

KAREN WANTLAND

# CONCEPTOS Y REFLEXIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LOS NEGOCIOS

El camino para individuos y empresas  
que trabajan por un mundo mejor



Prólogo escrito por **ALDO VALLEJO**  
Director de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad CMI Capital



# **Conceptos y Reflexiones para la Transformación de los Negocios**

Karen Wantland  
[www.kwantland.com](http://www.kwantland.com)

VERSIÓN ABIERTA Y GRATUITA

*Conceptos y reflexiones para la transformación de los negocios*  
Primera edición, noviembre 2022

© Karen Wantland, 2022

LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/karen-wantland-61100715>

Escrito por Karen Wantland

Edición y Diagramación: David Manangón

Diseño de portada: Marco Pérez

Publicado por: Marcel Verand

ISBN: 978-99939-0-737-4

El presente texto es de única responsabilidad del autor. Las opiniones y reflexiones descritas en el libro son exclusivas de la autora y no representan de ninguna manera a alguna organización o empresa con la que haya trabajado o trabaje. Queda prohibida su total o parcial reproducción por cualquier medio de impresión o digital en forma idéntica, extracta, o modificada, en castellano o en cualquier idioma, sin autorización expresa del autor.

# Dedicatoria

*A mi papá, mamá y abuelos,  
porque en las diferencias nos encontramos.*

*Para el amor de mi vida, Javier,  
por ser mi todo y haberme regresado al camino de las letras.*

*Para Camila, Ignacio y Joaquín,  
porque pensar en ustedes es pensar en un mundo mejor.*

*Para los individuos de empresas  
que se atreven a mirar desde el corazón.*

# Índice de Contenido

<b>Dedicatoria</b>	7
<b>Prólogo</b>	13
<b>Introducción</b>	19
¿Por qué este libro?	23
Estructura del libro	24
<b>Capítulo 1   Breve historia sobre la Sostenibilidad</b>	27
Las angustias para poder sobrevivir	33
Aprender del pasado	38
A más peligro, más entendimiento	39
El concepto Desarrollo Sostenible como una respuesta al peligro	44
Iniciativas voluntarias	48
Hacernos responsables	57

<b>Capítulo 2   Trascender nuestra historia</b>	59
De la supremacía a la integración	65
1. Dejar de juzgar y generalizar	70
2. Asumir nuestra responsabilidad	73
3. Ser congruentes	76
Del pensamiento lineal al pensamiento sistémico	77
1. Nuestra interdependencia del sistema	78
2. Los efectos colaterales de nuestras acciones	80
3. Las consecuencias de nuestros actos	82
El Capitalismo Regenerativo	83
América Latina	86
¿Más conscientes?	92
Crear en un mundo mejor	93
<b>Capítulo 3   Reconocer nuestros efectos</b>	95
Reconocer cualquier probabilidad de daño	100
Cómo utilizar indicadores para reconocer cualquier probabilidad de daño	105
Identificar los daños aceptables e inaceptables	106
Prestar especial atención a los retos históricos	110
<i>Costo/beneficio</i>	112
¿Legalmente aceptable?	114
Dar la milla extra	117

Comparar	118
El Retorno de la Inversión	118
Los grupos de interés	119
<b>Capítulo 4   Eliminar o Reducir nuestros daños</b>	<b>121</b>
Herramientas	125
Enfoque de gestión	127
Matriz de planificación	131
Metas de referencia	132
Medir y comunicar	134
<b>Capítulo 5   Identificar un propósito mayor</b>	<b>135</b>
Las empresas con un propósito limitado	142
Las empresas en proceso de transformación a un propósito mayor	145
La importancia de las <i>Big players</i>	158
Las empresas que nacen con un propósito mayor	160
Procesos metodológicos de empresas de impacto	162
Triple impacto positivo	165
Espacios con un propósito mayor	167
Movimiento B (Benefit Corporation)	167
Redes Locales de Pacto Mundial	168
Las empresas que deseamos	170

<b>Capítulo 6   Cultivar la mentalidad de lo posible</b>	173
Evolucionar con la mentalidad de lo posible	183
Trascender el miedo	185
Encontrar armonía	186
Sentir lo que soñamos	187
<b>Epílogo</b>	189
<b>Agradecimientos</b>	197
<b>Referencias</b>	199



# Prólogo

Quienes tenemos el privilegio de trabajar en sostenibilidad, damos por sentado que esta es una disciplina holística para contribuir a dejar un mundo mejor del que encontramos al nacer. Si bien es cierto que en las últimas dos décadas los términos «sostenibilidad» o «desarrollo sostenible» se han difundido ampliamente y cada vez son más las personas que entienden su importancia, aún existen regiones, países, sectores o empresas, en los que no se ha abrazado este concepto en toda su amplitud.

Más que una cruzada evangelizadora para subir a más personas y organizaciones al «vagón de la sostenibilidad», el mundo necesita líderes y agentes de cambio que impulsen a pensar de manera diferente. Solo abordando los problemas de otra forma y rompiendo paradigmas se pueden llevar a cabo las grandes transformaciones necesarias.

Por ello, cuando Karen me pidió que escribiera el prólogo de su libro *Conceptos y Reflexiones para la Transformación de los Negocios*, me sentí sumamente honrado. Compartir con ella el viaje de transformación de *CMI Capital*, hacia una empresa

enfocada en la sostenibilidad como negocio, me ha confirmado su excepcional talante como líder y agente transformadora de cambio. A tal punto Karen representa esa manera de pensar diferente y la logra materializar en iniciativas tangibles, que no pasó mucho tiempo para que la apodara «Midas Verde». Todo lo que ella toca, más temprano que tarde, termina convirtiéndose en una iniciativa de capitalismo consciente, de sostenibilidad o de trascendencia con propósito. Un libro escrito por ella y con ese título, solo podía augurar algo estupendo.

Y así fue. Después de leer el manuscrito, entendí que escribir esas líneas no era solo un privilegio, era también una gran responsabilidad, ya que, mientras más ejecutivos y profesionales de cualquier rama de actividad o disciplina lean este libro, estaremos un paso más cerca de motivar el surgimiento de esos liderazgos transformadores que el mundo requiere.

\*\*\*

Si algo no ayuda al planeta o a la sociedad, no debería hacerse. Algunos científicos han llamado al período en el que vivimos, «el Antropoceno», una nueva era geológica causada por el impacto de las actividades humanas en la Tierra. Es que, a pesar de nuestra insignificancia en el universo, estamos teniendo un efecto devastador en la naturaleza e hipotecando el futuro de nuestra descendencia, así como de miles de otras especies en el planeta. Sin embargo, el mundo no necesita que nos demos golpes de pecho ni que abracemos discursos apocalípticos, sino de entender, para luego corregir esta situación.

Necesitamos una mirada hacia adelante, entendiendo la historia y usando datos científicos. Así como hoy (aún y cuando existen algunos «terraplanistas») hay un entendimiento generalizado de que la Tierra es redonda y gira alrededor del sol en una galaxia que es una fracción ínfima del universo, ganarían

mos mucho con un entendimiento generalizado del estrés que la humanidad está poniendo sobre el planeta que es nuestro hogar. Y lo mismo se puede decir de los impactos que estos efectos planetarios tendrían sobre nuestra propia especie si no hacemos nada. Bajo un enfoque extremadamente egoísta, no se trata de ser «ecologista», sino de preservarnos a nosotros mismos. Y si nuestra visión es extremadamente de corto plazo como para pensar en la supervivencia del *Homo sapiens*, al menos pensemos en nuestros propios hijos y nietos. ¿Queremos que vivan en una situación en la que sería difícil sembrar y cosechar para asegurar la alimentación de todos? ¿O una en la que el agua fuere escasa en ciertas zonas y en otras las ciudades costeras se estarían inundando? ¿Queremos que sufran de los conflictos sociales violentos que podrían resultar de todo ello?

Obviamente, a menos que seamos muy ciegos o cínicos, la respuesta es no. Pero si se desconoce el problema, no se puede enfrentar y mucho menos resolver. Ese es el punto de partida, Karen nos invita a tener ese «despertar» para que trascendamos nuestra propia historia desde un punto de vista macro y que luego la internalicemos desde un punto de vista mucho más micro. En efecto, los individuos y las organizaciones somos interdependientes de todo un sistema y nuestras acciones tienen impactos colaterales y consecuencias que es preciso que conozcamos. Al igual que cuando tenemos un padecimiento de salud y el médico nos receta medicina para sanarnos, una dieta y cambios en nuestros hábitos para que no vuelva a repetirse el problema, Karen nos invita a que sepamos cómo diagnosticar nuestros efectos en el ambiente y la sociedad y nos brinda herramientas sumamente útiles para que ayudemos a sanar cualquier impacto negativo, evitando su repetición. Pero va un paso más lejos. Karen nos habla también del «capitalismo regenerativo». Más allá de contener el deterioro, nos invita a que «regeneremos» el planeta para alcanzar ese balance que le permita a todo el sistema prosperar.

\*\*\*

Cuesta lo mismo soñar pequeño que soñar en grande. Entonces, ¿por qué soñar pequeño? Quienes lean este libro, ya sean ejecutivos, profesionales, estudiantes o individuos comprometidos con un propósito mayor, encontrarán la inspiración para pasar de una mentalidad de escasez a una de abundancia. La mentalidad de escasez es aquella que se centra en los recursos disponibles (casi siempre escasos) para hacer lo que se pueda con ellos. Bajo este enfoque, podríamos pensar que el crecimiento y progreso es limitado porque depende de recursos naturales finitos. Por ejemplo, esta es la lógica de ciertos activistas que prefieren no hacer nada, aunque esto signifique perpetuar condiciones de pobreza en ciertas poblaciones, con tal de no afectar el ambiente. Por el contrario, la mentalidad de abundancia parte de la premisa de que todo es posible, con un propósito mayor, con la capacidad de soñar en grande y con el concurso de esfuerzos compartidos para poner sobre la mesa toda la creatividad e **innovación** de las que somos capaces. En mi opinión, un ejemplo de saber soñar en grande con mentalidad de abundancia, son las empresas «conscientes» o empresas con «impacto positivo». Ellas invierten en soluciones a los problemas sociales y ambientales con modelos de negocio rentables que permiten mantener estos esfuerzos en el tiempo y escalarlos.

Siempre he creído, defendido e impulsado el rol de la iniciativa individual y de la empresa privada en el desarrollo sostenible. Creo que, hasta el momento, no ha habido una fuerza más transformadora que la inventiva humana (aunque haya tenido impactos negativos en el planeta, que ahora es indispensable revertir). De igual forma, a mi parecer, no ha habido mejor invento que la empresa privada, que hoy en día se encuentra en un momento crucial de su evolución.

\*\*\*

Un año antes de que estallara la pandemia de COVID-19, el mundo empresarial fue testigo de importantes declaraciones. A mediados de 2019, alrededor de 200 CEO de las más grandes compañías de Estados Unidos enfatizaron la necesidad de generar valor no solo para los accionistas, sino también para todas las partes interesadas. Esta declaración reforzó el concepto de «capitalismo de *stakeholders*» y la tendencia de construir propósitos empresariales que vayan más allá de la rentabilidad y del valor entendido como un concepto únicamente financiero. A inicios de 2020, Larry Fink, el CEO de BlackRock (la compañía más grande de gestión de activos a nivel mundial), dijo en su muy difundida carta anual que el propósito es, en última instancia, el catalizador de la rentabilidad a largo plazo. Y meses después, para marcar su quincuagésimo aniversario, el Foro Económico Mundial (WEF), hizo una declaración sobre el «Propósito Universal de las Empresas en la Cuarta Revolución Industrial», en un encuentro bajo el lema: «*Stakeholders* para un mundo cohesionado y sostenible».

Todo parecía estar encajándose como piezas de rompecabezas para un renacer del capitalismo, cuando, entre marzo y abril de ese mismo año, el mundo entero se encerró para combatir la pandemia. Sin duda, un período que marcará las vidas de muchas generaciones. Pero, más allá de detener el proceso de transformación del capitalismo iniciado, durante estos dos últimos años fueron acuñándose términos como la «nueva normalidad» o «re-construir mejor». Detrás de ellos, y entre otras propuestas, se encuentra la idea de que las empresas cuenten con propósitos que trasciendan la sola rentabilidad para sus accionistas y que sean conscientes de sus impactos en la naturaleza. Los años de pandemia fueron también un período intelectualmente fértil en el que muchos expertos escri-

bieron acerca de conceptos como *Neto Positivo*<sup>\*</sup>, *Reimaginar el Capitalismo*<sup>†</sup> o *Cisnes Verdes*<sup>‡</sup>. Todos con la idea central de que las empresas tienen un rol fundamental en la regeneración del planeta y en la solución a los diversos problemas sociales que nos aquejan.

El libro de Karen se suma a esta literatura bajo un enfoque muy personal e íntimo y con una mirada hacia nuestra región latinoamericana. En él, somos invitados, con asertividad, a pensar en un propósito mayor para nuestras organizaciones empresariales y para nosotros mismos como individuos.

\*\*\*

Los grandes cambios que el mundo necesita pasan por consolidar las transformaciones en los negocios, las cuales, a su vez, pasan porque nos transformamos como personas capaces de ser agentes de cambio positivos que impulsan a pensar diferente usando la razón y el corazón.

**Aldo Vallejo**  
*Director de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad*  
*CMI Capital*

---

\* Polman, P. (2021). *Net Positive - How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take*, Harvard Business Review Press

† Henderson, R. (2020). *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. Hachette Book Group.

‡ Elkington, J. (2020). *Green Swans – The coming boom in generative capitalism*. Fast Company Press.

# Introducción

*«Somos lo aprendido».*

Al salir del colegio no tenía claro qué quería estudiar. Los últimos años habían sido difíciles y desde pequeña me había enfrentado a dos mundos con mi familia. Uno se enfocaba más a lo económico, el otro, a lo social y ambiental. Mi ecosistema era una muestra de las disputas que ha sobrellevado la humanidad a lo largo de los años. Analizaba cada decisión porque con mis acciones me vinculaba o desligaba de una porción de mi linaje. Si era buena para hacer negocios, recibía reconocimiento de un lado de la familia; si apoyaba causas sociales y ambientales, la otra familia estaría satisfecha. Íbamos a la iglesia evangélica con mi abuela paterna; con la materna, a la católica. Un abuelo era empresario, el otro, artista. Una abuela era muy espontánea, la otra muy conservadora. A un tío abuelo lo había desaparecido el ejército, otro era militar. Mi mamá es más realista, mi papá un soñador.

Como no tenía claro qué quería estudiar, primero visité varias universidades y elegí un claustro que no persiguiera ningún ideal, que fuera apolítico y laico. Asistí a la Universidad del Valle de Guatemala, un centro de enseñanza con enfoque científico. Al revisar su oferta académica encontré el p $\acute{e}$ nsum de una carrera que relacionaba los temas econ $\acute{o}$ micos, ambientales y sociales. Sin pensarlo mucho, me inscribí inmediatamente en la Licenciatura en Ecoturismo, una profesi $\acute{o}$ n que no me hac $\acute{i}$ a quedar ni bien ni mal con alg $\acute{u}$ n miembro de mi familia.

Los primeros dos a $\acute{n}$ os de universidad fueron dif $\acute{i}$ ciles. No entend $\acute{i}$ a mucho la conexi $\acute{o}$ n entre la biolog $\acute{i}$ a y las matem $\acute{a}$ ticas; la bot $\acute{a}$ nica y la antropolog $\acute{i}$ a; los negocios y la conservaci $\acute{o}$ n. Analicé cada idea que supon $\acute{i}$ a y me forcé a ver el mundo como un sistema.

Los *ecoturistólogos*, como nos llamaban, éramos un grupo peculiar que viajaba por toda Guatemala para conservar la naturaleza, mientras promov $\acute{i}$ amos el desarrollo econ $\acute{o}$ mico y social. Éramos una mezcla de todo, como mi familia. En las aulas llev $\acute{a}$ bamos las clases de biolog $\acute{i}$ a, bot $\acute{a}$ nica, entomolog $\acute{i}$ a, antropolog $\acute{i}$ a, etnolog $\acute{i}$ a, historia, arqueolog $\acute{i}$ a, administraci $\acute{o}$ n, gesti $\acute{o}$ n de proyectos y estadística. Éramos compa $\acute{n}$ eros intermitentes de ingenieros, biólogos y antropólogos. Colegas que coincid $\acute{i}$ an con nosotros sin entender muy bien por qué.

La universidad se convirti $\acute{o}$  en una cascada de conocimiento que nos despabiló y sacudió poco a poco. Como ratones de laboratorio, deb $\acute{i}$ amos estar inmersos en lecturas, investigaciones, ensayos y conferencias. Al principio, no comprend $\acute{i}$ a la conexi $\acute{o}$ n entre los temas. ¿Qué ten $\acute{i}$ an que ver los lacandones con los que interactuaba el doctor Boremanse con los insectos del doctor Schuster? ¿La Historia con el Desarrollo Econ $\acute{o}$ mico? ¿Por qué la doctora P $\acute{o}$ l vinculaba la bot $\acute{a}$ nica con la salud?



La administración de proyectos y las clases de finanzas, nos hacían comprender que, por el momento, sin desarrollo económico, la conservación era una fantasía. La frase «los árboles no se caen solos, sino en respuesta a una presión económica o social» era la premisa de la que partíamos. Además, aprendimos la diferencia entre la protección y la conservación de los recursos naturales, así como la importancia de ambas.

En varias clases nos mencionaron el desarrollo sostenible como una definición idealizada que perseguía generar crecimiento económico mientras se conservaban los recursos naturales y se promovía el bienestar social. Sin saberlo, nos convertimos en eruditos en la materia: los primeros en integrar tres temas que parecían distantes.

En el ecoturismo debíamos integrar la dimensión económica, social y ambiental. Un proyecto debía ser económicamente rentable, mejorar la calidad de vida de las personas y ser ambientalmente viable. En las aulas *reconocíamos* la importancia de reducir cualquier consecuencia negativa y de fomentar estrategias que generarán prosperidad y mejorarán las condiciones de las personas y el planeta, en el presente y en el futuro. Además, planificamos las iniciativas con las comunidades.

Si bien, nos apasionaba la carrera, el ecoturismo presenta la limitante de suscribirse a áreas protegidas públicas o privadas. Aunque nos habíamos especializado en temas económicos, ambientales y sociales, en ese entonces no se requerían expertos en desarrollo sostenible y cada quien fue insertándose en diferentes espacios laborales. Algunos desarrollaron negocios, trabajaron en empresas; otros en oenegés u organismos internacionales; y unos últimos a instancias de gobierno.

Cuando mi querido amigo Juan Pablo Ligorría me motivó e impulsó a trabajar con empresas, descubrí la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, una visión enfocada en redu-

cir riesgos e impactos negativos. En ese contexto, las empresas describían los programas de RSE como iniciativas para ser mejores ciudadanos corporativos, pero muy pocas hablaban sobre cómo generar soluciones ambientales y sociales a través de iniciativas empresariales. El enfoque era diferente. En el ecoturismo partíamos de la premisa de mejorar las condiciones de vida de las personas y de los recursos naturales, a través de una actividad económica. Aquí era al revés: teníamos la actividad económica y debíamos reducir el impacto negativo que generaba en las personas y los recursos naturales. El pensamiento sistémico y de largo plazo quedaba aislado.

Debido a que las empresas hablaban más en términos de RSE, decidí especializarme en la temática. Fue así como cursé varios diplomados en México y comprendí a fondo el mundo corporativo. En ese contexto, noté que pocas veces integramos los temas económicos, sociales y ambientales como un sistema y de la separación de mundos que sigue existiendo entre los actores del desarrollo.

Parte de la problemática es el enfoque que sigue teniendo en las aulas universitarias. Nosotros éramos un caso peculiar que aprendió a tomar en consideración diferentes temas. Sin embargo, son pocas las carreras que tienen este alcance. Si se estudia economía, poco se sabe sobre ecología; si biología, poco se aprende de historia y así sucesivamente. Es como cuando vamos a un médico que nos receta jarabe para la tos, cuando tenemos reflujo porque solo tiene conocimientos de neumología y es incapaz de ver al cuerpo humano como un todo, sería absurdo. Debido a esas limitaciones, algunas empresas no comprenden los riesgos y efectos no financieros de su modelo de negocio y la capacidad que tienen para generar soluciones a los problemas sociales y ambientales cuando en realidad son, a mi modo de ver, **los que tienen mayor potencial de conseguir hacerlo.**

# ¿Por qué este libro?

En mis años de experiencia he encontrado mucha confusión en relación con términos, iniciativas y procesos en materia de sostenibilidad. Aunque cada vez hay más aliados en favor de un mundo más consciente, todavía sigue existiendo cierta resistencia en lo que se refiere a algunos temas debido a, entre otras cosas, el desconocimiento.

Cuando queremos trascender algo personalmente, primero debemos ser conscientes de ello. Es decir, debemos llevar a la luz aquello que queremos superar. Es imposible superar el miedo al fracaso si primero no somos conscientes de ello, lo llevamos a la luz y lo aceptamos. De igual manera, si como humanos queremos trascender hacia un mundo más consciente, primero debemos aprender de nuestro pasado, ver el camino que hemos recorrido y luego trazarnos un nuevo paradigma.

Este libro tiene el objetivo de hacer esa trayectoria: presentarle al lector los sucesos del pasado y explicarle lo que hemos recorrido para hablar de un mundo más consciente, mientras se presentan herramientas e iniciativas que podrán ser de utilidad. Además, se persigue la idea de que ningún cambio exterior es posible si primero no cambiamos internamente.

De igual manera, el libro pretende que hagamos una reflexión sobre la especie humana y sobre cómo podemos pasar de decisiones basadas en el miedo, la competencia y la alerta a decisiones basadas en la empatía, la colaboración y el amor. Es decir, cómo migramos de un enfoque netamente mental a una perspectiva más integral, en donde sumemos al corazón.

Hace poco mi hijo menor me enseñó un corto titulado *Cabeza o Corazón*, en el que un adulto mantiene un conflicto entre la cabeza y el corazón hasta que se rinde a los sentimientos de

alegría y amor. Creo que estamos a punto de llegar a la era del ser, como algunos la llaman, **la era dorada**. Un nuevo ciclo, en donde los humanos prestaremos más atención a lo que dicta nuestro corazón y el bien común. Este camino solo será posible si los modelos de negocio trascienden de la misma manera.

Las empresas tienen la enorme capacidad de mejorar nuestra realidad. Una empresa puede escalar una solución, promover patrones de consumo más conscientes y hacer abogacía en favor de temas sociales, económicos y ambientales. Es por eso que el libro está dirigido a líderes y ejecutivos empresariales que, de una u otra manera, tienen la curiosidad de saber qué es esto de empresas con propósito, *empresas conscientes, empresas sostenibles, empresas de impacto, empresas regenerativas o bien, empresas con la mirada en el corazón*.

## Estructura del libro

Al escribir el libro sentí la necesidad de contextualizar revisando un poco de historia y, de paso, de dónde han salido tantos términos e iniciativas. Es por eso que el primer capítulo hace un resumen sobre la historia de los humanos y cómo llegamos a hablar del término Sostenibilidad.

Los siguientes capítulos son más reflexivos. El capítulo 2 invita a liberarnos de la historia que ya no nos sirve para reconocer nuestra interdependencia y el mundo sistémico en el cual vivimos, donde todos somos importantes. En el mismo, se enfatiza la importancia de pasar de la supremacía a la integración y del pensamiento lineal al pensamiento sistémico, para luego abordar el término *Capitalismo Regenerativo*.

El capítulo 3 describe la importancia de reconocer nuestros efectos en el sistema y cómo las empresas pueden identificar cualquier probabilidad de daño, analizando el costo/beneficio y la importancia de los grupos de interés. El capítulo 4 incluye las herramientas que podemos emplear para eliminar o reducir cualquier probabilidad de daño, incluyendo el enfoque de gestión y la matriz de planificación.

El capítulo 5 señala la importancia de identificar un propósito mayor, así como la relevancia de las grandes jugadores del desarrollo económico (en inglés *big players*). En el sexto capítulo se indica la importancia que tiene cultivar la mentalidad de lo posible en las empresas para tener aquellas empresas con propósito, de impacto y regenerativas. Por último, en el epílogo incluyo una reflexión personal y explico qué podemos hacer como individuos para continuar nuestro desarrollo personal.

En el libro se encuentran varios recuadros que incluyen términos y descripciones puntuales de iniciativas relacionadas con la sostenibilidad. Los recuadros tienen un propósito pedagógico para todo aquel curioso en la materia.

Debido a que la mayoría de las iniciativas de sostenibilidad se crearon en inglés, varias de las siglas que encontrará corresponden a ese idioma.

No puedo decir que las frases que están después de cada título son de mi total autoría, pero tampoco puedo indicar quién es el autor porque no hay uno como tal. Las frases me las he encontrado o inventado en mi proceso de transformación y crecimiento personal.

Agradezco enormemente el que haya adquirido este libro y espero disfrute la lectura mientras identifica oportunidades de mejora individuales y empresariales para la transformación.

# **Breve historia sobre la Sostenibilidad**

1

*«Somos la consecuencia de nuestro pasado».*

Una vez que ingresé a la universidad me sentí un poco desorientada sin saber qué hacía ahí. El primer año cursamos biología y me aterraba la idea de tener que ver animales en el laboratorio, no porque tuviera un sentimiento amoroso ante los animales, sino porque no me gustaba la materia.

Desde pequeña me había acostumbrado a los animales con patas, pelos o alas, aunque no eran de mi agrado. Mi casa normalmente era un zoológico lleno de perros, loros, conejos, mapaches y hasta monos, que interrumpían la atención que podía obtener de mis papás. Los únicos animales con quienes hice cierta conexión fueron un loro que se burlaba de la familia, imitando sus sonidos, y una perra pastor ovejero que fue muy mala madre cuando tuvo cachorros, pero que resultó muy buena niñera de mi hija.

Antes, para mí, el resto de especies, en movimiento o estáticas, eran un asunto independiente de los humanos, los señores del planeta. La primera vez que me di cuenta de que la ecuación era inversa y que los amos de la tierra eran el resto de especies, fue cuando leí *La evolución de las especies*, y comprendí que, en el escalón de la vida, los que habían llegado de último eran los *Homo sapiens*, quienes, como hormigas, pero sin esa



cohesión, han estado poblando cada rincón del planeta desde hace 2.5 millones años. La Tierra tiene aproximadamente 4,470 millones de años, es decir que somos una de las especies más recientes en nuestro hogar.

En Guatemala hay un dicho: «Casaca, mata carita». El cual se refiere al potencial que tiene un galán de enamorar a su doncella cuando tiene «buen discurso», aunque no sea físicamente muy agraciado. Los *Homo sapiens*, aunque no eran muy habilidosos para sobrevivir en la sabana y estuvieron a punto de desaparecer varias veces, han tenido la capacidad de dar buenos discursos. Además, han descifrado algunos secretos de los cuatro elementos del planeta: fuego, aire, agua y tierra.

Para mí, los protagonistas del planeta son los insectos. Esos animales diminutos tienen 400 millones de años en el planeta, 357.5 millones más que los humanos. De diferentes formas y colores, los insectos son capaces de pasar desapercibidos o de interrumpir toda una noche de sueño.

La irrelevancia de los humanos se puede analizar desde el punto de vista de los insectos. Por cada persona existen 1,400 millones de insectos, quienes minuciosamente mantienen el equilibrio en los ecosistemas. Sin los insectos no habría humanos, pero sin los humanos seguirían existiendo estos invertebrados. Sin embargo, los homínidos, más «sabios», tenemos a un tercio de todas las especies de insectos en peligro de extinción, lo que pone en riesgo nuestra propia supervivencia. Al desaparecer las abejas, por ejemplo, acabarían los cultivos y, por tanto, ya no tendríamos qué comer y dejaríamos al resto de especies en paz.\*

---

\* McNeal, D., 2017. Bugged: The insects who ruled the world and the people obsessed with them (Kindle Edition). St. Martin Press.

El alimento, además de ser clave en la obtención de energía para sobrevivir, ha sido el motivo principal de la fundación de las civilizaciones y sus guerras. Como dice Yuval Noah Harari: «los humanos nos hicimos peligrosos por haber sido los desvalidos de la sabana»\*. En un principio, al *Homo sapiens* se le dificultaba encontrar qué comer. Andaba errando entre enormes animales, buscando un poco de alimento. Eso cambió cuando se extinguieron algunas especies atemorizantes en una ola de frío y un grupo se asentó en Mesopotamia. Sin embargo, persistieron el miedo y las decisiones basadas en supervivencia.

## Las angustias para poder sobrevivir

En el Neolítico (12,000 aC) aparece la agricultura, el sentido de la propiedad, se domestican los animales y se inventan herramientas más evolucionadas. Aunque podíamos respirar más tranquilamente, seguíamos con las mismas angustias, así que se nos ocurrió acumular alimento «por si acaso», de allí surgieron, entre otras cosas, el comercio y las clases sociales.

Muchos de nuestros problemas actuales derivan de esa necesidad de acumular «por si llegara a faltar». Como los cavernícolas, nos seguimos espantando ante la idea de un mañana sin alimento, lo que nos hace destructivos en el presente y vulnerables ante el futuro. Comúnmente la gente suele hablar sobre dinero. Nos quejamos de que no alcanza, de los precios, de los intereses. En realidad, el problema no es el dinero, sino que no logramos «acumular lo suficiente». Lo irónico es que nunca habrá suficiente si siempre tenemos miedo, y más ahora con

---

\* Harari, Y. (2014). *Sapiens: De animales a dioses*. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U

las ansiedades que despertó el COVID, la crisis energética, la guerra en Ucrania, etcétera. Estamos tanto en la mente que, como dice Eckhart Tolle, se nos va el AHORA.

En una época de mi vida no tenía dinero para hacerme preguntas existenciales. Creo que eso mismo le pasaba al humano antes de ser sedentario. Como andaba en el día a día, no tenía el tiempo y la energía para cuestionarse de qué manera aseguraba su futuro. Probablemente, no fue sino hasta cuando se asentó, que emergió todo el bullicio de su cabeza, que le generó **más miedo**.

Cuando uno vive en el día a día, no tiene tiempo de pensar en el mañana. Por eso es complicado hablarle de cambio climático a las comunidades que apenas sobreviven. Qué relevancia puede tener si el clima varía o no cuando ni siquiera se tiene la certeza de la vida. Indudablemente, debemos tener una visión de futuro y reflexionar en el mañana. De lo que debemos estar conscientes es que el miedo nos trajo hasta aquí y, por lo tanto, es más sabio buscar otras maneras.

El mayor problema lo ocasionamos quienes tenemos mucho tiempo para pensar y dinero para gastar, sobre todo cuando somos incapaces de enfrentar nuestros miedos y ver el circo que desfila habitualmente en nuestra mente con historias terroríficas que nos muestran un porvenir desalentador. Las historias de la mente solo existen ahí: en la mente, pero como las creemos de tal manera, se sienten en el cuerpo, en el bolsillo, en la vida en general. Además, **somos aquello que reflexionamos y si siempre estamos suponiendo con ansiedad, es imposible vivir en un mundo en paz**.

No sé si esas eran las historias que contaban nuestros ancestros cuando buscaban esclavizar a otros. De alguna manera había que asegurarse la acumulación de alimento y, a falta de

máquinas y con poca energía, era más fácil someter a otros humanos. La esclavitud es un pasaje de nuestra historia que aún persiste. Egipcios, griegos, romanos, mayas, europeos y prácticamente toda la humanidad tiene en su memoria molecular las atrocidades de la esclavitud. Esta, así como «la condición de mujer», naturalizadas desde los albores de la humanidad, están descritas y justificadas de esa manera en las doctrinas filosóficas de Aristóteles, quien no pudo escapar a las circunstancias de su tiempo\*. Como la mayoría de sucesos relevantes del *Homo sapiens*, la esclavitud nace de una historia fantástica. Aquí el cuento es la creencia de que hay humanos de una menor categoría por su color de piel, condición social, creencias religiosas, orientación sexual, sexo, características físicas o mentales, edad o cualquier asunto que alguien someta con cierta autoridad. Lo peor: nos creemos tanto esas historias que nos llenamos de prejuicios.

<b>PREJUICIO</b>
------------------

Opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal. †
--

Las guerras también tienen su origen en esa idea que tenemos de acumular como si fuéramos osos polares que van a hibernar. Durante casi toda nuestra historia hemos estado en guerra por territorio, riqueza y control, como cavernícolas que aún siguen temiendo no sobrevivir en la sabana.

Sin lugar a dudas y gracias al cine en general, la guerra «mejor documentada» es la Segunda Guerra Mundial. En lo par-

---

\* Aristóteles (1999a). *Política*. (traducido por Carlos García Gual y Aurelio Pérez Jiménez). Alianza.

† Real Academia Española (2014). *Diccionario de la Lengua Española*.

ticular, siempre he tenido una fascinación perturbadora en relación con esos años y la pausa melancólica que hubo en el mundo. Uno de los primeros libros que leí de pequeña fue el Diario de Ana Frank, lo terminé más o menos a la misma edad que tenía Ana cuando lo escribió. Aún recuerdo la conexión que sentía cuando me la imaginaba aterrada en su escondite porque había tenido la mala suerte de haber nacido en 1929 como judía en Alemania. ¿Cómo hubiera sido la vida de Ana si, en lugar de alemana, hubiera sido inglesa? ¿Sería una escritora famosa si en lugar de ser judía hubieran sido cristiana? En los años cuarenta, ser judía en la Alemania Nazi era sinónimo de muerte y ese fue el destino que tuvo mi querida Ana.

A veces nos sentimos «todopoderosos» por ser privilegiados, sin analizar que nuestra vida hubiera sido muy diferente si hubiéramos nacido con otro color de piel, otra nacionalidad, otra religión u otros padres. Somos muy diestros para juzgar, pero poco dedicados para profundizar.

En mi país, nacer mujer, indígena y pobre tiene un destino complicado. Es como Ana, una judía en la Alemania Nazi de 1944. Las posibilidades de supervivencia son escasas y las de prosperar, menores. Guatemala es un país machista, en donde la mayoría de mujeres cría a sus hijas desde muy pequeñas con la idea de que, a quien se obedece es al hombre y a niños con la idea de que la mujer debe obedecer. Así de retorcido es ese círculo.

Si además de mujer, se es indígena, se enfrentan a más barreras de exclusión. Los pueblos indígenas en todo el mundo son, sin lugar a dudas, los más resilientes de la humanidad. Por más empeño que pusieron los españoles, portugueses, ingleses, holandeses, franceses y belgas en América, Oceanía y África, para destruir su cultura ancestral, los indígenas siguen conservando sus costumbres y tradiciones. Sin embargo, aún nos resistimos a aprender de ellos.

La exclusión de los pueblos indígenas a veces es sutil y a veces grotesca. Oficialmente, los hemos reconocido en convenios y acuerdos, pero aún estamos muy lejos de aceptar sus costumbres, así como pretendemos que ellos acepten las nuestras. Por eso, creamos un sistema educativo acorde al de Occidente y pretendemos que su desarrollo económico sea similar al de las grandes urbes. Aun así, se sigue escuchando despectivamente la palabra «indio» y de vez en cuando vemos circular, memes o stickers burlescos de personas mayas.

En mi familia, como en muchísimas de esa época, la palabra «indio» se utilizaba en forma despectiva. Normalmente, «la india» de nuestro entorno era la empleada, quien hacía los quehaceres domésticos. Sin embargo, de vez en cuando alguien me decía «no seas india», para indicarme que «no fuera tonta o necia». Hasta que llegué a la universidad, comprendí que quienes nos veíamos «tontos y necios» éramos los mestizos que empleábamos esa palabra despectivamente.

En nuestra sociedad muchas veces ser indígena es sinónimo de insulto y lo mismo pasa si eres negro u homosexual. Las mujeres indígenas, además de poder ser un insulto para el mundo occidental, aparecen en el imaginario colectivo como seres de menor categoría porque, aparte de su sangre indígena, no termina de ser concebida como persona, porque proviene de la «costilla de Adán». Si a eso se le suma la pobreza, entonces se tiene una ecuación perversa, en donde salir a flote es casi imposible. Aun así, hay casos de éxito y superación que nos encanta pavonear para justificar que la condición de una persona no define su futuro; un futuro como el que Ana Frank no tuvo por las condiciones en las que nació.

## Aprender del pasado

De pequeña pensaba que el mundo debía ser como el que veía a mi alrededor. No entendía por qué había niños que no iban a la escuela. Algunas veces hacía preguntas ridículas y otras veces, las preguntas ridículas me las hacían a mí. Recuerdo una vez que una amiga me preguntó por qué me cambiaba de casa. Para esa niña era lógico nacer y morir en la misma vivienda, porque su residencia era propia, pero para mí lo lógico era mudarme, porque mis padres alquilaron la casa por varios años. Esa niña, aunque no era mi amiga, no conocía mi historia.

«*Aquello que resiste, persiste*», y muchas veces resistimos nuestra historia por ser demasiado dolorosa. Sin embargo, cuando la resistimos, la repetimos sistemáticamente. Basta con ver a aquella amiga que siempre tiene el mismo patrón de pareja una y otra vez. Como es incapaz de enfrentar lo que resiste (una historia dolorosa), la repite.

A los guatemaltecos no nos gusta hablar mucho sobre los acontecimientos del pasado, así que repetimos inconscientemente los mismos patrones destructivos. Eventos como la guerra civil deben quedar en el olvido y eso, hace que carguemos fantasmas en la espalda. Luego no comprendemos por qué hay linchamientos en las comunidades, conflictos de tierras y pobreza. Irónicamente, Alemania logró superar los estragos de la guerra porque reconoció su historia y aceptó una posguerra. En definitiva, todo sería más sencillo si aprendiéramos un poco del pasado y dejáramos de politizar todo.

En la universidad tuve la suerte de recibir la cátedra de Historia con dos eminencias: los doctores Luján. La Doctora Cristina Zilbermann nos explicaba el modelo de las instituciones

coloniales como una forma para controlar y hacer producir a los pueblos en América Latina. El Doctor Jorge Luján nos enseñaba otras particularidades del pasado.

Cada vez que salía de una clase de los Luján quedaba estupefacta por tanta información que desconocía y que, según sabía, tampoco conocían mis amistades. De ahí comprendí la importancia de la Historia, porque, ¿cómo podemos saber hacia dónde vamos si no tenemos idea de dónde venimos? Es por eso que siempre doy pincelazos de historia en mi trabajo; creo que, por lo menos, despiertan la curiosidad.

## **A más peligro, más entendimiento**

Después de la Segunda Guerra Mundial nos volvimos más conscientes de nuestra autodestrucción. La bomba nuclear fue un parteaguas que dejó un reloj en suspenso. Así que, orgullosamente, llevamos casi 80 años sin guerras mundiales, aunque algunos locos han justificado algunos enfrentamientos como el de Ucrania. Después de la Segunda Guerra Mundial surgieron varias organizaciones que aún salen en los noticieros. La más famosa es la Organización de las Naciones Unidas (ONU), quien sustituyó a la finada Sociedad de las Naciones de 1919, pero a quién le sobrevivió la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Aunque, siglos atrás, los franceses habían alterado el *statu quo*, aprobando la Declaración del Hombre (1789), no fue sino hasta 1948 que la igualdad y otras ideas inconcebibles aparecieron en un documento internacional titulado la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.



### *Statu Quo*

El *statu quo* es una palabra en latín que se refiere al estado actual. Cuando surgen ideas diferentes como la de los franceses se cambia el *statu quo* (estado actual) por algo diferente (otro estado).

No sé si la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* nos ha hecho mejores personas, pero si más reguladas. Ahora son ilegales la esclavitud, el trato discriminatorio y las torturas. En Latinoamérica, algunos le temen a ese documento suscrito en 1948, porque los grupos marxistas tuvieron la habilidad de usarlo como banderín político, pero la *Declaración de los Derechos Humanos* no es más que una respuesta a los acontecimientos salvajes que nos acontecen desde que salimos de las cavernas. Es más, si leemos la Declaración de la mano de películas como la Lista de Schindler, comprenderemos que todo lo que está escrito ahí tiene una lógica, la causa por la que ha sucedido y puede volver a suceder. Por el momento, y aunque no soy abogada, el hombre sabio no ha regulado algo que no haya ocurrido, sino que la **ley siempre es más lenta que el comportamiento social**.

La *Declaración Universal de los Derechos Humanos* ha sido adoptada por la mayoría de países que ha poblado el ser humano, aunque eso no quiere decir que los derechos de todas las personas sean respetados. Sin embargo, en ese documento es la primera vez que todos somos considerados de la misma categoría y tenemos los mismos derechos por el tan solo hecho de ser humanos.

## **Artículos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)**

1. Todos los seres humanos nacen libres e iguales.
2. Todas las personas tienen los derechos proclamados en la Declaración.
3. Todo individuo tiene derecho a la vida, la libertad y la seguridad de su persona.
4. Nadie será sometido a esclavitud ni a servidumbre.
5. Nadie será sometido a penas, torturas ni tratos crueles o inhumanos.
6. Todo ser humano tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica.
7. Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección ante la ley.
8. Toda persona tiene derecho a un recurso efectivo ante los tribunales.
9. Nadie podrá ser detenido, desterrado, ni preso arbitrariamente.
10. Toda persona tiene derecho a un tribunal interdependiente e imparcial.
11. Toda persona acusada tiene derecho a que se presuma su inocencia mientras no se pruebe su culpabilidad.
12. Toda persona tiene derecho a la privacidad, la honra y la reputación.
13. Toda persona tiene derecho a la libre circulación y a elegir libremente su residencia.
14. Toda persona tiene derecho al asilo en cualquier país.
15. Toda persona tiene derecho a una nacionalidad y a cambiar de nacionalidad.

16. Todos los individuos tienen derecho a un matrimonio libre y a la familia.
17. Toda persona tiene derecho a la propiedad individual o colectiva.
18. Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento, conciencia y religión.
19. Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión.
20. Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y asociación.
21. Toda persona tiene derecho a participar, directa o indirectamente, en el gobierno de su país.
22. Toda persona tiene derecho a la seguridad social.
23. Toda persona tiene derecho al trabajo.
24. Toda persona tiene derecho al descanso y al disfrute del tiempo libre.
25. Toda persona tiene derecho al bienestar: alimentación, vivienda, asistencia médica, vestido y otros servicios sociales básicos.
26. Toda persona tiene derecho a la educación.
27. Toda persona tiene derecho a tomar parte de la vida cultural de su comunidad.
28. Toda persona tiene derecho a un orden social que garantice los derechos de esta carta.
29. Toda persona tiene deberes con respecto a su comunidad.
30. Nada de esta carta podrá usarse para suprimir cualquier de los derechos.

Anteriormente sola, y luego en paralelo a la ONU, la OIT ha puesto de acuerdo a empleadores, trabajadores y gobiernos en relación con varios documentos relativos al trabajo. Nuevamente, las regulaciones de la OIT surgen en respuesta al comportamiento humano, a algo que ya ocurrió y que puede seguir ocurriendo. Entre esos documentos existen ocho convenios fundamentales que se relacionan con cuatro áreas principales:

- La libertad de asociación, la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
- La eliminación de todas formas de trabajo forzoso u obligatorio.
- La abolición efectiva del trabajo infantil.
- La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Una vez me cuestionaron por qué los niños no podían ser población económicamente activa. Además de los efectos en temas de salud física y mental que puede tener el trabajo en los niños, quienes normalmente realizan tareas pesadas, cuando trabajan no pueden asistir a la escuela y, por lo tanto, las perspectivas de un futuro mejor para ellos y el resto de la sociedad son escasas. En la Inglaterra de la Primera Revolución Industrial, a los niños se les consideraba una fuerza laboral óptima porque se les podía pagar menos y no reclamaban.

El tema de libertad de asociación también causa mucho ruido en nuestros países, pero los convenios relativos a los sindicatos surgieron porque tradicionalmente en el mundo, los trabajadores de menor escolaridad siempre han tenido las peores condiciones laborales. Eso no quiere decir que no existan sindicatos mafiosos como el que dirigió Jimmy Hoffa en Estados

Unidos, porque sí los hay y lamentablemente son muchos; entre ellos, los sindicatos de maestros públicos de Guatemala y México. Sin embargo, en paralelo a esas lacras, también siguen existiendo miles de trabajadores alrededor del mundo en pésimas condiciones laborales.

## **El concepto Desarrollo Sostenible como una respuesta al peligro**

Aunque durante las últimas cinco décadas del siglo pasado hubo sucesos tormentosos, sobre todo para el colectivo imaginario que pensaba que en cualquier momento los rusos enviarían una bomba nuclear, también hubo muchos aciertos. De alguna manera, el mundo encontró el mecanismo para conectarse más entre sí y con la naturaleza.

Al caer el Muro de Berlín (1989), el mundo se hizo más pequeño y parecía que habíamos encontrado el camino. Como ya no temíamos tanto a los rusos, tuvimos tiempo de analizar las consecuencias de nuestras acciones en la naturaleza. Además, en la última década de los ochenta, ocurrieron varios desastres industriales que nos reflejaron como armas nocivas.

El principio de «la muerte anunciada» ocurrió en 1984 en Bhopal, cuando una fuga de un químico peligroso en una fábrica de plaguicidas propiedad de *Union Carbide* (ahora parte de *Dow Chemical*) y el Gobierno de India, envenenó a aproximadamente 500,000 personas y ocasionó la muerte de otros miles. A los dos años, en 1986, una planta de energía nuclear en Chernóbil explotó, ocasionando miles de daños humanos y en la naturaleza, en un área donde todavía hay radiación hasta la fecha. En 1989, un buque de petróleo de Exxon Valdez encalló

en un acantilado y derramó alrededor de 42 millones de litros de crudo en la costa de Alaska, lo que causó una de las peores tragedias ecológicas marinas de la historia.

En menos de 200 años, y quizá desde que Thomas Alva Edison encendió la primera bombilla (1879), los humanos hemos dado pasos agigantados en relación con las ciencias exactas, pero **ese avance sin conciencia nos volvió más peligrosos**. Los plaguicidas de los años cincuenta, por ejemplo, tienen su origen en las cámaras de gas de los campos de concentración. Es decir que, aun conociendo el daño que podían ocasionar estos químicos en los humanos, los pusimos en nuestra comida.

En los años setenta surgió una alerta con relación al efecto que los químicos podían tener en la naturaleza y, por lo tanto, en nosotros porque, ¡oh sorpresa!, los humanos también formamos parte de la naturaleza. Así que en Estados Unidos y luego en otros países, se empezaron a regular los Estudios de Impacto Ambiental.

Además, en los ochenta se acuñó el concepto de «desarrollo sostenible», un término que llevábamos en la frente todos los que estudiábamos ecoturismo. Según leíamos en el *Informe Brundtland* de 1987, el desarrollo sostenible era «*aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*». Ante ese concepto tan elaborado me encontraba con que faltaba el enfoque de bienestar. Sin embargo, el concepto sigue siendo utilizado, por lo que propongo una nueva definición sobre desarrollo sostenible.

## **Definición de Desarrollo Sostenible 2.0**

Aquel desarrollo consciente de los recursos ambientales, sociales y económicos que tiene y los emplea con el propósito de generar bienestar en las generaciones del presente y del futuro.

Tres años antes de ingresar a la universidad (1992) se llevó a cabo la Primera Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro (también conocida como la Cumbre de Ambiente y Desarrollo), un evento pomposo donde varios brindaron por el futuro de la Tierra. Creo que en ese entonces no se cuantificaban los gases de efecto invernadero, así que no tenía caso compensarlos.

## **Efecto Invernadero**

El efecto invernadero es un fenómeno que ocurre naturalmente en la Tierra cuando la atmósfera, compuesta por gases, captura rayos del Sol para que el planeta mantenga una temperatura promedio de 15 °C (así como funciona un invernadero de plantas).

Sin embargo, la industrialización ha producido más gases, llamados gases de efecto invernadero, los cuales, según el Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC), ocasionan que el planeta se caliente más de lo normal, lo que puede provocar una extinción masiva, caracterizada por muerte, hambruna, desertificación de suelos, inundaciones, acidificación de océanos y pérdida de especies.

Quizás el problema con esos eventos es que no conectamos realmente con la Tierra. Es como cuando una organización llega a resolver los problemas en una comunidad sin un proceso de inmersión/conexión. Hace muchos años, una organización de cooperación internacional me invitó a la inauguración de un emprendimiento comunitario en un área rural. El evento celebraba la compra de un semental bovino para la producción ganadera. Al llegar, la comunidad nos invitó a un almuerzo de agradecimiento. Al sentarnos, el Director preguntó cuál era el platillo a degustar. Como respuesta, el líder comunitario nos contestó que era el semental que había donado la organización para el emprendimiento. Así de mal nos vemos cuando organizamos eventos por la Tierra sin conectar con ella.

Durante las cumbres internacionales escuchamos con reflectores discursos inspiradores o aterradores que ponen a la Tierra y a la naturaleza de un lado y a nosotros del otro, cuando en realidad somos parte de ambos. Si nosotros estamos mal, la Tierra y la naturaleza se desequilibran y viceversa. Es así como nos ponemos en el «plan de salvadores» o «señaladores», cuando en realidad lo que deberíamos hacer es responsabilizarnos.

La Tierra tiene vida propia y como una buena madre, es paciente: nos da alimento, agua, aire, lluvia, calor. Sin embargo, los infantes del planeta, nosotros los humanos, la estamos cansando. Así que, como todo tiene una causa y efecto, últimamente hemos tenido huracanes, heladas, olas de calor, incendios, inundaciones, desertificación de suelos, escasez de agua y pandemias; asuntos sobre los que el *Homo sapiens* no sabe muy bien qué hacer.



# Iniciativas voluntarias

Quizás un poco exasperada de tanta burocracia en los gobiernos y tomando como base los Principios Sullivan\*, en el año 2000, la Organización de las Naciones Unidas hizo un llamado a las empresas a «*unirse a un pacto de valores y principios compartidos para darle un rostro humano al mercado mundial*»† al que bautizó como el Pacto Mundial.

## Pacto Mundial

El Pacto Mundial (también conocido como Pacto Global) es una iniciativa en la cual las empresas se comprometen voluntariamente con diez principios universalmente reconocidos. En su estructura de gobernanza participan representantes de la ONU, incluyendo al Secretario General, directivos de empresas y miembros de la sociedad civil. Al formar parte de la iniciativa, una compañía manifiesta públicamente su compromiso con los diez principios, los cuales se resumen en:

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
2. Asegurar que las empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

---

\* Los Principios Sullivan se desarrollaron en 1977 para ejercer presión económica en Sudáfrica en protesta por el apartheid. Varias empresas con inversiones en Sudáfrica promovían estos principios.

† Discurso de Kofi Annan en el Foro Económico Mundial del año 2000

3. Respetar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzado o realizado bajo coacción.
5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Favorecer y difundir las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Con base en el Pacto Mundial han surgido otras iniciativas como los *Principios de Inversión Responsable*, los *Principios de Empoderamiento de la Mujer*, los *Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos*, entre otros. Además, el Pacto Mundial trabaja de cerca con el *Global Reporting Initiative*, un marco de sostenibilidad que tuvo sus inicios en la Cumbre sobre Ambiente y Desarrollo de 1992.

## ***Global Reporting Initiative*** **Iniciativa de Reportaje Global (GRI)**

El GRI tiene sus antecedentes en la organización no gubernamental Colisión para la Economía Ambientalmente Responsable (CERES), la cual surgió del Foro de Inversión Social (SIF) en Boston a finales de los ochenta, con la misión de mejorar el rendimiento ambiental y la rendición de cuentas de las empresas en Estados Unidos, así como para promover inversiones socialmente responsables. Desde un inicio, en la organización han participado representantes del sector privado.

En la Cumbre sobre Ambiente y Desarrollo de 1992, inició un análisis entre compañías multinacionales, gobiernos y la sociedad, el cual identificó la necesidad de fomentar el desarrollo sostenible mediante el comercio. En 1997, CERES, en conjunto con el Instituto Tellus y la participación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) crean el proyecto Iniciativa de Reportaje Global (GRI) como un mecanismo de contabilidad dirigido especialmente a inversionistas para asegurar que las empresas sigan los principios de conducta ambiental responsable de CERES. En 1998 se instaló un Comité Directivo multisectorial del GRI que determinó la importancia de los otros ejes de la sostenibilidad (económico y social) y en 2001, el Comité Directivo recomendó establecer al GRI como una organización no gubernamental independiente, por lo que se separa de CERES.

Actualmente, el GRI tiene su sede en Holanda y tiene centros regionales en Johannesburgo, Singapur, São Paulo, Hong Kong, Bogotá, Nueva York y Nueva Delhi. La organización está compuesta por una estructura integrada por

concejos, comités y una Junta Directiva, donde participan empresas y organizaciones. EL GRI se define como una organización que *«ayuda a empresas y gobiernos alrededor del mundo a comprender y comunicar su impacto en temas críticos para la sostenibilidad, tales como cambio climático, derechos humanos y bienestar social. Lo cual permite generar acciones para crear beneficios sociales, ambientales y económicos para todos»*.

Desde un inicio, las guías propusieron el enfoque de la Triple Cuenta de Valor presentado por John Elkington y el diálogo con los grupos de interés, tema también propuesto por el mismo autor. Luego de la versión del año 2000 (G1), el GRI desarrolló otras cuatro versiones: 2002 (G2), 2006 (G3), 2010 (G3.1) y 2014 (G4), así como algunas guías sectoriales y documentos vinculantes con el Pacto Mundial y la ISO 26000, una guía de responsabilidad social que fue aprobada en 2010. En 2016 el GRI publicó los *Estándares Globales para Reportar la Sostenibilidad*, los cuales desarrolló una Junta Directiva independiente, auspiciada por la organización, donde también participaron empresas y organizaciones no gubernamentales.

Los estándares del GRI sirven para *«que las empresas informen públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización, incluyendo las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible»*. La diferencia entre las guías y los estándares es que, con este último formato, una compañía puede acoplar su informe según los asuntos que identifique como relevantes.

Las instituciones financieras y bursátiles también fueron incorporando la palabra sostenibilidad. El primer *ranking* sobre el tema lo publicó Dow Jones en 1999. Los Principios de Ecuador, un marco de referencia para las instituciones financieras, fue lanzado en 2003. En 2006, la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial presentó la primera versión de sus *Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social* y en 2011 se estableció la organización Junta de Estándares de la Contabilidad en Sostenibilidad (SASB) para facilitar información sobre el impacto financiero de la sostenibilidad a empresas e inversionistas. Hace unos pocos años, la Junta de Estabilidad Financiera (FSB) establecida por el G20, creó la Fuerza de Tarea para Divulgar Información Financiera relacionada con el Cambio Climático (TCFD). Algunos agrupan estas iniciativas en lo que se conoce como Inversión Socialmente Responsable (ISR) y actualmente el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB) y la Fundación de Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) están trabajando en el proyecto de Norma PN/2022/S1 sobre Requerimientos Generales para la Información a Relevantar sobre Sostenibilidad relacionada con la Información Financiera.

## **Rankings e Índices Bursátiles de Sostenibilidad**

### *- Dow Jones*

S&P Dow Jones Indexes, LLC., es una organización privada que elabora alrededor de 130,000 índices bursátiles para brindarle información a los inversionistas sobre las empresas más grandes del mundo.

El primer índice de sostenibilidad lo lanzó Dow Jones en 1999 con el apoyo de RobercoSAM, un especialista en el tema. Actualmente, S&P Dow Jones tiene una familia de ín-

indices de sostenibilidad, los cuales se basan en una evaluación que hace RobercoSAM sobre las prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) de las empresas, quienes deben contestar un cuestionario exhaustivo y enviar medios de verificación. Las compañías que participan son invitadas y el proceso de evaluación tiene un costo.

El Índice de Sostenibilidad Dow Jones Mundial representa al mejor 10% de las 2,500 compañías más grandes del mundo que aparecen en el S&P *Global Broad Market Index*, otro índice bursátil. En el Índice de Sostenibilidad Dow Jones Chile aparece el 40% superior de las empresas de la bolsa de valores de Santiago y el DJSI de MILA muestra al 30% de las mejores compañías en materia de sostenibilidad de los países que son miembros de la Alianza del Pacífico (Chile, México, Perú y Colombia). Además, existen índices de sostenibilidad de otros países y regiones, así como familias de índices temáticos relacionados con el uso de combustibles fósiles y la reducción de dióxido de carbono, entre otros. El S&P *Latin America Emerging LargeMid-Cap ESG* analiza la información de empresas de América Latina.

- FTS4Good

FTSE Russell es una subsidiaria de la Bolsa de Valores de Londres que provee información sobre los mercados mundiales. En 2011, FTSE Russell (también conocido como FTSE Group) lanzó FTSE4Good, una serie de índices que miden el rendimiento de las compañías que demuestran prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

Según FTS Russell, cuando se presentó la serie existía escepticismo sobre la misma, porque la gestión de los temas ESG se percibía como un tema ético e irrelevante para los inversionistas, mientras que ahora, una meta común de las instituciones financieras es alcanzar mejores resultados de inversión mediante la incorporación de los parámetros de la sostenibilidad.

Actualmente, FTSE Russell tiene una serie de indicadores que presenta como índices de sostenibilidad y ESG, entre ellos: la serie FTS4Good, que mide el rendimiento de las compañías en temas ambientales, sociales y de gobernanza; la serie de cambio climático y la serie de combustibles fósiles, entre otros. Además, en 2016, la firma lanzó la serie *Índices de sostenibilidad inteligente*.

La serie ESG se basa en una evaluación que cubre alrededor de 300 indicadores de la información pública de las empresas que se listan en el FTSE *All-World Index* y el Russell 1000 Index, otros dos índices bursátiles, así como otra información de ciertos países (Japón, Reino Unido, Malasia y Sudáfrica). En el índice se excluyen las empresas de tabaco y armas.

En España, Bolsas y Mercados Españoles (BME) y FTSE Group, crearon conjuntamente el FTSE4Good Ibex, el cual está compuesto por un total de 32 empresas españolas. Además, actualmente existen otros índices como MSCI ESG Ratings, Euronext Vigeo Eiris y el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg. En las bolsas de valores de México y Brasil, también existen índices de sostenibilidad.

Junto a mis amigos de la universidad bromeábamos sobre que «llegó nuestro momento», porque cuando estudiamos ecoturismo a nadie le resonaban los tres ejes de la sostenibilidad. Ahora existen diferentes iniciativas, marcos de referencia, códigos y estándares relacionados con el tema y cada día aparecen más.

### **Códigos y Estándares**

Con el paso de los años se han desarrollado múltiples códigos y estándares.

Básicamente, los códigos los desarrolla una industria, mientras que los estándares son elaborados por un tercero. Algunos códigos son:

- Código del Consejo Internacional de la Industria del Juguete (ICTI)
- Código de Conducta de la Industria Electrónica (EICC)
- Código Mundial para la Producción Responsable del Vestuario (WRAP)
- Consejo de Prácticas Responsables de Joyería
- Estándar de producción BONSUCRO para asegurar la producción sostenible de la caña de azúcar
- Norma de la Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sostenible (RSPO) para asegurar la producción sostenible del aceite de palma
- La Iniciativa de Transparencia en las Industrias Extractivas (EITI)

Además, existen códigos privados que elaboran compañías para verificar que sus proveedores y otros grupos de interés cumplen con los requisitos establecidos por la empresa. Algunas compañías como: Disney, McDonald's, Walmart y Starbucks, utilizan sus propios códigos para revisar las prácticas de su cadena de suministro.



Los estándares son elaborados por un tercero siguiendo algún marco de referencia como, por ejemplo, el Código de Buenas Prácticas de la Alianza para los Estándares Sociales y Ambientales (ISEAL). Además, existen otros estándares, como la Norma SA8000, la cual usa como marco de referencia los convenios fundamentales de la OIT.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) ha desarrollado una serie de estándares como, por ejemplo:

- ISO 14001, en materia ambiental.
- ISO 37001, de antisoborno.
- ISO 45001, de salud y seguridad ocupacional (antes conocida como OHSAS 18001).
- ISO 90001 de calidad.
- ISO 5001, de manejo de energía.
- ISO 26000, de responsabilidad empresarial que funciona como una guía, no una certificación.

Otros parámetros existentes son, por ejemplo:

- BCorporation, una certificación para empresas que buscan generar triple impacto positivo.
- LEED de construcciones sostenibles.
- Global Gap de buenas prácticas agrícolas.
- Fair trade de comercio justo
- Utz para el café, cacao, té y nueces sostenibles
- USDA Organic de agricultura orgánica
- SG21 de responsabilidad social
- SMETA para la cadena de abastecimiento responsable.
- Economic Dividens for Gender Equality (EDGE) por la igualdad de género.
- *Cradle to Cradle*, para productos reciclables o biodegradables.
- Kosher, adecuado según las normas dietéticas judías.
- ECOVADIS para evaluar prácticas de sostenibilidad.

## Hacernos responsables

El problema es que el avance sigue siendo superficial en la mayoría de veces. Eso mismo pasó años atrás cuando empezó la moda de lo «eco» y, de repente, todo se volvió «ecológico». Entonces, absurdamente, considerábamos un producto más «ecológico» porque estaba pintado de verde. La sostenibilidad no es un adjetivo, sino un cambio de mentalidad. No se puede pretender hacer lo mismo y tener resultados diferentes. Para tener un mundo mejor debemos estar en equilibrio con la naturaleza, las personas y la riqueza. Si uno de los tres temas es más prioritario que el otro, solo estamos usando el término como objeto decorativo y lo que necesitamos es una transformación.

El equilibrio requiere esfuerzo. Si yo anhelo estar en equilibrio con mi cuerpo, debo hacer ejercicio y alimentarme mejor. A nuestro cuerpo no le gusta el esfuerzo, prefiere conservar toda la energía necesaria para actuar en caso de un posible acto de escape o supervivencia, un rasgo que arrastramos de nuestros vestigios animales. Sin embargo, si queremos sobrevivir como especie, es urgente que nos esforcemos.

Ahora ya no podemos utilizar como pretexto el temor. Necesitamos ser flexibles, ligeros y dejar atrás la lucha. Solo seremos capaces de transformar nuestra realidad, en la medida en que nos hagamos responsables de nuestros pensamientos y acciones, y seamos coherentes con estos. Ya es tiempo de hacer honor al *sapiens*, actuar sabiamente como colectivo y esforzarnos por un mundo mejor para todos.

# **Trascender nuestra historia**

**2**

*«Somos la historia que liberamos».*

**C**uando vemos la historia de manera meticulosa, encontramos patrones repetitivos que datan desde que apareció el primer Homo, hace 2.5 millones atrás. Desde entonces, parece que los humanos hemos estado inmersos en el miedo a no sobrevivir. En un inicio competíamos con otras especies por la comida y el abrigo, luego aprendimos a competir entre nosotros mismos.

Biológicamente, la competencia entre especies ha sido muy estudiada. Los animales compiten por recursos, territorio o por un compañero de reproducción. Los humanos parece que competimos exactamente de igual manera, lo que no nos hace muy diferentes de las otras especies.

También hay estudios que resaltan la colaboración entre especies del mundo animal, lo cual parece ser fundamental para la supervivencia. Sin lugar a dudas, los humanos no podemos sobrevivir sin la colaboración de otros. Desde un inicio, la tribu era crucial para la crianza de los niños y la cacería. Ahora, no solo necesitamos de la colaboración de nuestra familia inmediata, sino de una vasta comunidad que nos provee alimento, abrigo, tecnología, comodidades y el resto de cosas que hemos inventado.

Aunque permanezca aislada en mi casa, es imposible que sobreviva sin los campesinos que cultivan mis alimentos, el transportista que los lleva de un lado a otro, la carretera que construyeron algunos albañiles, etcétera. Detrás de todas las actividades diarias que realizamos hay miles de personas que colaboran directa o indirectamente para que las realicemos. Sin colaboración, los seres humanos tenemos la mínima probabilidad de sobrevivir.

En el caso de la fauna, encontramos animales dominantes que prevalecen sobre otros. Los chimpancés, por ejemplo, tienen un *macho alfa* y pueden llevar al exilio a otro simio que sea su *competencia*. En este grupo y en otras especies, también se pueden cometer asesinatos y canibalismo.

Aunque muy escasos, también existen estudios sobre la esclavitud entre animales. Las hormigas, por ejemplo, pueden colonizar un hormiguero, asesinar a la hormiga reina y poner a trabajar a las hormigas colonizadas. Sin embargo, no existe evidencia sobre animales que torturen sádicamente a otros o que categoricen a los animales de la misma especie como superiores o inferiores por sus características físicas o sus creencias, algo que parece ser una invención humana.

Según Yuval Noah Harari\*, los humanos logramos conquistar el mundo porque nos inventamos una forma de colaboración ilusoria. Los animales colaboran por cuestiones concretas: el alimento y la reproducción; en cambio, los humanos podemos colaborar no solo por asuntos concretos, sino también por conceptos a los que les agregamos algún tipo de valor. En ese contexto y revisando la historia del capítulo anterior, los humanos nos inventamos el concepto de *supremacía*, por el cual

---

\* Harari, Y. (2014)

se justificó durante siglos el sometimiento de otros humanos. Además, otra característica constante a lo largo de la historia ha sido el ***pensamiento lineal***, el cual se explica más adelante.

## De la supremacía a la integración

La idea de supremacía ha variado según el contexto histórico. En un inicio, los esclavos eran prisioneros de guerra, sometidos ante los vencedores y como los oponentes normalmente son de naciones rivales distantes, se ha relacionado a la esclavitud con el color de piel o las creencias religiosas.

Las ideas supremacistas no valoran las diferencias porque argumentan de manera errónea y perniciosa que existen seres superiores a otros y, por lo tanto, o se logra cambiar al *otro diferente* o este deberá someterse, lo cual sucede especialmente en temas como el color de piel. Del suprematismo deriva el concepto de ***verdad única***.

Durante la conquista de América y África se insistió en que varios cambiaran sus creencias por las que eran «supremas» y aceptadas por el grupo de humanos dominante en ese momento. Debido a que las personas *diferentes*, por sus características físicas, no podían simular que *cambiaban*, tenían menos consideraciones.

Actualmente, continúa arraigado el concepto de supremacía en la mente de muchas personas. En Estados Unidos, por ejemplo, los migrantes pueden ser considerados seres humanos de segunda categoría. Los negros, los indígenas, las mujeres, las

personas con alguna discapacidad mental o física y los miembros de la comunidad LGTBQ+, siguen siendo discriminados alrededor del mundo. Atrás de esa idea sigue arraigado el concepto de que hay seres humanos superiores a otros y una *verdad única*. Sin embargo, ¿qué nos hace humanos?

La historia ha demostrado lo peligroso que es creer *ideas ilusorias* y que nos creamos superiores a otros. Durante la Segunda Guerra Mundial era común la idea de la existencia de una *raza pura*, eso permitió el exterminio de miles de seres humanos. Ahora nos avergonzamos de esa etapa histórica, aunque en la práctica seguimos cometiendo injusticias del mismo calibre.

**La supremacía no solo la imponemos sobre otros humanos, sino también al resto de seres vivos del planeta.** Los seres humanos, los mismos *Homo sapiens*, sin ninguna posibilidad de sobrevivir, nos hemos creído la idea de ser autosuficientes y de no depender de la naturaleza. Sin embargo, aunque nos ingeniamos para poblar todo el planeta y dominar al resto de especies, seguimos dependiendo de todo un sistema integrado por flora, fauna, minerales y microorganismos. Para hacernos una idea, según el científico Jonas Salk, si todos los insectos del planeta se eliminaran, en 60 años, toda la vida de la Tierra desaparecería. Mientras que, si todos los seres humanos desaparecemos, en 50 años, todas las formas de vida se renovarían. El 99% de las especies que habitan este territorio, no requieren de nuestra presencia, mientras que nosotros no podemos sobrevivir sin los otros animales. Tan solo basta repasar el año 2020 cuando los humanos nos encerramos y ningún animal silvestre nos extrañó.

Como ejemplo, podemos observar las áreas de Guatemala en las que habitaron los mayas. Quienes, aunque no se sabe si migraron a Yucatán por estar en guerra o por haber destruido



su hábitat, abandonaron los sitios originarios y con el tiempo estos se renovaron. Lo que parecían montañas rodeadas de selva en 1848, resultaron ser las pirámides de Tikal, que habían sido ocupadas, cientos de años atrás. La flora y fauna del Norte de Petén ocultaba las construcciones majestuosas que los humanos autoexiliados habían construido.

El planeta ha sobrevivido a cinco extinciones masivas, ocasionadas por sucesos como la fragmentación de la tierra, el impacto de meteoritos, erupciones masivas y la glaciación. Desaparecieron especies como los dinosaurios y otros animales de los que hay poco registro. El ser humano no ha sido testigo de ninguna extinción masiva, aunque, según el Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC) está desencadenado la sexta al subir la temperatura del planeta. Contrariamente a los otros acontecimientos drásticos que han afectado a la Tierra, esta sería la primera vez que una especie (la más inteligente del planeta) provoca su propia extinción.

Las ideas supremacistas también nos han hecho creer que algunas instituciones son mejores que otras y que, nuevamente, son dueñas de la *única verdad*. Así vemos a algunas organizaciones que acusan a las empresas de ser las culpables de los problemas del desarrollo y a compañías diciendo lo mismo de las organizaciones. Cuando los hechos muestran que todos pueden tener buenas o malas prácticas y que **«mi verdad» es solo una perspectiva de la realidad.**

La ciencia no solo ha contribuido a las revoluciones industriales, sino también a desmentir aquellas mentiras disfrazadas de hechos aparentemente reales. Durante siglos pensamos que la tierra era plana, hasta que comprobamos lo contrario. Actualmente, tenemos más información sobre el genoma que décadas atrás. Los científicos han descubierto que todos los humanos compartimos el 99.9% del ADN y que los cambios en

el color de la piel se produjeron de forma independiente por adaptaciones al ambiente. Es decir, que solo existe una raza humana y que las diferencias son variaciones genéticas. Ahora sabemos que el cerebro, sin ningún padecimiento, es prácticamente igual en todos, que los diferentes tonos de piel son simplemente por concentraciones variadas de melanina, y que hay personas que nacen con una anatomía reproductiva que no se ajusta a lo que tradicionalmente se considera masculino o femenino (intersexuales\*).

Internet y la globalización han logrado que algunos interactuemos de manera más directa con otras culturas. Hoy es muy fácil que una persona pueda tener amistades de varias partes del mundo. De esta manera, los humanos interactuamos cada vez más con otras maneras de pensar y creencias. Es así como alguien que nació en Latinoamérica puede tener amigos en Asia, África o Europa. Sin embargo, el concepto de supremacía sigue arraigado en la mente colectiva, sobre todo cuando nos sentimos amenazados o algo nos molesta.

Sentirnos *seres supremos* provoca que nos volvamos racistas, sexistas, xenofóbicos, homofóbicos, explotadores, discriminadores e intolerantes, porque consideramos que la nuestra es la *única verdad*. Normalmente, cuando mostramos algún rasgo de supremacía, es porque sentimos algún peligro, ansiedad o miedo propio o heredado. A veces no nos damos cuenta y somos bruscos e intolerantes a alguien diferente a nosotros. Muchas veces he escuchado, por ejemplo, a activistas de Derechos Humanos, hablar despectivamente de otros humanos, lo cual es totalmente incongruente.

---

\* Las personas intersexuales pueden nacer, por ejemplo, con órganos internos femeninos y externos masculinos o viceversa.

En una ocasión participé en un ejercicio sobre el racismo. Aunque sabía poco sobre el tema, no me consideraba racista. En el proceso debíamos desvanecer mitos sobre los indígenas con quienes trabajábamos. Lamentablemente, al terminar el ejercicio, los mestizos habíamos descrito a los indígenas como perezosos, sucios, lentos, tontos y mediocres. Si bien, ninguno de los que estábamos ahí identificaba a la persona de la otra etnia con alguna de las características descritas, sino, al contrario, los considerábamos trabajadores, entusiastas, responsables y respetuosos, en el fondo de nuestro corazón pensábamos lo contrario. Aprendí que yo misma tenía ideas racistas y que reflejaban lo que había aprendido de mis ancestros, la escuela y mi entorno social. Al terminar el ejercicio, todas las mujeres (indígenas y mestizas) nos fuimos a una habitación del hotel donde estábamos hospedadas y empezamos a conversar sobre nuestro primer novio, la menstruación, nuestras aspiraciones y sueños, lo que nos sirvió para darnos cuenta de que teníamos muchas cosas en común.

En Guatemala es muy frecuente escuchar comentarios racistas contra los indígenas, pero la discriminación se sigue aplicando en otros grupos. Las mujeres siguen ocupando menos cargos directivos o ganando menos dinero por el mismo trabajo que realiza un hombre. La crianza de los hijos sigue siendo un tema de mujeres y aún son pocos los países que también otorgan permisos parentales a los padres de familia porque reconocen que la crianza de los hijos no es unilateral. Las personas con alguna discapacidad tienen menos posibilidades de acceder a un trabajo digno o a la actividad política y la orientación sexual también es motivo de prejuicios.

Aun así, como humanidad hemos avanzado y, por lo menos, ya no es legalmente aceptable la esclavitud y el trabajo forzado. Hago énfasis en, legalmente, porque por desgracia aún se siguen efectuando estas prácticas en zonas del mundo con va-

cíos legales, como el caso de las maquilas de Bangladesh, donde trabajaban cientos de costureras de *fast fashion* (moda rápida), por un salario miserable, en condiciones inhumanas y sin ningún respaldo legal.

Para abandonar la supremacía debemos buscar la integración. Sentir que somos parte de un sistema diverso nos hace comprender que nadie es dueño de una *única verdad* y respetar los derechos fundamentales del otro. Se imaginan si en un bosque los árboles compitieran entre sí porque uno es más importante que el otro. Si eso fuera así, los bosques serían caóticos.

Para integrarnos como humanidad y con nuestro entorno natural deberíamos considerar los siguientes puntos: dejar de juzgar y generalizar, asumir nuestra responsabilidad y ser congruentes.

## ***1. Dejar de juzgar y generalizar***

Los bebés no juzgan, simplemente sienten y reaccionan. Un bebé no discrimina por color de piel, género o nivel socioeconómico. Es al crecer, cuando empezamos a llenarnos de miedo y ansiedad, que aprendemos a juzgar.

*Juzgar*, en su sentido de formar opinión, es ponernos en un nivel de superioridad. Es decir, yo estoy bien y tú estás mal, sin comprender que, en realidad, **todos hacemos lo mejor que podemos según nuestro contexto e historia**. A veces en las empresas suceden situaciones inesperadas e inauditas, incomprensibles para los gerentes, pero que tienen mucho que ver con los conflictos sociales y el entorno donde operan.

En una ocasión, el Gerente de Recursos Humanos de una empresa me comentaba que en el área donde se ubicaba la planta procesadora de la compañía, los trabajadores eran mentirosos,

desconfiados y muy machistas. El diálogo era sincero, abierto y sin juicios. El Gerente quería comprender por qué, a pesar de las manifestaciones de buena voluntad de la compañía, las personas del área actuaban de esa manera. Cuando nos adentramos en la conversación, y con un poco de investigación, descubrimos que la mayoría de los trabajadores eran descendientes de personas que habían huido durante la guerra civil en Guatemala. Los patrones de comportamiento que mostraban eran los mismos que les habían servido a sus abuelos para sobrevivir y controlar algún aspecto de su vida. En realidad, los trabajadores estaban haciendo lo mejor que podían y partimos de eso.

En otra ocasión, realicé una preauditoría de la Norma SA8000 (norma de gestión social) en una compañía de manufactura. Esta era una empresa muy comprometida, donde los trabajadores se sentían a gusto y la rotación del personal era muy baja. Sin embargo, un hallazgo mostraba que en el turno nocturno los trabajadores se quedaban encerrados luego de finalizada su jornada laboral. Alarmada, llegué con la Dirección a señalar el asunto. De inmediato, una investigación interna determinó que la decisión de encerrar a los trabajadores la había tomado un operario (compañero del mismo turno), quien, preocupado por la inseguridad del área, había decidido impedir la salida de todos. Ese operario, estaba haciendo lo mejor que podía.

Cuando hablo de esto con mis amigas, muchas de las cuales son mamás muy comprometidas, siempre les pregunto si cuando, por ejemplo, le gritan a sus hijos, lo están haciendo a propósito, a lo que normalmente me contestan que no. En realidad, ninguna le grita a sus hijos porque quiere, sino que hace *lo mejor que puede* con el cansancio, las preocupaciones y ansiedades del momento. Lo mismo sucede cuando les pregunto si querían darle leche de fórmula a los bebés o tener una cesárea en lugar de un parto natural.

Dejar de juzgar no quiere decir que dejemos de trabajar por aquellos temas en los que creemos, pero nos baja del pedestal de *superioridad*, lo que nos permite encontrar soluciones más viables y áreas de trabajo en común. Además, nos impide generalizar y condenar en muchos casos.

En Guatemala, y últimamente en varios países de Latinoamérica, se padece de la *generalización* y de la emisión de juicios a través de redes sociales. En Twitter y Facebook una persona es capaz de expresar lo que nunca se le ocurriría manifestar personalmente. Ahora es común encontrar términos como *chairo* o *whitemalans* con connotaciones racistas y discriminatorias. Además, algunos publican mensajes anónimamente reflejando impunidad y cobardía.

Durante mucho tiempo también padecí de la *generalización*. Protestaba, juzgaba a un grupo o a otro, dependiendo de si quería parecerme más a mi papá, mi mamá o a mis abuelos. En mi proceso de integración y sanación me di cuenta de que hablaba desde mi historia y mi contexto. Sin reconocerlo, había aprendido a posicionarme, según la inclinación que tenía en ese momento, por las memorias y posturas que envolvían a mi familia. Soltar lo aprendido fue difícil. Requirió dejar de victimizarme y liberar lo instruido, pero, sin lugar a dudas, eso ha sido lo que me ha permitido trabajar cómodamente con diferentes sectores y conocer a personas maravillosas.

Cuando juzgamos y generalizamos, *etiquetamos*, y no nos damos la oportunidad de conocer a la persona, lo cual sucede cuando estamos rodeados de estereotipos.

## Estereotipo

Consiste en una imagen estructurada y aceptada por la mayoría de las personas como representativa de un determinado colectivo\*.

Dejar de juzgar es un gran reto, sobre todo cuando llevamos años haciéndolo. A veces me jacto de no juzgar y luego me doy cuenta de que emití un juicio sobre los que juzgan, lo cual es otra manera de hacerlo. Al final, lo que necesitamos es compasión y comprensión en lugar de condenar, algo que solamente logramos cuando somos compasivos con nosotros mismos y abrimos el corazón.

Además, cuando revisamos la historia, creo que **ninguno**, independientemente del sector, organización, religión, ideología política, tenemos la **propiedad** para juzgar y mucho menos, condenar. Entender eso nos vuelve más humildes y evitará los juicios de valor apresurados.

## 2. Asumir nuestra responsabilidad

Ningún humano que conozco puede darse el lujo de decir que no tiene algún impacto negativo en la naturaleza y la sociedad. Entre mis conocidos hay parejas que se movilizan en bicicleta, algunos que reciclan todo, varios que se han vuelto veganos, etcétera. ¿Quién puede decir que una persona tiene más conciencia ambiental que otra? Creo que nadie es 100% ecológico, podemos hacer lo mejor que nos den las posibilidades, así como las empresas, pero es imposible no dejar una huella en el medioambiente.

---

\* Real Academia Española, 2019

Durante algún tiempo fui una ecológica amargada, hasta que me di cuenta de que en lugar de ser ejemplo para mis hijos era un repelente para toda la familia. ¿Quién quiere andar con una persona que siempre cuestiona lo que comes y haces? Estaba tan obsesionada con el tema que, si miraba a alguien comer algún alimento procesado, era capaz de sacárselo de la boca. Me pasaba dos días enteros haciendo las compras de la familia para conseguir verduras orgánicas, *justas y solidarias*, que compraba a pequeños productores del área rural. Me estaba desgastando física y emocionalmente. Mis hijos aprendían que tener consciencia ambiental y social era sinónimo de infelicidad. Nada me parecía o me gustaba. Según yo, estaba peleando contra el sistema, pero en realidad estaba disgustada conmigo misma porque todo el tiempo me juzgaba. Lo que hacía no era suficiente, YO no era suficiente. Así estuve, hasta que un día comprendí que era mejor relajarme, ser feliz y hacer lo que podía, según mis posibilidades. Como mamá de tres hijos en un área urbana, no podía pretender ser una ecologista aislada del mundo. Además, si a mí (en lo micro e individual) se me dificultaba ser 100% ecológica, ¿por qué juzgaría a las empresas?

Aunque algunas prácticas las mantuve y descarté otras, ahora soy consciente de que cada cosa que hago tiene una consecuencia, asumo mi responsabilidad y no creo tener el nivel de propiedad de juzgar a nadie. Por eso no armo un escándalo en redes sociales cuando ocurren los incendios forestales, sino que mejor me pregunto, ¿qué estoy haciendo YO para reducir mi dependencia de los combustibles fósiles?

Es así como asumo mi responsabilidad en lo que se refiere a lo que ocurre a mi alrededor, en términos económicos, sociales y ambientales. Ahora soy consciente de que cada cosa que hago produce un *efecto mariposa*, que a veces no alcanzo a percibir, y asumo mi responsabilidad con sus consecuencias,



muchas veces tal vez desastrosas, no solo para mí, sino también para mis hijos. De ahí que trabaje día a día para que mis consecuencias negativas sean menores, aunque no siempre lo logro.

### **Efecto mariposa\***

El efecto mariposa indica que, dadas las condiciones iniciales de un sistema dinámico caótico, una pequeña alteración imperceptible puede arrojar consecuencias enormes en el sistema completo, distinguiéndolo por completo de otro totalmente idéntico, en el que dicha perturbación no se haya producido.

Ahora bien, también soy consciente de que pertenezco a una mínima proporción de la población que ha tenido la posibilidad de estudiar y tener acceso a una masa crítica que cuestiona su impacto. Es por eso que tampoco puedo pretender que quienes no han tenido las mismas oportunidades que yo y que luchan día a día por sobrevivir, se preocupen por el entorno natural y social que los rodea, mucho menos sobre los retos que afectan al mundo. Sin embargo, esto hace que asuma una mayor responsabilidad sobre lo que puedo o no hacer por el planeta que heredaré a mis hijos. Mi realidad no es la realidad de todos.

Cuando aún estudiaba en la universidad, me contrataron para hacer un análisis de capacidad de carga en un área protegida cercana a una comunidad. Como siempre me han disgustado las serpientes, en las giras aprendí que normalmente las

---

\* Pérez Izquierdo, A. (2019). *La Teoría del Caos*. RBA Libros.

culebras salen al final, no al principio de una fila, así que siempre trato de ir hasta adelante con el guía comunitario. En esa ocasión, me puse a conversar con el señor, el cual habría tenido alrededor de 40 años, quien me comentó que tenía diez hijos, por lo que creí oportuno aconsejarle que planificara mejor la cantidad de hijos que quería tener. Inmediatamente, el señor se volteó y me contestó: «*mire usted, yo no tengo la culpa de que a usted su marido la tenga trabajando y no la pueda mantener. Yo a mi esposa la tengo en mi casa cuidando a mis hijos, mientras usted está aquí caminando a expensas de que una culebra la muerda*». Al escucharlo, me quedé callada. Mi realidad no era la misma que la de él y yo, desde mi nivel «superior», me había puesto a dar consejos donde no los pedían.

### **3. Ser congruentes**

En las giras de campo que hacíamos con la universidad, nunca cuestionábamos nuestro impacto ambiental. Algunas veces viajábamos al área rural con comida empaquetada que se convertía en basura, la cual no dejábamos en el lugar, pero que, al final, generaba contaminación en algún otro lado.

Al parecer, esto ya no sucede en donde estudié, pero sí lo sigo observando en otros espacios. Ser congruentes con lo que creemos, decimos y hacemos es todo un reto o como se dice en inglés: *walk the talk*. Hace no mucho tiempo, observé cómo una oenegé daba charlas de nutrición mientras el facilitador tomaba una bebida azucarada y una persona cuestionaba el uso de plástico mientras tomaba café en un vaso descartable.

Así, hay miles de ejemplos: instituciones académicas que promueven la justicia social, mientras sus trabajadores tienen pésimas condiciones laborales; empresas que critican las donaciones que hace el gobierno, pero que tienen un programa de donación robusto; gremios que critican los cierres de ca-

rreteras, pero bloquean leyes que los afectan; organizaciones que luchan por los derechos de los niños y abusan de ellos; instancias proambientales que coordinan eventos pomposos con un alto impacto ambiental; organizaciones que abogan por los Derechos Humanos y los violan.

De la misma manera en que asumimos nuestra responsabilidad, debemos ser congruentes. Hacerlo es complicado, porque siempre es más fácil pararnos en el pedestal de la superioridad y ver lo que están haciendo los otros, en lugar de lo que nosotros mismos hacemos. Ser congruentes implica hacer sacrificios, dejar algunas comodidades y cambiar.

## **Del pensamiento lineal al pensamiento sistémico**

En un contexto histórico, los humanos nos hemos caracterizado por un pensamiento lineal que impide que veamos las consecuencias de nuestros actos en el largo plazo, mientras nos enfocamos en el tema que nos interesa sin ponerle atención a los otros. Vemos una meta y vamos tras ella hasta conseguirla.

La visión cortoplacista y de atención a un solo tema era lógica cuando teníamos que sobrevivir en la sabana. En ese entonces, nuestra prioridad era huir de los depredadores y no teníamos tiempo de pensar en otras cosas, así que, reaccionar ante «un solo tema» era clave.

El enfoque sigue siendo importante, pero a través de una integralidad de temas que nos permita prevenir los efectos colaterales de nuestros actos. El pensamiento cortoplacista nos

ha generado consecuencias que pudieron haberse prevenido. Cada avance tecnológico nos ha traído beneficios, pero también algunos problemas.

Para contrarrestar el pensamiento lineal debemos promover un pensamiento cíclico de largo plazo que considere: nuestra interdependencia del sistema, los efectos colaterales de nuestras acciones y las consecuencias de nuestros actos.

## ***1. Nuestra interdependencia del sistema***

Aunque no lo veamos en el día a día, dependemos de otros y de la naturaleza. Al nacer, los humanos somos los seres más frágiles del mundo animal y dependemos totalmente de las personas que nos cuidan. Para tener la capacidad de caminar necesitamos alrededor de un año, mientras que las jirafas se levantan a las pocas horas de nacer.

El *Homo sapiens* tiene pocas probabilidades de sobrevivir en soledad y en la modernidad requiere de muchas otras personas para poder subsistir. Como parte de un sistema, todas las acciones individuales generan consecuencias colectivas. Por eso es inviable hablar de un mundo en paz si, en lo individual, vivimos en conflicto, o eliminar la corrupción en los gobiernos si preferimos salirnos con la nuestra cada vez que podemos.

Al estudiar ecología aprendemos que un ecosistema es el conjunto de especies en un área determinada que interactúan entre sí y con su ambiente. Los humanos también formamos parte del ecosistema y, como nos la hemos ingeniado para habitar todo el planeta, interactuamos con diferentes especies alrededor del mundo.

Las miles de cosas que nos hemos inventado, muchas de las cuales no existían hace cien años, requieren recursos naturales, como materia prima vegetal (madera, fibras), ani-

males (cuero) o minerales (metales, piedras, agua) y energía para producirse. Basta con mirar a nuestro alrededor y contar cuántos artículos tenemos, para reflexionar sobre la cantidad de recursos naturales que hemos requerido.

Una porción de la población consume mucho más que otra, pero, como muchas veces aprendemos a *tener* en lugar de *ser*, cuando las personas tienen una mejor condición económica, lo primero que hacen es aumentar el consumo de artículos que agregan poco valor. Actualmente, algunas empresas miden su huella de carbono y la misma estimación se puede hacer a nivel personal. En algunas compañías hacemos el ejercicio individual de ingresar a la página [footprintcalculator.org](http://footprintcalculator.org), para estimar cuántos planetas se necesitarían si todos consumieran a nuestro ritmo.

### **Huella de carbono**

La huella de carbono cuantifica las emisiones de gases de efecto invernadero que produce directamente o indirectamente una persona, un evento, una organización. Aunque mide diferentes gases, la huella se calcula en toneladas de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>). Para medir la huella de carbono se puede usar de referencia el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol) o bien la Norma 14064.

Como parte de un sistema, lo que pasa a miles de kilómetros, nos afecta a nosotros. Para comprender esto, podemos hacer una comparación con el cuerpo humano que está integrado en un sistema. Si me lastimo el oído, puedo llegar a sentir el dolor en todo el cuerpo, ¿cierto? O, si me jalan el pelo, todo mi cuerpo reacciona. Pues, lo mismo sucede a nivel macro. Aunque puedo ignorar lo que sucede a mi alrededor, los problemas del sistema me afectan o me afectarán directa o indirectamente.

La globalización ha reflejado la conexión del mundo. Ahora es más fácil enterarnos de cualquier suceso al otro lado del planeta. De esta manera, vemos cómo los incendios de Australia afectaron a Chile o como el coronavirus que inició en China se regó por el mundo. Citando al sociólogo Ulrich Beck, el riesgo ahora es global\*. Una bomba nuclear en cualquier parte del planeta nos perjudica a todos. El hambre y la miseria en que viven algunas poblaciones también nos afecta, aunque no lo percibamos.

Nuestra mente paranoica tiene un efecto en la mente colectiva. Nuestros sentimientos de odio, resentimiento y enojo también afectan todo el sistema.

## ***2. Los efectos colaterales de nuestras acciones***

El término efecto colateral se usa para explicar la reacción adversa que puede tener un medicamento que es útil para contrarrestar alguna enfermedad. Un medicamento para bajar la fiebre puede tener un efecto negativo en el estómago y uno para el estómago puede dar dolor de cabeza.

Nuestros actos también pueden tener consecuencias adversas. La primera revolución industrial trajo muchos beneficios, pero también efectos colaterales. El teléfono móvil me sirve para comunicarme con mis seres queridos, pero también afecta mi concentración en el trabajo.

Nuestros ancestros no tuvieron la capacidad de pensar cíclicamente con una visión de largo plazo. Quizás, en parte, porque necesitaban solventar sus primeras necesidades o porque estaban tan emocionados con sus descubrimientos que no tenían la capacidad intelectual de considerar otros aspectos.

---

\* Beck, U. (2008). World at Risk. Polity Press.

Aunque considerar que nuestras acciones tienen efectos colaterales, no hace que estos siempre desaparezcan, por lo menos somos conscientes de esto y podemos hacer algo al respecto. Asumir que nuestras acciones, por más nobles que sean, no tienen efectos colaterales es una visión lineal.

En países como Guatemala existen varias organizaciones que hacen actividades benéficas para llevar momentos de alegría en lugares remotos del área rural. Normalmente, se organizan visitas para días especiales, como el Día del Niño o la Navidad. Las personas que colaboran en estos eventos tienen toda la buena voluntad de ayudar; sin embargo, la mayoría de veces, las organizaciones no consideran los efectos colaterales que pueden tener esas actividades en el corto y largo plazo.

En las áreas remotas rurales los niveles de nutrición son alarmantes y el acceso a alimentos con alto valor nutritivo es escaso. Ante esto, mejorar los patrones de consumo de las comunidades es fundamental para que prioricen la alimentación nutritiva y accesible. Sin embargo, algunas instancias que organizan actividades benéficas pueden llevar alimentos con poco valor nutricional y alto impacto ambiental.

Partiendo de que todos hacemos lo mejor que podemos, estas organizaciones no tienen el alcance de ver que lo que hacen, por más noble que sea, tiene un efecto colateral contraproducente para lo mismo que quieren aliviar. Esto sucede en parte porque *nos creemos* que, todo lo que hacemos para bien no puede tener un efecto negativo. Actuamos egocéntricamente o sin ver más allá.

En algunas organizaciones se hace el trámite para que los trabajadores tengan tarjeta de débito; esto para facilitarles a las personas el acceso a su sueldo. Sin embargo, muchas veces los trabajadores, sobre todo los que tienen baja escolaridad, no

tienen educación financiera y emplean esta tarjeta para gastar su sueldo en pocos días. Además, al ser cuentahabientes, los bancos les ofrecen una tarjeta de crédito que no saben usar. Lo que era una acción noble de parte de la empresa, tuvo un efecto colateral negativo en sus mismos trabajadores.

### ***3. Las consecuencias de nuestros actos***

La ley de la conservación de la energía afirma que la energía no puede crearse, ni destruirse, solo transformarse. Nuestras consecuencias no caen al vacío y desaparecen, sino que regresan a nosotros de manera directa o transformada.

Todos tenemos algún conocido o familiar que padece de alguna alergia, asma, cáncer, etcétera. En las áreas urbanas, normalmente padecemos de tráfico, aglomeraciones, estrés, ansiedad. En algunos sitios el agua es escasa y el vecindario tiene mal olor. Todo esto son consecuencias transformadas de nuestros actos individuales que forman parte de nuestro sistema.

Las consecuencias de nuestras decisiones individuales no desaparecen, sino que se transforman. En mi casa yo puedo hacer caso omiso de la basura que produzco. Sacar la basura que termina en un vertedero y olvidarme de ella. Sin embargo, la consecuencia no desapareció, sino que se transformó en más contaminación ambiental que afecta el aire y me genera a mí, o a algún conocido, alguna alergia o padecimiento respiratorio.

Para ver películas puedo ingresar a un sitio pirata. Ver la película y olvidarme del tema. Sin embargo, mi decisión individual de ingresar a ese sitio tiene una consecuencia que afecta a todo el sistema y que regresa a mí de manera transformada. El crimen organizado se vuelve cada vez más sofisticado y mi entorno más peligroso, por lo que salir a la calle me llena de ansiedad y temor.



Una organización puede corromper al gobierno para obtener un favor a cambio. La consecuencia de la corrupción no desaparece, sino que regresa a la misma organización de manera transformada, que luego se queja del mal estado de las carreteras o de la falta de gobernabilidad en áreas remotas. Lo mismo sucede cuando se debilitan a las instancias públicas con sobornos. La consecuencia no desaparece, sino que genera un ambiente de inseguridad que obliga a la sociedad a vivir con miedo. Además, como los actos individuales tienen consecuencias en el sistema, lo hecho por una persona afecta a todas las demás. De alguna manera, la ciencia también avala esta teoría. Este año, el Premio Nobel de Física\* se lo dieron a tres científicos que comprobaron que dos partículas subatómicas se comportan como una sola unidad, incluso cuando están separadas. ***Podríamos decir que para la ciencia SOMOS UNO.***

La frase “soy espejo y me reflejo” indica que todo lo que vemos es un reflejo de nosotros mismos. Los entornos donde vivimos son un reflejo de cada uno de nosotros en la sociedad.

## **El Capitalismo Regenerativo**

En los últimos años, han surgido propuestas que invitan a una economía de mercado libre más reflexiva, como el *Capitalismo Regenerativo*, desarrollado por John Fullerton, exgerente de J.P. Morgan y quien preside el Capital Institute.

Bajo este paradigma, el *Capitalismo Regenerativo* observa cómo funciona la naturaleza para trasladar sus leyes y principios al sistema económico, el cual actualmente está separado

---

\* El Premio Nobel de Física fue entregado a Alain Aspect, John Clauser y Anton Zeilinger, quienes comprobaron la teoría desarrollada años atrás por John S. Bell.

del sistema social, el financiero y la biosfera. Además, la riqueza no se mide únicamente con indicadores económicos, sino que busca el equilibrio\*. En términos prácticos y bajo el concepto de empresa regenerativa de Carol Standford†, las compañías (y las personas) debemos aprender a *pensar de manera diferente* porque últimamente lo que hemos hecho es pensar igual, aunque impulsamos algunas acciones innovadoras. Hablamos sobre los *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, pero no vinculamos los 17 objetivos entre sí, sembramos árboles sin considerar el ecosistema, o generamos emprendimientos sociales que resuelven alguna problemática sin preguntarnos sus efectos colaterales.

En varias ocasiones he participado en evaluaciones que miden el impacto de los emprendimientos sociales que aumentan los ingresos de las comunidades en el área rural. Lamentablemente, solo en algunos casos aislados, se mejora el nivel de escolaridad y nutrición de las familias. Aunque mis observaciones no son a nivel macro, en la estimación he descubierto que muchas veces cuando las personas empiezan a percibir ingresos cambian su patrón de consumo por productos menos nutritivos y gastan en «tiempo aire» del teléfono móvil, en alcohol y en otros vicios. Además, debido a que gastan más de lo que ganan, se endeudan con altas tasas de interés. Para solventar esto, las empresas de esta índole deben tener un enfoque integral, que reconozca que la calidad de vida de las personas no mejora automáticamente al percibir un mayor ingreso.

Este caso ejemplifica iniciativas que tienen *buena voluntad*, pero que perpetúan las características de pensamiento lineal y supremacía que hemos heredado de nuestros ancestros. Al

---

\* Fullerton, J. (2015). Regenerative Capitalism. Capital Institute.

† Sandford, C. (2017). The Regenerative Business. Nicholas Brealey Publishing.

final, pensamos igual tratando de tener resultados diferentes, pero si no cambiamos la manera de pensar, los resultados podrán tener alguna variación, pero el impacto a largo plazo será el mismo.

Algunos de principios del *Capitalismo Regenerativo* propuesto por Fullerton son (parafraseando):

- La humanidad es parte de una red de vida interconectada. Un daño a cualquier parte de la red se convertirá en un daño para todas las partes.
- La riqueza no es solamente dinero, sino que debe estar definida y alcanzada a través de la armonización de múltiples clases de bienestar o capital, incluyendo el social, cultural, vivo y experimental.
- En un mundo cambiante, la innovación y la adaptabilidad son fundamentales para la salud.
- Cada comunidad humana debe ser sana y valorada por su propia historia.

Según John Elkington, quien también promueve el *Capitalismo Regenerativo*, el enfoque en los asuntos económicos, ambientales y sociales ya no es suficiente y necesita complementarse con una mayor responsabilidad, orientada hacia la resiliencia y a esfuerzos que logren la regeneración. Esto junto con el liderazgo de empresarios activistas que, como los que forman parte del BTeam\*, están trabajando para cambiar paradigmas.

---

\* <https://bteam.org>

# América Latina

En América Latina tenemos todavía muchos retos que superar, por lo que es lógico que pensemos menos en sostenibilidad o en el enfoque que propone el *Capitalismo Regenerativo*. Sin embargo, los retos también han desencadenado todo un movimiento de empresas que nacen para solucionar problemas económicos, ambientales y sociales o que migran a un propósito mayor.

Sin embargo, algunas veces estas empresas solo se enfocan en el problema que quieren solucionar y omiten los efectos colaterales de sus acciones, dejando, por un lado, la congruencia e integralidad de los temas. En ese sentido, y dependiendo del giro de la compañía, algunas empresas de esta índole pueden contaminar o incumplir con la legislación laboral sin ser conscientes de ello.

Aunque no es una empresa de América Latina, la compañía TOMS\* es un caso de estudio sobre este tema, quienes, por enfocarse únicamente en proveer zapatos a niños de escasos recursos alrededor del mundo, no cuestionaba si su cadena de suministro tenía buenas condiciones laborales. Actualmente, TOMS es más consciente de la trazabilidad de sus productos y trabaja integralmente para mejorar sus prácticas, incluyendo la transparencia de su cadena de suministro.

A partir de la Conferencia de Responsabilidad Social de las Américas de 1997, que organizó la *Business for Social Responsibility* (BSR) junto con otros aliados, empezaron a conformarse en América Latina varias organizaciones promotoras de la responsabilidad social empresarial (RSE), quienes, en algunos casos, también se adhirieron al Consejo Empresarial Mundial

---

\* [www.toms.com](http://www.toms.com)

para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) que se había conformado en la Primera Cumbre de la Tierra de 1992. En algunos países y con el apoyo de los bancos multilaterales (Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo), las organizaciones promotoras, integradas en un inicio por empresas que tenían fundaciones.

### **Responsabilidad Social Empresarial**

La ISO 26000, define la responsabilidad social como «la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumple con la legislación aplicable y es coherente con la normativa internacional de comportamiento y está integrada en toda la organización».\*

Entre las primeras organizaciones que se establecieron formalmente como promotoras de la RSE estaban el CEMEFI en México y el Instituto Ethos en Brasil, quien elaboró el marco de los *Indicadores Ethos* para medir la responsabilidad social en las empresas. Siguiendo este modelo, los centroamericanos diseñaron los *Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial* con el apoyo de Fundación AVINA y la Escuela de Negocios INCAE.

El CEMEFI, por su parte, creó una herramienta para medir la responsabilidad social en las empresas y se integró en lo que se conoce como ALIARSE, una organización que integra a siete instancias que promueven mejores prácticas de RSE en Méxi-

---

\* ISO, 2010

co. El CEMEFI también diseñó un distintivo que reconoce a las compañías socialmente responsables. El distintivo está abierto a empresas mexicanas y de América Latina.

Sin lugar a dudas, las organizaciones promotoras de RSE han jugado un papel fundamental en el establecimiento de mejores prácticas en las empresas de América Latina. A través de su incidencia, han desarrollado códigos de ética, programas de voluntariado, diálogos con grupos de interés y otras iniciativas que mejoran el desempeño de la empresa. Sin embargo, los retos en América Latina son extensos.

### **Partes interesadas o Grupos de interés**

La Norma AA1000 (Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad) define a los grupos de interés o partes interesadas (lo que inglés se llama *stakeholders*) como aquellos grupos que afectan y/o podrían verse afectados por las actividades o servicios de una organización y el desempeño asociado. Esto no incluye a todos aquellos que pueden tener conocimiento u opiniones sobre la organización. Las organizaciones tendrán muchas partes interesadas, cada una con distintos tipos y niveles de participación, y a menudo con intereses y preocupaciones diversos y, a veces, confusos.\*

A diferencia de Europa, Estados Unidos y Canadá, la mayoría de las grandes empresas de América Latina son de capital privado. Es decir, que se financian internamente a través de préstamos bancarios, lo cual limita que las compañías utilicen los mismos parámetros de referencia que las empresas públicas, que se capitalizan a través del mercado de capitales o que obtienen financiamiento de bancos internacionales.

---

\* Accountability, 2018

Aunque en la región existen varias bolsas de valores, solamente tres capitalizan realmente a un amplio rubro de empresas: la Bolsa de São Paulo (BOVESPA), la Bolsa de Comercio de Santiago (BSC) y la Bolsa Mexicana de Valores. Además, son muy pocas las compañías de la región que se financian a través de la banca internacional o que comparten sociedad con alguna compañía extranjera.

Aún con la globalización, las empresas de la región siguen manteniendo un mercado interno muy importante. Nuevamente, al no tener que vincularse con parámetros de referencia internacionales, tienen menos presión. Las empresas exportadoras, las que tienen alguna relación comercial con una empresa que cotiza en alguna bolsa de valores o que obtienen financiamiento de bancos internacionales, son las que, en alguna medida, muestran un mejor desempeño. Sin embargo, también existen algunos empresarios que, al cambiar su mentalidad, promueven cambios. Ahí encontramos a las empresas con un propósito mayor.

América Latina tiene muchas características particulares. Las guerras civiles han dejado una herencia de dolor que se refleja en algunos países más que en otros. La Guerra Fría dividió a la población ideológicamente y dejó sociedades fragmentadas y con mucho miedo. Por dar algún ejemplo, en 2016 la Fundación Gedeón hizo un estudio sobre la cultura de las élites empresariales en Guatemala, que concluyó que varios líderes empresariales tienen miedo y que, con base en eso, toman muchas de sus decisiones.\* Además, en varios países existen estructuras del crimen organizado que producen y/o comercializan drogas, las cuales pueden llegar a vincularse con go-

---

\* Fundación Gedeón (2016). Estudio de las Élités en Guatemala. [http://gedeon.org.gt/es/blog/wp-content/uploads/2016/05/Gedeon-Estudio-elites-2016\\_8mb.pdf](http://gedeon.org.gt/es/blog/wp-content/uploads/2016/05/Gedeon-Estudio-elites-2016_8mb.pdf)

biernos, empresas y organizaciones civiles. En algunos lugares, la pobreza y los índices de desnutrición son alarmantes. De igual manera, existen comunidades sin agua y saneamiento mientras el acceso a la alimentación con alto valor nutricional es cada vez más complicado.

Todo esto hace que sea más lento el cambio de mentalidad, sobre todo cuando identificamos nuestra realidad como la *única verdad* y no como una *perspectiva* de la misma. Además, también ha sido un problema el estandarte político que algunos grupos le dan a términos como la sostenibilidad o la licencia social para operar.

### **Licencia social para operar**

El término licencia social lo acuñó el Banco Mundial en la publicación *Grandes Minas y la Comunidad*, en el año 2001. En este contexto se menciona que «las empresas deben obtener una licencia social, la cual depende de procesos de consulta, participación local y -cada vez más- de un sólido diálogo tripartito».\*

Actualmente, se reconoce que la licencia social para operar debe ser entendida como un proceso, más que como un momento en el tiempo. Además, la ratificación por varios países<sup>†</sup> del Convenio sobre Pueblos Indígenas y Tribales (Convenio 169) de la OIT ha incidido en el establecimiento de procedimientos nacionales de consulta.

---

\* Banco Mundial, 2001.

† El Convenio 169 ha sido ratificado por Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Nepal y Paraguay, Perú, entre otros.



El miedo siempre es mal consejero y paraliza. En América Latina las empresas han sobrellevado dictaduras, guerrillas, secuestros, atentados, robos, impunidad, desastres naturales, etcétera. Debido a la debilidad institucional, en muchos países la inversión carece de garantías y los trámites burocráticos pueden ser agotadores, lo cual fomenta la corrupción. En ese mismo contexto, algunos países tienen marcos regulatorios, ambientales y laborales, más precisos que otros, aunque en términos generales, la supervisión del cumplimiento de las normativas es bastante débil. Además, las compañías enfrentan problemas de contrabando, mientras sigue existiendo un amplio rubro de comercio informal y se protege el monopolio.

Sin embargo, cada vez existen más empresarios convencidos sobre la necesidad de un cambio de mentalidad que tenga un propósito mayor que el económico. En los Foros Latinoamericanos de Inversión de Impacto (FLII), por ejemplo, cada vez más se presentan diversas propuestas empresariales innovadoras.

### **Inversión de impacto**

Las inversiones de impacto son aquellas inversiones que se hacen con la intención de generar un impacto positivo, ambiental, social y/o económico, con un retorno financiero. Según la Red Global de Inversión de Impacto (GIIN)\*, las cuatro características de la inversión de impacto son:

- Intencionalidad.
- El uso de evidencia y datos de impacto en el diseño de la inversión.
- El compromiso de gestionar el desempeño del impacto.
- El compromiso de contribuir al crecimiento de la industria.

---

\* [www.thegiin.org](http://www.thegiin.org)

De igual manera, varias empresas tradicionales han dado saltos cualitativos para mejorar sus prácticas. Aun así, son todavía pocas las compañías que tienen metas con indicadores cuantitativos que muestren un mayor compromiso.

## ¿Más conscientes?

Aunque parece que somos más conscientes cuando vemos las prácticas de China y otros lugares remotos, es muy fácil cuestionar si realmente hemos cambiado. Si bien, en 1981 se abolió legalmente la esclavitud en el mundo, en China todavía hay trabajadores en pésimas condiciones, en lo que se conoce como *esclavitud moderna*. Además, a nuestra conveniencia nos hacemos de la «vista gorda» con relación a sus prácticas ambientales y al hecho de que es un país comunista, o como lo llaman ahora, un *país socialista con características chinas*. Sin embargo, aunque el modelo económico parece más capitalista, la población vive bajo un régimen autoritario, lo que es inconcebible en los países democráticos. Sin embargo, para efectos prácticos, cada vez que compramos algo «Hecho en China», estamos financiando lo que tanto nos molesta.

Lo mismo sucede con otros temas que parece que *hemos superado*. En teoría, todas las mujeres tenemos los mismos derechos, pero en algunos trabajos se siguen compensando más a los hombres que a las mujeres por la misma tarea. En general, es una norma que los niños no trabajen, pero siguen existiendo casos. Como norma general, ya no se trafican personas, aunque sigue existiendo *la trata*. Y aunque en 1981, Mauritania fue el último país del mundo, abolió la esclavitud, actualmente siguen existiendo casos alrededor del planeta.

Quizá todavía no somos tan conscientes, o si lo somos seguimos siendo incongruentes, por eso lo más difícil es hacer lo que se dice. De ahí que, para lograr trascender la historia, primero debemos hacer un ejercicio de introspección que nos libere de nuestros viejos patrones.

## **Crear en un mundo mejor**

Aunque a veces lo olvidamos, el mundo está lleno de buenas personas. Una amiga muy querida emprendió un viaje en bicicleta con su hijo de 13 años.\* Salieron de Ciudad de México en noviembre de 2018 y llegaron a la Patagonia. Si bien, el viaje lo prepararon con bastante tiempo de antelación, a todos nos preocupaba el hecho de que se fueran solos, que estuvieran acampando en áreas desoladas y demás. Sin embargo, las experiencias que han compartido son maravillosas. En el trayecto de año y medio se encontraron a personas que les dieron posada, les ayudaron con la reparación de las bicicletas, les ofrecieron un baño caliente, un tour gratuito, etcétera.

Toti, el chico viajero, compartió hace poco que lo que más lo marcó «es que hay gente tan buena en este mundo», y es que, en verdad, la hay. La mayoría de las personas que conozco han conocido la bondad, ya sea a través de un amigo, familiar o un desconocido.

En una ocasión con la universidad hicimos un viaje a una Reserva Natural llamada Sierra de las Minas. Como nos íbamos a quedar más tiempo del estimado, debíamos avisar a nuestra familia. En esos tiempos no existía la telefonía móvil o el wifi,

---

\* Instagram: @hopetrip.mx

así que tuvimos que caminar varios kilómetros para hacer una llamada. En ese lapso llovió torrencialmente, así que cuando llegamos a la Reserva Natural el río que debíamos cruzar para llegar a nuestro hospedaje había crecido y no lo podíamos atravesar. Antes de que a alguien se le ocurriera algo, una familia nos ofreció hospedaje. Sin dudar mucho, entramos alrededor de siete personas a una casa pequeñita donde la familia nos acogió. La señora de la casa nos prestó ropa y nos preparó una comida. Al día siguiente amanecemos más que agradecidos y la señora se me acercó tímidamente para preguntarme si me podía dictar una carta, porque no sabía leer y escribir y quería enviarle correspondencia a un hijo en Estados Unidos. Lógicamente, le escribí la carta y en cuánto pude la envié por correo.

Como esa historia hay muchas otras que contar. Nuestro planeta está lleno de buenas personas que hacen lo mejor que pueden, según su contexto e historia. Nuestro reto es librarnos del miedo y de las ataduras de nuestro pasado. En mi experiencia laboral he trabajado con diferentes sectores y en todos he encontrado personas empáticas y compasivas.

La reconocida primatóloga Jane Goodall,<sup>\*</sup> a sus 88 años, dice que las razones de esperanza para creer en un mundo mejor son: la capacidad del cerebro humano, la resiliencia de la naturaleza, la energía, el entusiasmo de los jóvenes y el espíritu humano. Reinventarnos es trascender nuestra historia y librarnos de ella para hacer las cosas de mejor manera y no continuar con los viejos patrones. Es soltar el pasado para construir un nuevo futuro.

---

<sup>\*</sup> Goodall, J. (2021). *The Book of Hope*. Celadon Books.

# **Reconocer nuestros efectos**

**3**

*«Somos la consecuencia de nuestros actos».*

**P**ara estar sanos, los médicos aconsejan mantener un pH equilibrado en el cuerpo. El pH se puede medir utilizando muestras de sangre, orina o saliva, y varía en una escala de 0 a 14. Un pH 7 se considera neutro, mientras que un valor menor es ácido y más alto, alcalino. El nivel idóneo para evitar enfermedades debe oscilar entre 7.35 y 7.45. Un pH ácido ocasiona, entre otras cosas, fatiga crónica, cansancio generalizado, caída de pelo y piel irritada. Por el contrario, un cuerpo con pH alcalino es menos propenso a enfermarse.

El cuerpo humano se puede usar de referencia para comprender muchos otros aspectos del universo. Mi cuerpo está conformado por sistemas que se encuentran interconectados entre sí. No puedo independizarme de mi mano o de mi pie y lo mismo sucede con nuestros sistemas. No puedo decirle a mis pulmones que no se enfermen porque he fumado durante años, lo mismo sucede con el planeta, al cual no le podemos indicar que no se sobrecaliente porque hemos quemado demasiados combustibles fósiles. Aunque el cuerpo humano tiene células con capacidad regenerativa, estas tienen una capacidad limitante en órganos o áreas muy dañadas. De igual manera, mientras más daño le hagamos al planeta, más complicado será su proceso de regeneración.

Cuando nos enfermamos por el estilo de vida que hemos llevado nos cuesta reconocerlo. Preferimos culpar a un agente externo o a la «mala suerte». Sin embargo, cuando esto es así, en el fondo de nuestro corazón sabemos que nos enfermamos porque nos excedimos con la comida, con el cigarro, el alcohol o porque seguimos acarreando los traumas de la infancia. Como aquello que «resiste, persiste», en estos casos, para sanar, primero tenemos que **reconocer** que nos hemos enfermado por nuestro estilo de vida o rencores. De lo contrario, las probabilidades de éxito de un tratamiento médico serán menores.

El primer paso de los doce del grupo de alcohólicos anónimos es precisamente reconocer que se tiene un problema. En el programa, la persona debe «*admitir que es impotente ante el alcohol y que su vida se ha vuelto ingobernable*». Claramente, a nadie le gusta reconocer que tiene un problema, pero, como el mismo programa lo indica, este paso logra que la persona se libere (ya no resista) y, por lo tanto, deje el alcohol (ya no persista).

Para encontrar el equilibrio, las empresas primero deben **reconocer** que tienen muchos retos y que, aunque tengan la mejor de las voluntades, ***pueden ocasionar daño***.

## Reconocer cualquier probabilidad de daño

Algunas veces bromeo con la gente de las organizaciones con las que he trabajado y les digo que en lugar de verme como asesora me vean como terapeuta, porque lo primero que hacemos es un ejercicio de introspección en donde identificamos y desagregamos todos los daños que la instancia puede ocasionar en materia económica, ambiental y social. Ver hacia



adentro no es cómodo, sencillo o fácil. Además, como el enfoque es hacia los retos, el ejercicio puede ser muy agotador. Las sesiones pueden ser muy largas y densas. En una ocasión el Director General de una compañía me pidió que interrumpiera la sesión porque se iba a poner a llorar. Lo más curioso fue que esa empresa tenía muy buenas prácticas, pero su compromiso era tal, que le incomodaba de sobremanera ver todos los daños de los que no era consciente.

Los que hemos ido al psicólogo sabemos que el terapeuta únicamente nos guía para que nosotros encontremos las respuestas. De igual manera, en este proceso, únicamente se guía a la empresa para que el grupo de trabajo identifique sus retos. Como es un ejercicio de introspección, la compañía cuestiona cada aspecto que se analiza, en lugar de utilizar una herramienta.

En este proceso nos enfocamos en el presente (aunque se puede proyectar al futuro) y en el reconocimiento de cualquier probabilidad de daño que puede ocasionar la empresa en todas sus operaciones, en sus grupos de interés, en su cadena de valor y en los productos y servicios que ofrece. De esta manera, la compañía toma **consciencia** sobre que, aún con buena intención, su operación tiene **efectos colaterales** y/o es **incongruente** con lo que predica. Esto con la intención de, como lo indica en su libro John Mackey, ser más conscientes y buscar estrategias de ganar-ganar.

En lo individual, algunas veces pasamos años sin **reconocer o descubrir** aquellos patrones repetitivos que nos ocasionan a nosotros o a alguien cercano algún daño. El típico caso es la persona que tiene la misma «clase de pareja» sin darse cuenta. Cuando inicia una relación es la más emocionada, pero quienes hemos visto que repite el mismo patrón sabemos que es

cuestión de tiempo que vuelva a enfrentar los mismos problemas que ha tenido en las relaciones pasadas. Sin embargo, no lo **reconoce** y, si se lo decimos, se molesta.

Por eso es importante que sea la misma organización quien **reconozca** que es capaz de ocasionar algún daño y que las consecuencias de sus actos no desaparecen si no se transforman. Al hacerlo, es posible hacer algo al respecto, porque **«solo aquello que reconocemos, somos capaces de cambiar»**.

Para identificar cualquier probabilidad de daño, la organización cuestiona sus prácticas en lo que se refiere a los tres ejes de sostenibilidad: el económico, el ambiental y el social. A las probabilidades de daño y efectos colaterales también se les puede llamar impacto negativo o externalidad negativa. Sin embargo, creo que la palabra *daño* tiene una connotación más reflexiva que impulsa al cambio.

### **Externalidades e impactos**

El Diccionario de la Lengua Española define el término externalidad como «Perjuicio o beneficio experimentado por un individuo o una empresa a causa de acciones ejecutadas por otras personas o entidades».

Una externalidad puede ser positiva o negativa. Si in-vierto en un lugar remoto, mi empresa puede desencadenar que alrededor se desarrollen más negocios como bancos, hoteles y restaurantes (externalidad positiva). Sin embargo, también puedo contribuir a que aumenten bares y prostíbulos (externalidad negativa).

Los impactos son los efectos que mi actividad puede generar (positiva o negativamente) en la economía, la sociedad y el ambiente.

Según un documento del GRI, las externalidades «abarcan una amplia gama de factores e impactos comerciales *externos* que normalmente no se monetizan en cálculos de valor»\*.

Como concepto y como el término lo indica, las **externalidades** son los efectos que puede tener una organización por fuera, mientras que el impacto puede ser interno y/o externo.

Aunque es importante que las empresas valoricen sus impactos y externalidades positivas, reconocer que son capaces de tener efectos negativos. La palabra daño es más específica para los objetivos de un ejercicio de **introspección** en donde la compañía **reconoce** que su propuesta de valor y el modelo de su negocio puede tener **efectos colaterales** negativos. Aunque el ejercicio está ejemplificado para una empresa, en realidad, cualquier organización debería de aplicar la misma reflexión.

Para identificar cualquier probabilidad de daño, la empresa puede tomar como referencia varios indicadores. SASB<sup>†</sup>, una organización independiente que desarrolla y divulga estándares contables para medir el desempeño sostenible, tiene, por ejemplo, una serie de indicadores de temas ambientales, sociales y de gobierno clasificados por industria. Además, tiene

---

\* GRI, 2015

† <https://www.sasb.org>

mapas de materialidad que se pueden utilizar como referencia para identificar aquellos temas que para cada industria son cruciales de abordar según el enfoque de los inversionistas. El GRI también tiene varios indicadores y en materia de inversión de impacto están los indicadores *Impact Reporting and Investment Standard* (IRIS) de GIIN. El Foro Económico Mundial (WEF) también ha desarrollado métricas para el capitalismo de los grupos de interés (*stakeholder capitalism*).

### **Materialidad**

La Norma AA1000 define a la materialidad como «la identificación y priorización de los asuntos más relevantes, que toma en consideración el efecto que cada tema puede tener en una organización y sus grupos de interés».

Un tema material – relevante- es un asunto que influencia e impacta significativamente las evaluaciones, decisiones, acciones y el desempeño de una organización y/o sus grupos de interés en el corto, mediano y largo plazo.

En materia de sostenibilidad, los asuntos materiales (asuntos relevantes) son aquellos que se relacionan con el efecto que una compañía puede tener en la economía, el ambiente y la sociedad.

Para definir y analizar la materialidad de una empresa se toma en consideración a sus grupos de interés.

La materialidad de GRI se enfoca en lo que es relevante para los grupos de interés y la compañía, entendiendo como grupo de interés a aquel que puede verse afectado o afectar a la empresa. La materialidad de SASB se enfoca en lo que es relevante para los inversionistas.

Al utilizar los mapas de materialidad de SASB, la empresa no solo puede reconocer sus posibles daños en relación con el eje económico, social y ambiental, sino también puede identificar los problemas de sostenibilidad que pueden afectar sus finanzas y desempeño operativo. Actualmente, SASB tiene mapas de materialidad para los sectores de bienes de consumo, la industria extractiva, industria financiera, alimentos y bebidas, industria de la salud, infraestructura, recursos renovables y energía alternativa, transformación de recursos, servicios, tecnología y comunicaciones, así como transporte. Además, cada sector se desglosa en subsectores más específicos.

Además del GRI, otros indicadores que pueden utilizar las compañías como referencia son los del TCFD. Como su nombre lo indica, la Tarea para Divulgar Información Financiera relacionada con el Cambio Climático (TCFD) tiene métricas específicas sobre el cambio climático con un enfoque financiero. Además, TCFD ha desarrollado métricas para identificar oportunidades e impactos potenciales financieros según la actividad que realiza la empresa.

Si bien, estos indicadores los utilizan las empresas; esto no quiere decir que las organizaciones y el gobierno no pueden generar daño. Al contrario, y muchas veces, organizaciones civiles, organizaciones del Sistema de Naciones Unidas y del gobierno pueden tener impactos negativos significativos.

## ***Cómo utilizar indicadores para reconocer cualquier probabilidad de daño***

En la universidad nos enseñaban a desarrollar procesos participativos. En ciencias sociales, los procesos participativos son fundamentales para poder construir colectivamente programas que promuevan soluciones que sean coherentes con las necesidades de los beneficiarios y sus grupos de interés.

Debido a que el reconocimiento de cualquier probabilidad de daño es un ejercicio de **introspección**, la participación colectiva de varios miembros de la empresa es relevante.

En este proceso, la empresa se pregunta cuáles son sus probabilidades de ocasionar algún daño (impacto negativo o externalidad negativa) en la economía, la sociedad y el ambiente. Para esto, puede utilizar de referencia los indicadores que mejor le funcionen (SASB, TCFD, GRI u otros) y a partir de ahí, cuestionar su compromiso con la sostenibilidad.

En el proceso de reconocer cualquier probabilidad de daño, la empresa también debe analizar toda su cadena de valor hasta el fin del producto o servicio. Es decir, que debe estimar los daños que puede ocasionar en el origen de sus materias primas, en los procesos de logística de entrada, en la operación, distribución, uso del producto y fin del producto.

## ***Identificar los daños aceptables e inaceptables***

Tan solo el hecho de reconocer que somos capaces de generar algún daño es un *gran avance*. Al hacerlo, vemos aquello que queremos cambiar y asumimos nuestra responsabilidad.

Luego de reconocer los daños que puede ocasionar, la empresa debe identificar los daños inaceptables y los aceptables. Los daños inaceptables son los que la empresa considera que no puede seguir generando. Los daños aceptables deben estar en el marco de la ley y considerarse como temas que, por el momento, la empresa no está en la disponibilidad de abordar.

En este proceso, la empresa se cuestiona cuáles son los daños que define como inaceptables y aceptables. Los resultados de este análisis dependen completamente de la empresa, por-

que nadie le puede decir qué hacer. A la compañía se le puede sugerir que elimine la mayor cantidad de daños; sin embargo, la empresa es quien debe tomar la decisión.

Un médico le puede recomendar cien veces a una persona que deje de fumar. La persona reconoce que el cigarro tiene consecuencias negativas para su salud y su familia, pero, aun así, decide seguir fumando. Algún amigo puede incidir para que la persona se visualice en el largo plazo y así estime el costo que el cigarro puede tener en su vida cuando sea mayor (recordemos que ninguna consecuencia desaparece, solo se transforma). Sin embargo, el fumador sigue con su hábito porque decide que los daños que le ocasiona o le pueden ocasionar el cigarro son aceptables porque a cambio reduce su nivel de ansiedad.

Para efectos prácticos, el fumador ha hecho un análisis costo/beneficio, en donde decide que los beneficios que le proporciona el cigarro son mayores que los efectos negativos que puede tener en su salud. Aunque nos parezca inaudito, no podemos juzgar a un fumador que toma esta decisión, porque es imposible que sintamos y conozcamos los niveles de ansiedad que puede llegar a tener.

Ahora bien, este fumador es consciente de los posibles daños del cigarro. Es decir, que su decisión no es sin conocimiento, sino una decisión informada, en donde la persona está asumiendo su responsabilidad con relación a los efectos negativos que el cigarro puede tener en su salud tanto en el corto, como en el largo plazo. Además, se le advirtió de los efectos que puede tener en su familia, como parte de su sistema. En ese sentido, si con el pasar de los años, tanto el fumador como su familia se enferman de un mal relacionado con el cigarro, el fumador no puede culpar a nadie, porque es consciente de que esas consecuencias son su responsabilidad.

El daño aceptable varía de persona a persona y de empresa a empresa. Para mí puede ser aceptable generar contaminación ambiental cuando me movilizo en vehículo, pero para otra no. Para una amiga puede ser aceptable comprar su ropa en tiendas con mala prácticas laborales, pero otra no. Los daños aceptables dependen de nuestro contexto, historia y de muchos otros factores.

Irenka es una amiga que admiro mucho. Tiene prácticas ambientales que, en lo particular, me gustaría aplicar en un 100%. Considero que es una mujer muy consciente de lo que consume y desecha. Sin embargo, a Irenka también le encanta viajar y, en ese sentido, ha decidido que es aceptable movilizarse en avión. Sin embargo, para otras personas, viajar en avión puede ser inaceptable.

Este ejemplo clarifica que el daño legalmente aceptable no es universal, sino que depende de muchas circunstancias y personalidades. Lo que aceptamos o no como daño es algo muy personal. Sin embargo, hacernos conscientes del daño que ocasionamos es fundamental para que, si no se puede eliminar, por lo menos lo reduzcamos o compensemos. Irenka, por ejemplo, cada vez que viaja elige los itinerarios de vuelo que tienen menos distancia entre sí (reduce) y compra créditos de carbono (compensa).



## Bonos o créditos de carbono

Los bonos o créditos de carbono provienen de iniciativas certificadas que estiman cuánto dióxido de carbono reduce una iniciativa como, por ejemplo: un proyecto de reforestación, un Ecofiltro® o una iniciativa de energía renovable. Esto a través de procedimientos estandarizados como el Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL), el Estándar Verificado de Carbono (VSC Standard) o el *Gold Standard*, entre otros.

A manera de ilustración, *Gold Standard* certificó que un Ecofiltro® remueve 4 toneladas de Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>) cada 12 meses. En ese sentido, si una compañía genera (sin poder reducir) 4 toneladas de CO<sub>2</sub> al año (algo prácticamente imposible), al comprar 1 Ecofiltro® logra compensar esas mismas 4 toneladas.

Para medir cuánto CO<sub>2</sub> genera una compañía, las empresas utilizan procedimientos como el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG), la ISO 14067, o la Norma PAS 2050, así como softwares especializados que convierten las actividades que realiza la empresa en toneladas de CO<sub>2</sub>.

Los bonos de carbono se pueden comprar directamente o a través de un mercado internacional. Algunas líneas aéreas, como Volaris, le dan la opción a sus pasajeros de comprar bonos de carbono para

\* [www.ecofiltro.com](http://www.ecofiltro.com)

compensar la huella ambiental que ocasiona su viaje. A través de la iniciativa #CielitoLimpio, Volaris ha logrado que sus clientes no solo participen activamente en la reducción de su huella de carbono, sino que además se sensibilicen sobre el tema.

Además, en algunos países existen plataformas de mercados de bonos y/o créditos de carbono, así como otros mecanismos de compensación ambiental. MexicoCO2, comercializa reducciones certificadas de emisiones (RCE), lo cual le permite a empresas como Volaris compensar directamente su impacto en el aire. Esto a través de la compra directa de las RCE, un proceso vinculado pero independiente de la campaña #CielitoLindo.

## ***Prestar especial atención a los retos históricos***

Hay asuntos que pensamos que hemos superado como humanidad, pero que siguen siendo retos históricos y que, por lo tanto, son temas a los que *todos*, incluyendo las empresas, debemos prestar especial atención. La mayoría de estos temas están contenidos en la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* de 1948 y en los Convenios de la OIT. Como se puede apreciar en el capítulo uno, los derechos no surgieron de la «nada» sino que en realidad son la respuesta de a los antecedentes históricos del *Homo sapiens* y su evolución como un ser humano más *consciente*.

La violación de cualquier Derecho Humano es inaceptable e ilegal. Para garantizar su cumplimiento, la empresa puede

seguir los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos, que establece que estos deben protegerse, respetarse y remediarse, es decir, repararse.

Los Derechos Humanos se pueden dividir en primera, segunda y tercera generación. La primera generación son los aprobados en la Declaración Universal emitida en 1948. La segunda generación incluye los llamados derechos económicos, sociales y culturales, y los de tercera generación contemplan derechos heterogéneos, como el derecho a la paz, al medio ambiente o a las garantías frente a la manipulación genética, entre otros.

Los Derechos Humanos aplican a *todos* los humanos y, por lo tanto, todos debemos respetarlos como seres *conscientes* que somos. Algunas organizaciones que abogan por unos Derechos Humanos pueden llegar a violar otros, lo que las hace incongruentes. Sobre las *oenegés* se habla poco, pero en realidad, tienen mucho por mejorar. Oxfam, por ejemplo, fue acusada de explotación sexual en Haití y ejemplos como ese, hay varios. En América Latina, algunas organizaciones abusan de la población vulnerable, la movilizan y chantajean.

Las empresas también deben asegurar que ningún Derecho Humano es vulnerado dentro de su cadena de suministro, porque esto las hace cómplices. Es decir, que deben vigilar que todos sus proveedores, contratistas y distribuidores respeten estos derechos.

Según los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos, las compañías también deben establecer procesos de remediación, es decir, reparar una situación. Cuando una empresa determina que *«ha provocado o contribuido a provocar consecuencias negativas, debe repararlas o contribuir a su reparación por medios legítimos»*. Además, la empresa *«debe es-*

*tablecer o participar en mecanismos de reclamación eficaces de nivel operacional a disposición de las personas y las comunidades que sufran las consecuencias negativas».*

Como mecanismo de reclamación extrajudicial puede funcionar, por ejemplo, un sistema de quejas que sea legítimo, predecible, equitativo, transparente, compatible con los derechos y fuente de aprendizaje continuo. Los mecanismos de remediación y reclamación también pueden ser judiciales si un trabajador o alguna otra instancia presenta una denuncia.

El proceso de remediación también puede variar. Si una empresa, por ejemplo, detecta trabajo infantil, puede remediar el efecto negativo ofreciéndole becas a los niños afectados y su incorporación a un programa de nutrición. Si una empresa identifica que no está pagando las horas extras, puede compensar las horas extras que no se pagaron con una tarifa mayor.

Según los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos, el gobierno es quien protege y la empresa es quien respeta. Es obligación del gobierno proteger y velar para que las personas tengan derecho a la educación, la propiedad privada, etcétera. La empresa debe respetar.

## ***Costo/beneficio***

Similar al ejemplo del fumador, la empresa puede identificar los daños que considere inaceptables y aceptables haciendo un análisis costo/beneficio. En este proceso la empresa debe ser *congruente* con lo que predica y promueve, con sus valores, su misión y visión. Además, debe aceptar que los daños no desaparecen, sino que regresan de manera directa o transformada.

Para profundizar el ejercicio, la compañía también puede hacer un análisis de riesgos. Sin embargo, este análisis debe

considerar, además de las implicaciones que el daño puede tener en la empresa, los efectos que puede tener en **todo el sistema**. Esto proporciona un mejor panorama sobre el **verdadero** costo/beneficio de los daños que se generan.

En ese contexto, la compañía analiza el **verdadero** costo/beneficio de, por ejemplo, verter químicos peligrosos que luego se convierten en enfermedades que afectan a todo el sistema o, tener prácticas discriminatorias que se traducen en más machismo y violencia. Además, la empresa toma en consideración que, como dice el *Capitalismo Regenerativo*: «un daño a cualquier parte de la red se convertirá en un daño para todas las partes». Por eso, la identificación de daños es también un «Egoísmo benevolente», porque al final, también estamos pensando en el nosotros mismos (el individuo).

Otro proceso que resulta útil para identificar el **verdadero** costo/beneficio es convertir los daños en problemas. Muchas veces cuando se analizan los daños (impactos y externalidades negativas) se ven como algo ajeno y lejano. Cuando convertimos los daños en **problemas reales**, el proceso de reflexión aumenta.

Una empresa puede estimar en el análisis costo/beneficio que proveer equipo de salud y seguridad ocupacional a sus trabajadores es muy caro, sobre todo si se cree que la probabilidad de que un trabajador se enferme o lastime es muy lejana. Sin embargo, si este mismo tema lo convertimos en un problema, el análisis tiene otro enfoque, ya que no se analiza el costo/beneficio del equipo de salud y seguridad ocupacional, sino el costo/beneficio de la muerte de un trabajador, de la mala reputación de la empresa, del cierre de la compañía, de demandas laborales, de la pérdida de medios de vida de una familia, de niños huérfanos, etcétera. Es decir, se estima el **verdadero** costo/beneficio de un daño.

## ¿Legalmente aceptable?

Lo legalmente aceptable no es siempre lo correcto. Sin embargo, ese es el parámetro mínimo a seguir. Por siglos la esclavitud fue legalmente aceptable hasta que nos hicimos más conscientes.

Ray C. Anderson, el fundador de la empresa *Interface*, una compañía global que produce alfombras y otros productos para oficinas, viviendas, escuelas y hospitales, explicó esto muy bien en un libro que escribió antes de morir.\* Anderson, un empresario industrialista con más de cincuenta años de experiencia, explicó que cuando tomó consciencia del daño que estaba causando su empresa al ambiente se dio cuenta de que, aun cuando la compañía cumplía en un 100% con toda la legislación, lo que hacía era incorrecto.

Las alfombras que producía *Interface* requerían de muchos químicos derivados del petróleo, por lo que la empresa no solo dependía de las compañías petroleras, sino que era como «una extensión de ellas». Además, utilizaba grandes cantidades de energía, agua, materia prima virgen y generaba toneladas de desechos. En un proceso de reflexión, Anderson se sintió como «un saqueador, destructor de la tierra, ladrón del futuro de sus nietos» y concluyó que «lo que hacía, algún día sería ilegal, que algún día enviarían a gente como él a la cárcel».

Anderson se avergonzaba del legado que le estaba dejando a sus nietos y futuros herederos porque reconocía que lo que hacía hoy iba a ser inaudito en el mañana. Es así como ahora nos parece inconcebible que años atrás la mujer no pudiera votar o que se vendiera heroína como jarabe para niños en las farmacias. Ambas situaciones eran legales, pero no eran correctas.

---

\* Anderson, R. (2009). *Business Lessons from a Radical Industrialist*. St. Martin's Griffin.

En seguimiento a esa reflexión, Anderson revolucionó la empresa con la idea de que fuera una compañía que no generara ningún impacto ambiental. Al inicio hubo mucha resistencia dentro de la empresa porque todos sus miembros creían imposible la misión. Sin embargo, *Interface* lo ha logrado. Prácticamente, lo que hizo Anderson fue cambiar la **mentalidad** de su equipo de trabajo y los que no lo hicieron se retiraron.

Ahora *Interface* es un modelo que están siguiendo muchas empresas. La compañía cambió el proceso de producción de *extraer, producir, desechar* a un modelo de *economía circular*. En Europa lograron reducir en un 98% el consumo de combustibles fósiles y utilizan un 95% de energía renovable. Además, prácticamente descartaron el consumo de agua, no expulsan ningún desecho a ningún vertedero y su materia prima es 50% reciclada o biodegradable. Sin embargo, la empresa es más ambiciosa y tiene como meta reducir su impacto ambiental a cero.

### **Economía circular**

La economía circular sigue los principios de durabilidad, renovación, reutilización, reparación, sustitución, modernización, reacondicionamiento y uso reducido de materiales.

La Fundación Ellen McArthur define a la *economía circular* como «un término genérico para una economía que es regenerativa por diseño».\* En este esquema la materia biológica debe reingresar a la biosfera y la materia técnica (las cosas que nos hemos inventado) deben circular sin perder su calidad. Es decir que, se sustituye el enfoque de obsolescencia

---

\* <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

planificada (cuando algo que compramos dura muy poco), obsolescencia programada (cuando sentimos que algo que compramos pasó de moda), mientras que la gestión de residuos tiene como prioridad *eliminar los desechos*.

Según 3Vectores, empresa especializada en economía circular, «*nuestro mundo no es sostenible por errores de diseño*», situación que se puede cambiar si pensamos en términos de circularidad.

Como lo define *Interface*, la sostenibilidad y la **innovación** van de la mano. Es más, la persona que está a cargo de la sostenibilidad es la misma persona que está a cargo de innovación. De esta manera, todas las innovaciones que ocurren dentro de la empresa van encaminadas hacia la sostenibilidad. Para *Interface*, el desecho es una oportunidad de negocio que puede utilizarse dentro o fuera de la empresa, simplemente hay que cambiar de **mentalidad**. De ahí que usen, por ejemplo, los desechos de las redes de pesca para hacer alfombras con nylon y que estén constantemente identificando materiales de residuo que puedan emplear

Además de los temas ambientales, hay otras consideraciones que siguen siendo socialmente aceptables, pero que debemos superar. En los medios, por ejemplo, se sigue estereotipando al hombre y la mujer, lo que genera más violencia y machismo. Los puestos directivos siguen siendo ocupados por menos mujeres y cuando una ocupa un cargo de poder es objeto de rumores y comentarios que no recibiría siendo hombre. A las mujeres que optan a una posición laboral se les pregunta si están casadas o tienen hijos, mientras que a un hombre es poco probable que le hagan la misma pregunta.



Estamos tan acostumbrados a los estereotipos que no nos damos cuenta. En Estados Unidos, las dos mujeres candidatas de los dos diferentes partidos (Sarah Palin y Hillary Clinton) recibieron comentarios en lo que se refiere a su apariencia y rasgos de su personalidad que no se tomaron en cuenta cuando el candidato era hombre.

Otro asunto a superar es la inclusión. En los países de América Latina son pocas las empresas que dan visibilidad a personas de diferentes grupos étnicos y color en su publicidad o a las personas con alguna discapacidad. Además, en varias organizaciones siguen existiendo barreras *sutiles* que limitan el acceso al trabajo, como, por ejemplo, limitar la contratación de personas que residen en zonas rojas o hacer exámenes de VIH.

Considerando entonces que, no todo lo que es legal o socialmente aceptable es siempre lo correcto, en el proceso de identificación del daño inaceptable, la compañía debe cuestionarse si las acciones que realiza hoy son **realmente** las acciones que también se aceptarán legal y socialmente en el futuro.

## ***Dar la milla extra***

Algunas veces las empresas me dicen que cuando identificamos los daños se produce una lista interminable de temas que hay que mejorar. Bromeando, les contesto que vean los temas como la lista de «Reyes Magos», a quienes se les pide más, no menos.

Ray C. Anderson de *Interface* no pidió menos sino, al contrario, para muchos se sobrelimitó. Sin embargo, ahora la empresa es un líder en la industria, que ha demostrado que con el cambio de *mentalidad* se pueden alcanzar metas ambiciosas. «Querer es poder» y si la compañía se lo propone puede reducir la mayor cantidad de daños que identifique.

Las mismas frases de liderazgo que algunas veces se promueven dentro de la empresa deben ser punta de lanza para dar la milla extra y reducir cualquier probabilidad de daño. En muchas compañías se escuchan frases como «Un líder es aquel que conoce el camino, sigue el camino y muestra el camino», de John Maxwell\*. Si las empresas realmente viven esta frase, en la identificación de daños darán más, no menos.

## ***Comparar***

Otro proceso que funciona para que la empresa identifique los daños inaceptables y aceptables es compararse con otra compañía. La comparación (en inglés, *benchmarking*) debe hacerse con una empresa reconocida, que tenga mejores prácticas o que sea mucho más progresiva.

Para esto, se pueden utilizar como insumo los *Informes de Sostenibilidad* que aparecen en la página del GRI y/o las *Comunicaciones de Progreso* que aparecen en la página del Pacto Mundial. En estas dos plataformas, las compañías comparten información sobre sus compromisos y metas. Otro insumo es la información que comparten las EmpresasB (BCorp) o las compañías que se enlistan en *Sustainable Brands*. A nivel regional, se puede usar como recurso la información sobre las mejores prácticas que comparten las compañías que obtienen el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) del CEMEFI.

## ***El Retorno de la Inversión***

En varias ocasiones me han preguntado cuál es el Retorno de la Inversión (ROI) de reducir daños y promover mejores prácticas. Normalmente, las compañías estiman el ROI para

---

\* Maxwell (2018). *Developing the Leader within You*. Harper Collins Leadership.

diferentes iniciativas en donde el costo/beneficio es tangible y concreto. Sin embargo, esto es más complicado cuando el **verdadero** costo/beneficio es más complejo y/o intangible. Además, dependiendo del caso, los costos pueden implicar el análisis de diversas variables que pueden verse afectadas dentro del sistema.

Aun así, el ROI se puede estimar para algunas iniciativas, como las ambientales o para temas como la reputación o el valor de la marca.

## ***Los grupos de interés***

Idealmente, en la identificación de daños deben participar los grupos de interés. Sin embargo, en la práctica esto puede ser muy complejo, sobre todo en las compañías que tienen poca experiencia en el proceso. En ese sentido, una empresa puede consultar posteriormente a sus grupos de interés sobre los daños que identificó. Esto, con la intención de conocer si los temas que para la empresa son importantes coinciden con los temas relevantes (asuntos materiales) de sus grupos de interés.

Para ahondar mucho más sobre la gestión de los grupos de interés se pueden consultar las normas de *Accountability*.

Hacernos conscientes de los posibles efectos que podemos tener en otros requiere de mucha valentía. Siempre es más fácil ir por la vida como si todo estuviera bien, aunque el universo, en su perfección, nos muestre en su espejo nuestros pendientes.

Hace poco estábamos conversando con mi hija mayor sobre una serie que habla acerca de traumas familiares. En la serie, las protagonistas acarrear, sin ser conscientes, muertes

y pérdidas de las generaciones que las antecedieron: el daño ocurrió y, como pasa en muchas familias, se ocultó. En broma, mi hija me preguntó los traumas que le hemos heredado como familia, así que saqué mi listado y los empecé a enumerar, porque hacernos conscientes nos permite sanar.

Responsabilizarnos es madurar. Nos hacemos cargo de nuestra vida y dejamos de victimizarnos. Una empresa responsable es capaz de identificar cualquier posible daño y hacerlo consciente.

# **Eliminar o Reducir nuestros daños**

4

*«Somos lo que nos proponemos».*

«*Lo que no se mide no se puede mejorar*»\*, es una de las frases más icónicas en el mundo empresarial. A las compañías les interesa medir sus resultados. Sin embargo, este proceso muchas veces lo limitan para medir su desempeño financiero o productivo.

Así como la empresa define estrategias y objetivos para mejorar su desempeño comercial y financiero, debe establecer metas para los asuntos no financieros. Es decir, debe tener un plan para eliminar o reducir sus daños aceptables.

## Herramientas

Las empresas que analizan sus asuntos relevantes (análisis de materialidad) en términos económicos, ambientales y sociales construyen una matriz de materialidad que hace un cruce entre los temas que son relevantes para la empresa y sus grupos de interés. De esta manera, la compañía logra ser más estratégica y congruente con las expectativas que tienen los diferentes actores sociales con los que interactúa.

---

\* Atribuida a Peter Ducker aunque otros también la atribuyen a William Thomson.

Las matrices de materialidad analizan dos variables que pueden cambiar según el enfoque que haga una compañía. Sin embargo, en todos los casos se toma en consideración lo que es importante para la empresa y sus grupos de interés. En ese sentido, en una matriz de materialidad se pueden cruzar variables como: el impacto de la empresa versus la relevancia para sus grupos de interés; el riesgo del mercado versus la madurez del mercado; impacto en la empresa versus percepción de grupos de interés; la relevancia externa versus relevancia interna y la importancia para los grupos de interés versus importancia para el negocio, entre otras.

El cruce de variables en la matriz de materialidad le permite a la empresa identificar los temas que pueden tener mayor o menor impacto en el negocio o que pueden representar un mayor o menor riesgo. La matriz de materialidad de CEMEX\*, por ejemplo, muestra que los aspectos más relevantes para la empresa son: 1) experiencia y satisfacción del cliente y, 2) salud y seguridad. Esto, porque en la matriz de materialidad ambos temas son los que tienen un mayor impacto potencial para CEMEX, además de ser los más significativos en la percepción de los grupos de interés de la empresa.

Otra herramienta que pueden utilizar las empresas y que se menciona en el capítulo anterior es el análisis de riesgos. En este proceso, la empresa analiza las probabilidades y los impactos (consecuencias) que puede tener un asunto para la compañía. De esta manera, la empresa identifica sus mayores riesgos para diseñar estrategias.

---

\* CEMEX (2018). *Informe de Sostenibilidad*. <https://www.cemex.com/documents/20143/47791895/IntegratedReport2018.pdf/a147346a-339e-a49b-7d3f-fb53be8e-46c9?t=1553798698527>



Dependiendo del tamaño de la empresa, el análisis de materialidad y el análisis de riesgos puede ser más o menos complejo. Para conocer la opinión de los grupos de interés, algunas compañías recurren a encuestas, organizan grupos de enfoque, sistematizan comentarios en redes sociales, hacen evaluaciones de satisfacción, conducen entrevistas, entre otros. Las compañías pequeñas y sencillas pueden capturar información al dialogar directamente con algunos de sus clientes y proveedores.

La idea de priorizar qué temas son más importantes para los grupos de interés y/o que implican más riesgo, no es eliminar más daños inaceptables, sino poner más atención a aquellos temas que resultan fundamentales.

Además del análisis de materialidad y el análisis de riesgo, las compañías también pueden utilizar otras herramientas con el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el análisis de los asuntos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales (PESTEL) y/o la proyección de escenarios.

## **Enfoque de gestión**

El enfoque de gestión se refiere a la manera en que la empresa muestra su compromiso y trabaja para eliminar y reducir los daños que considera inaceptables, que son prioritarios para sus grupos de interés o que le pueden representar algún riesgo.

En los estándares GRI, el enfoque de gestión incluye: políticas, compromisos, objetivos y metas, responsabilidades, recursos, mecanismos formales de queja o reclamación y acciones específicas como procesos, proyectos, programas e ini-

ciativas.\* Según las Normas ISO, el enfoque de gestión debe incluir un proceso de mejora continua en donde: se planifica, se hace, se verifica y se actúa. Las *Normas de Desempeño* de IFC y la SA8000, entre otras, también abordan la importancia de los sistemas de gestión y el proceso de mejora continua.

Gestionar quiere decir «ocuparse o conducir una situación». El sistema de gestión de una empresa es el conjunto de elementos interrelacionados que interactúan para mejorar un tema. Es decir, que incluye, por ejemplo, políticas, objetivos, metas e indicadores. Como es un sistema, el mismo no depende de una sola persona sino de varias y lo que ocurre en algún proceso o temática afecta a todos.

Para que un sistema de gestión sea eficiente, el mismo no debe saturarse de metas, se deben formar y capacitar a las personas, desarrollarse procedimientos *ad hoc* a cada empresa, y lo propuesto debe ser específico, medible, realizable, realista y limitado en el tiempo.

Un sistema de gestión económico, ambiental y social se puede subdividir en sistemas que se integren entre sí. De ahí, que algunas empresas tengan políticas ambientales individuales, de salud y seguridad ocupacional, derechos humanos, transparencia y lucha contra la corrupción, entre otras. Tomando en consideración el ciclo de mejora continua, también conocido como *Ciclo de Deming* o PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar), los procesos PHVA se realizan cíclicamente.

En materia de sostenibilidad, un sistema de gestión incluye, pero no se limita a:

---

\* GRI (2016).

Temas	Proceso PHVA
<p>Desarrollo de políticas que incluyan los compromisos que asume la empresa para reducir o eliminar sus daños aceptables.</p> <p>Establecimiento de objetivos específicos, metas, actividades, presupuesto, responsables e indicadores que logren reducir o eliminar los daños aceptables; entre las actividades se puede proponer la elaboración de manuales o procedimientos que reduzcan o eliminen los daños aceptables.</p>	Planificar
<p>Ejecución de lo planificado para reducir o eliminar los daños aceptables.</p>	Hacer
<p>Auditorías, mediciones y seguimiento de lo establecido en la planificación para evitar que existan incumplimientos (en los procesos de certificación se utiliza el término «no conformidad»).</p>	Verificar
<p>Acciones correctivas y preventivas que eviten que vuelvan a ocurrir incumplimientos.</p>	Actuar
<p>Revisión del sistema de gestión para incluir las acciones correctivas y preventivas que eviten que vuelvan a ocurrir incumplimientos.</p>	Planificar

Los elementos que establece la empresa (objetivos, metas, indicadores, etcétera) se integran en una matriz de planificación. Aunque la mayoría de empresas se enfocan en la eliminación y reducción de daños, igual llaman a esto su **estrategia de sostenibilidad**.

## Estrategia de sostenibilidad

El ecoturismo busca el equilibrio entre el eje económico, social y ambiental. A partir de ahí, las estrategias se construyen con la *intención* de generar ingresos, conservar la naturaleza y proveer bienestar social.

Algunas veces, las estrategias de sostenibilidad que desarrollan las empresas se enfocan en la eliminación y reducción de daños. Es decir que, en realidad, desarrollan estrategias de responsabilidad social que se enfocan en eliminar y/o reducir daños, así como gestionar riesgos.

Una verdadera estrategia de sostenibilidad tiene la *intención* de que exista equilibrio. Para esto, el cambio de *mentalidad* es fundamental porque, de ahí, la empresa es capaz de identificar soluciones que generen ingresos, pero también bienestar ambiental y social. Ante esto, las compañías cuestionan, por ejemplo, si un producto o servicio debe reinventarse o eliminarse. Este proceso ya lo están llevando algunas compañías como Unilever, Ikea, Domo, entre otras. Las Empresas B (BCorps) también tienen o migran a un cambio de *mentalidad* en donde el éxito de las empresas no únicamente se mide a través de la rentabilidad, sino también por el bienestar del planeta y las personas. Si bien, ninguna compañía es perfecta, este cambio de intención y mentalidad hace que las empresas se planteen soluciones más innovadoras, congruentes e integrales. El lema de las BCorps es que las empresas no solo sean «las mejores del mundo, sino también las mejores para el mundo».

Dependiendo del contenido de la *estrategia de sostenibilidad*, la misma se puede incluir en otros instrumentos de planificación y gestión que utilizan las empresas como, por ejemplo, en el mapa estratégico y en el cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) de la autoría de Kaplan y Norton.\* Cuando esto sucede, normalmente la sostenibilidad se integra en medio del mapa estratégico y en el área de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral y la ***estrategia de sostenibilidad se vuelve la estrategia de la empresa.***

### **Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial que usan las compañías para integrar sus objetivos estratégicos y sus resultados. Normalmente en este cuadro la empresa integra objetivos y metas comerciales, financieras y de procesos. Es decir, es un resumen estratégico.

## **Matriz de planificación**

La matriz de planificación es una herramienta que permite integrar de manera estructurada los objetivos, metas y actividades que se quieren alcanzar. Metodológicamente, este análisis se integra en lo que se llama *árbol de problemas* y *árbol de objetivos*, proceso que se utiliza para construir la matriz de planificación.† A través de los indicadores, la empresa establece metas de impacto, de resultado y actividad. Normalmente, en los *Informes de Sostenibilidad*, la empresa únicamente muestra su objetivo estratégico y sus metas de impacto.

---

\* Kaplan, Norton (2008). *The Execution Premium*. Harvard Business School.

† También llamada matriz de marco lógico.

Idealmente, en una estrategia de sostenibilidad deben quedar integradas las acciones que generará la empresa para reducir el daño aceptable y, además, las soluciones que como empresa proveerá en materia ambiental, social y económica.

Como una práctica más progresiva, la empresa ***debe empatar la estrategia de sostenibilidad con la estrategia de negocio para tener una sola estrategia.*** De esta manera, los indicadores de sostenibilidad van alineados con la estrategia de negocio y, por lo tanto, tienen el mismo nivel de importancia.

## Metas de referencia

En septiembre de 2015, los países integrados en las Naciones Unidas aprobaron los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) como una agenda que tiene metas que se deben alcanzar en el año 2030. La Agenda 2030, como también se le llama, integra 17 objetivos que responden a los tres ejes de la sostenibilidad.

Las empresas pueden hacer coincidir sus metas e indicadores con las metas e indicadores de los ODS para contribuir con una aspiración mayor. A diferencia de otras agendas de desarrollo mundial, como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los ODS se diseñaron tomando en consideración los insumos de las empresas participantes del Pacto Mundial, lo que hace que esta sea una hoja de ruta compartida. Además, la revisión de las metas de los ODS le da un panorama más amplio a las compañías sobre los retos que enfrentamos como humanidad, algo que también se puede considerar en el proceso de identificación de daños.

En relación con el cambio climático, actualmente existe la iniciativa *Metas Basadas en Ciencia* (Science Based Targets\*), la cual se originó con el apoyo del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), el Pacto Mundial, CDP y el *World Resources Institute* (Instituto de Recursos Globales). La iniciativa tiene varias guías por sector, las cuales pueden utilizar las empresas para establecer metas ambiciosas que se basen en el conocimiento científico.

Por último, las compañías también pueden utilizar como referencia los planes nacionales, que tienen la intención de cerrar brechas económicas, ambientales y sociales; así como la información que puede aparecer en documentos como el *Índice de Desarrollo Humano* del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el *Índice de Progreso Social* y el *Índice de Competitividad* que desarrolla el *World Economic Forum*.

Hacer coincidir las metas de los ODS con las de la empresa no quiere decir únicamente vincular lo que ya se hace con la Agenda 2030, sino al contrario, la **intención** de hacer esto es establecer mayores compromisos. Algunas compañías usan a los ODS como parte de su estrategia de Relaciones Públicas sin ninguna intención de generar cambios. Según el escritor Wayne Visser, esto se puede convertir es una variación del *greenwashing*, que simulaba un compromiso ambiental, en lo él que llama, *rainbow washing*, que simula un compromiso con los ODS. Ahora bien, existen empresas alrededor del mundo, realmente comprometidas con la Agenda 2030, quienes tienen metas basadas en datos científicos y concretos. Estas compañías tienen la mentalidad de **innovación y transformación** que requiere el alcance de los ODS.

---

\* <https://sciencebasedtargets.org>

# Medir y comunicar

La idea de establecer un sistema de gestión, metas e indicadores, es que la empresa pueda medir su desempeño económico, ambiental y social con la misma rigidez con la que mide sus aspectos financieros, operativos y comerciales. Una manera que utilizan las compañías para reflejar las mejoras que impulsan, es desarrollar *Informes de Sostenibilidad* o, como también se llaman, *Informes de asuntos no financieros*.

Los *Informes de Sostenibilidad* se pueden desarrollar empleando diferentes formatos. Sin embargo, a nivel mundial, el marco de referencia más reconocido es el GRI. Otros marcos de referencia que puede tomar en consideración una empresa son los lineamientos que ofrece el *Pacto Mundial para el desarrollo de las Comunicaciones del Progreso* (COP). Además, dependiendo de su tamaño, las compañías también pueden tomar en consideración los lineamientos de las bolsas de valores o de *El Consejo Internacional de Reporte Integrado* (IIRC). En algunos países, como España, se ha regulado como presentar la información no financiera\*.

Independientemente de la guía que se use para que la empresa comunique su avance, la intención del proceso es que la compañía pueda medir el impacto que tiene, sus avances y, por lo tanto, se proponga seguir mejorando.

---

\* Ley 11/2018



# **Identificar un propósito mayor**

**5**

*«Somos nuestra intención».*

**A** ún con todos sus retos, desde su base fundamental, la economía de libre mercado es la mejor opción que conocemos. Como su nombre lo indica, el libre mercado concede libertades que antes no teníamos y la posibilidad de que cada individuo prospere. Sin embargo, la libertad también conlleva una mayor responsabilidad.

Cuando nuestra hija mayor empezó a salir de fiesta con los amigos, con mi esposo le recalcamos que «a mayor libertad, mayor responsabilidad». Con esto queríamos decir que confiábamos en su capacidad de actuar responsablemente porque le estábamos concediendo la libertad de andar sola con los amigos. Aunque nuestra hija es muy coherente, en una ocasión actuó irresponsablemente, lo que provocó que le restringiéramos los permisos por un período de tiempo. Esto no lo hicimos únicamente con el objeto de que «aprendiera la lección», sino también porque reconocíamos el peligro al que se había expuesto y queríamos *reducirlo*. Nuestra hija *nos importa* y, por lo tanto, hicimos algo al respecto. Además, el tan solo hecho de que algo le pasara a nuestra hija nos afectaba a *nosotros* (los individuos) y a toda nuestra familia (sistema).

Si todas las personas y las organizaciones actuáramos responsablemente y con un enfoque *sistémico* frente a la libertad que nos concede la economía de libre mercado, muy pro-

bablemente habríamos superado varios de nuestros retos y existirían menos regulaciones. La economía de libre mercado es un sistema que estimula de entrada la imaginación y la innovación, nos provee diferentes opciones para elegir. Además, debido a que es un sistema que genera crecimiento económico y trabajo, también puede reducir la pobreza. Sin embargo, eso depende mucho de las circunstancias.

### **Circunstancias de la Riqueza y la Pobreza**

La riqueza se hereda y la pobreza también. Es por eso que, a las personas que no han logrado acumular por siglos y/o años salud, educación y prosperidad, les es más difícil salir del círculo de la pobreza. Claro está que existen casos aislados donde un pobre logra romper ese círculo. De ahí que, a esas personas las volvamos un emblema de superación, porque nos reafirma aquello que sabemos: que salir del círculo de la pobreza es muy difícil.

La historia de mis bisabuelos es muy diferente a la historia de los bisabuelos de la empleada que me apoya en casa. Una de mis bisabuelas estudió en Suiza y migró a Guatemala, otro bisabuelo venía de Estados Unidos. Si bien, una abuela contaba que de pequeña era pobre, aun así, tuvo donde vivir, ropa y comida. Otro abuelo también nos compartía las limitaciones que había tenido de niño, pero siempre fue a la escuela y tenía zapatos. Mi bisabuelo, originario de Estados Unidos, había llegado «sin nada» a Guatemala; sin embargo, sabía leer, escribir y matemáticas. Un bisabuelo nos dejó tierras y otro una casa.

Aún con varias complicaciones, una de mis abuelas heredó una propiedad que hace algunos unos años vendieron mis tíos y mi papá.

No estoy segura si mis bisabuelos terminaron la escuela, pero sí sabían leer y escribir. Mis abuelos completaron la escuela y dos de ellos tenían una profesión. Mi papá, mi mamá, mis tíos y mis tías también terminaron la escuela y saben inglés.

Mi hermano y yo, terminamos la escuela y también aprendimos inglés. Ambos fuimos a una universidad privada y enviamos a nuestros hijos a la escuela. A ninguno nos falta comida en casa y podemos acceder a servicios de salud.

En general, en mi familia hemos ido acumulando educación, salud y prosperidad, de generación en generación. Además, ninguno de mis bisabuelos fue indígena o de piel negra, ninguno fue esclavo o trabajó en encomiendas con las implicaciones emocionales y psicológicas que eso implica.

La historia de la empleada que me apoya en casa es totalmente diferente. Para empezar, sus bisabuelos no pudieron acumular prosperidad porque eran jornaleros en una finca donde, a cambio del trabajo, les permitían residir. Sus abuelos tampoco fueron a la escuela, aunque lograron comprar una pequeña propiedad, la cual, luego, se repartió entre varios hijos, entre ellos, el papá de mi empleada, quien murió joven de una enfermedad curable. Sus papás tampoco estudiaron y a ella la dejaron cursar hasta quinto de primaria. *Todos* los ancestros de ella son indígenas y varios fueron esclavos.

Si mi mamá se enferma o tiene alguna dificultad, yo sé que tiene ahorros y un seguro médico. Si algún familiar de mi empleada se enferma, ella lo tiene que financiar. Además, por ser la persona con mejores ingresos, debe enviar dinero a su casa para apoyar a su familia.

Esto es algo que explicaba Martin Luther King Jr. cuando decía que no se podía pretender que los negros tuvieran el mismo éxito económico y académico que los blancos en Estados Unidos cuando habían salido siglos después al camino de la prosperidad\*. Imaginemos llegar a una maratón una semana después.

Como le escuché decir una vez a Erick Barrondo, un atleta guatemalteco que ganó una medalla olímpica: *«ustedes dicen que hay que enseñar a pescar en lugar de dar peces, pero en algunas ocasiones, en aquellos lugares donde quieren enseñar a pescar, ni siquiera existen los ríos».*

## Las empresas con un propósito limitado

Todas las empresas tienen una propuesta de valor que satisface alguna necesidad del mercado. «Donde hay un dolor, existe una oportunidad», me dijo una vez un catedrático de emprendimiento. Esto quiere decir que las oportunidades de negocio se pueden identificar cuando algo incómoda o molesta en el mercado.

---

\* King, M. (2010). Strength to love. Fortress Press.

Un ejemplo fácil de comprender es Uber. En varias ciudades era un «dolor» utilizar el taxi. Era un servicio ineficiente y en algunos casos hasta inseguro. Para pedir un taxi había que «jinetearlo» o bien, llamar por teléfono. Uber identificó este «dolor» para desarrollar su propuesta de valor y cubrir esa necesidad.

El lienzo de modelo de negocios (*Business Model Canvas*)\* es una metodología que usan varias compañías para identificar su propuesta de valor. A través de este proceso, la compañía define el producto o servicio que ofrecerá, el segmento del mercado al que se dirigirá, los recursos que son necesarios y su fuente de ingresos, entre otras cosas. Es decir que, en estos términos, la propuesta de valor es el factor que hace diferente y útil a una empresa frente a la competencia. Desde este enfoque, la compañía trabaja por ser la mejor **del** mundo (mejor que su competencia), pero no analiza si, en realidad, es también la **mejor para el mundo**.†

Hasta hace algunos años, las revistas especializadas en negocios, como *Forbes*, únicamente publicaban un listado de las empresas que se consideraban las mejores **del** mundo por su rendimiento, sus activos y el valor en el mercado. Ahora, las revistas publican otros *rankings* que van más allá del valor financiero de una empresa. Actualmente, la revista *Expansión*, por ejemplo, publica el listado de las superempresas; compañías que invierten en cultura organizacional, que son más confiables y humanas.

Si bien, todas las empresas tienen un propósito, algunas veces este puede ser limitado y desconsiderar los tres ejes de la

---

\* Osterwalder, J., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons Inc.

† Lema BCorps.

sostenibilidad. En ese sentido, es importante que las empresas tengan criterios de inversión en línea con los indicadores de sostenibilidad para que sus acciones sean **congruentes**.

Cuando las compañías de propósito limitado actúan incongruentemente de esta manera es porque no **reconocen** las consecuencias negativas que ingresarán al sistema, así como los efectos que esto tendrá para ellas mismas en un futuro que cada vez es más inmediato. Si reconocieran los efectos y cómo esto los afectará inevitablemente en el futuro, las decisiones tendrían otro giro. Es como cuando nos sobrepasamos con la comida y luego nos enfermamos o cuando nos endeudamos con la tarjeta de crédito y luego tenemos que pagar nuestro consumo con intereses. Algunas veces somos conscientes de ello y otras no, pero en los dos casos hacemos caso omiso de los efectos negativos que tendremos en el futuro, los cuales regresan en calidad de *boomerang*, afectándonos a nosotros y a quienes nos rodean.

Hace unos años un canal británico proyectó un lamentable documental sobre el trabajo infantil en fincas de la cadena de suministro de Starbucks y Nespresso. En el programa se veían, entre otras cosas, a niños de 8 a 13 años cortando café durante varias horas, quienes ganaban alrededor de \$2 por 7 horas de trabajo. Si bien, las gremiales de caficultores tienen cero tolerancia al trabajo infantil, esta noticia dañó a todo el sector, quien perdió varios contratos. Los efectos de las empresas que tenían a niños trabajando regresaron como *boomerang*, afectando a toda la caficultura.

Starbucks y Nespresso emitieron comunicados indicando que tienen cero tolerancia al trabajo infantil y que auditan a sus proveedores. El problema de estas auditorías es que muchas veces las hacen auditores y asesores de una misma empresa, cuando en este proceso no se puede ser juez y parte.



Para dar un ejemplo, en una oportunidad acompañé un proceso de auditoría de *C.A.F.E. Practices* (el estándar de Starbucks) y, aunque la empresa tenía varias malas prácticas, o no conformidades, el auditor hizo caso mismo de las mismas porque también era asesor de la compañía y quería asegurar la continuidad de su relación comercial.

## Las empresas en proceso de transformación a un propósito mayor

Existen empresas con un propósito limitado en proceso de transformación a uno mayor. Como en lo individual, cambiar es un reto; sin embargo, algunas compañías ya lo están haciendo. Royal DSM era un productor de químicos industriales de alto impacto negativo hasta que poco a poco se fue convirtiendo en una compañía científica que promueve productos para la salud y la nutrición. En el pasado, la **intención** de DSM era únicamente ganar dinero (propósito limitado), ahora el propósito de DSM es generar bienestar (propósito mayor).

Unilever está eliminando de su portafolio de productos a aquellas marcas que considera que no tienen un propósito mayor. Danone está apoyando a empresas que venden productos más nutritivos y saludables, en lo que llama *Danone Manifesto Ventures*. Nike y H&M están eliminando químicos en sus productos, Ikea está trabajando para que todos sus productos tengan propósito, puedan repararse, reutilizarse, revenderse y eventualmente, reciclarse.

La Agrupación CMI Capital de Corporación Multi Inversiones, tiene el propósito de “generar inversiones de impacto que impulsen el desarrollo sostenible” mientras que la Agrupación CMI Alimentos tiene el propósito de “alimentar el mundo para llenarlo de bienestar”.

Todas estas empresas están en un proceso de transformación porque son más **conscientes**.

<b>Empresa consciente*</b>
Según John Mackey, CEO de Whole Foods y el profesor Raj Sisodia, una empresa consciente es la que: <ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene un propósito mayor que el retorno financiero.</li><li>• Mantiene relaciones internas y externas saludables con sus diversos grupos de interés.</li><li>• Muestra un liderazgo consciente.</li><li>• Promueve una cultura consciente.</li></ul>



Normalmente, las empresas con estas características forman alianzas y/o apoyan causas mayores. The Central Bottling Corporation, por ejemplo, tiene la iniciativa «Juntos por el Desarrollo Sostenible», con la cual apoya, entre otras cosas, la conservación de cuencas hidrográficas en colaboración con *The Nature Conservancy*. América Móvil ha hecho alianzas con instituciones educativas para mejorar las capacidades de la población con limitado acceso a la educación.

En realidad, **todo suma** y, tanto las empresas pequeñas, medianas como grandes, tienen la posibilidad de transformar nuestra realidad.

---

\* Mackey, J. (2014). *Conscious Capitalism*. Harvard Business Review Press.

## Formar alianzas

Así como las compañías reconocen que es mejor subcontratar algunos servicios (mensajería, limpieza, etcétera) que no forman parte del modelo de su negocio, de igual manera, es más estratégico formar alianzas con organizaciones que se especializan en ciertos temas.

Las empresas pueden construir alianzas con organizaciones de la sociedad civil (OSC) que se especialicen en la conservación de la naturaleza, educación, inversión social, desarrollo de emprendimientos, etcétera. Quienes tienen años de experiencia en estos temas. Cuando una empresa impulsa actividades que están fuera de su modelo de negocio, normalmente no genera el mismo impacto positivo que una organización especializada. Las OSC **serias** reconocen que un impacto positivo en términos económicos, ambientales y sociales requiere tiempo y que, por lo tanto, no dependen de una actividad aislada, como ir a dar una comida, sembrar árboles o pintar una escuela. Una OSC **seria** tiene un plan estratégico con un objetivo de impacto, mantiene relaciones de largo plazo con sus beneficiarios y es congruente con lo que dice y hace.

El proceso de transformación de una empresa debe iniciar a nivel directivo y luego permear a nivel interno. Es decir, que los primeros que deben estar convencidos de tener un **propósito mayor** son los accionistas y luego los trabajadores. En lo que se refiere a esto, es importante reflexionar que la transformación de una compañía no es solo en lo que tiene que ver al producto y servicio que ofrece y/o a cómo lo produce, sino también a cómo se vincula con sus grupos de interés, especialmente con sus trabajadores.

Como lo indican Mackey y Sisodia, una **empresa consciente** debe mantener relaciones internas y externas saludables con sus diversos grupos de interés. Los trabajadores son la familia directa de la compañía y, por lo tanto, el proceso de transformación debe incluirles y beneficiarles. Sin embargo, así como preferimos ver hacia fuera en lugar de hacia adentro; de igual manera, algunas veces las empresas se enfocan en reducir la pobreza externa en lugar de cuestionar la calidad de vida de sus trabajadores.

En una empresa de manufactura con la que colaboré hace tiempo, existía un programa de voluntariado del cual los trabajadores podían formar parte. A los empleados se les preguntaba si querían donar parte de su sueldo para una causa que luego utilizaría una OSC para mejorar las condiciones de una escuela. Además, los trabajadores podían participar en la actividad de voluntariado que consistía en ir a pintar una escuela un domingo. Si bien, la iniciativa tenía la mejor de las intenciones, la misma tenía muchas deficiencias: 1) Aunque el proceso era voluntario, en realidad los trabajadores se sentían obligados a participar, no porque la empresa se los dijera, sino porque *no* participar en una causa noble, los hacía sentir mal; 2) Para algunos trabajadores donar al menos \$1 representaba un costo muy alto porque tenían limitaciones presupuestarias serias; 3) Los trabajadores asistían en un día libre al programa de voluntariado porque sentían que debían hacerlo y les daba «pena» decir que no.

La conclusión fue que el programa de voluntariado generaba más consecuencias negativas internas que efectos positivos externos. En ese sentido, decidimos transformar el proceso. Primero, hicimos un análisis interno para estimar la capacidad adquisitiva de los trabajadores, que concluyó que alrededor del 20% de los empleados vivían en condiciones de pobreza. Con este resultado, el programa de voluntariado se redireccio-

nó para apoyar a ese 20%. La compañía hizo una alianza con Hábitat por la Humanidad para que los empleados accedieran a una vivienda digna e invitó al otro 80% a participar en una jornada de voluntariado que organizó, en lugar del convivio navideño, un día miércoles. La jornada de voluntariado consistía en ir a construir las casas de sus compañeros de trabajo.

Los resultados de este nuevo enfoque fueron maravillosos. A través del proceso, el 20% de los trabajadores se dignificaron, el clima de la empresa mejoró, la rotación de personal disminuyó y todos en la compañía se sintieron como parte de una familia que se ayudaba y apoyaba entre sí. Además, la iniciativa le dio un nuevo sentido al convivio navideño, el cual era más coherente con el espíritu de la festividad.

Las empresas transformadas también buscar ser **congruentes** entre lo que dicen y hacen. Si no están de acuerdo en que el gobierno ande regalando alimentos, tampoco tienen programas de «caridad tóxica». Si apoyan la igualdad de género, no regalan muñecas estereotipadas en las comunidades. Si exigen transparencia, también comunican con seriedad sus retos y avances. Si han definido que tienen un **propósito mayor**, toman todas sus decisiones analizando los tres ejes de la sostenibilidad.

### **Caridad Tóxica**

Aunque indudablemente hay personas que requieren de nuestra solidaridad, las donaciones que hacen los gobiernos, las OSC, las iglesias y las empresas pueden generar más daño que beneficio. Como menciona Robert D. Lupton, quien solía ser un filántropo: *«gran parte de ese dinero se desperdicia o daña a quienes va dirigida la ayuda».*

Según Lupton, solo debe darse caridad en una crisis como un desastre o a las personas que no tienen la capacidad intelectual (algún retraso), física (alguna enfermedad), de madurez (niños) y/o que no tienen una red de apoyo (familia). Para Lupton\*, debemos ser más empáticos cuando hacemos caridad y, por lo tanto, seguir estos principios:

1. Nunca hacer por los pobres lo que ellos pueden hacer por sí mismos.
2. Limitar las donaciones unilaterales a situaciones especiales como las que se mencionan anteriormente.
3. Capacitar a los pobres por medio del empleo, préstamos, inversión, usando subvenciones con moderación para reforzar sus logros.
4. Subordinar los intereses personales sobre las necesidades de las personas a quien se sirve.
5. Escuchar atentamente a los que se busca ayudar, especialmente las pistas no verbales.
6. Ante todo, no hacer daño.

En situaciones de desastre, la empatía para hacer donaciones también es necesaria. Para la *Tormenta Stan* en Guatemala, tuve que acompañar al Ejército de Estados Unidos en un viaje en donde «entregarían» alimentos a las personas afectadas. El viaje lo hicimos en helicóptero. Entre mis funciones no estaba la entrega de alimentos, sino que, más bien, estaba aprovechando el viaje para poder trasladarme a otra ciudad del país en donde apoyaría en una evaluación de daños y necesidades.

---

\* Lupton, R. (2011). *Toxic Charity*. Harper One.

Al subir al helicóptero, un funcionario del ejército me explicó las medidas de seguridad y me indicó que el helicóptero (un *Black Hawk*) iría con la puerta abierta para entregar los alimentos. Incredulamente, pensé que el helicóptero se acercaría a las comunidades donde un militar se bajaría para hacer las donaciones. Sin embargo, esto no fue así. En realidad, lo que sucedió fue que, durante todo el trayecto, los militares fueron literalmente tirando las bolsas con alimentos. Las personas de las comunidades al escuchar el helicóptero salían primero con miedo y luego con desesperación para poder alcanzar una bolsa con alimentos. En un lugar, observé cómo personas armadas en un pickup alcanzaban las bolsas de alimentos antes que el resto, lo que supongo hacían para luego vender los enseres y someter a la comunidad. En este ejemplo no existe empatía.

### **Empatía**

A través de la empatía, logramos ponernos en el sitio del otro. Es decir, nos vemos como iguales. La *supremacía* no tiene cabida en la empatía. Con empatía intentamos comprender la situación emocional del otro y actuamos como nos gustaría que actuaran con nosotros.

Un buen ejemplo de empatía es la utilización del *Semáforo de Eliminación de Pobreza* desarrollado por la Fundación Paraguaya. Según el psicólogo Albert Bandura,\* las personas mejoran su vida cuando creen que vale la pena y consideran que son capaces de hacerlo. Como lo destaca Zanele Mbeki del Banco de Desarrollo de la Mujer en Sudáfrica, «*el Semáforo de Eliminación de la Pobreza no es solo un instrumento de*

---

\* Albert Bandura es un reconocido experto en la teoría del aprendizaje social.

*evaluación, sino también una herramienta de intervención que le permite a la familia establecer un plan de desarrollo y tener protagonismo».\**

El objetivo del *Semáforo de Eliminación de Pobreza* es reducir la pobreza empoderando a las personas porque, como explica Martin Burt, en la mayoría de las veces *imponemos* nuestras ideas. A través de esta metodología, una familia de escasos recursos autoevalúa su situación partiendo de la idea de que su vida puede cambiar. Como resultado, una familia tiene un tablero de control que refleja, como en un semáforo, los aspectos positivos de su vida, así como los que puede mejorar. Luego se analizan las causas de la situación, las cuales pueden ser: culturales, emocionales, de acceso, etcétera. En total, la herramienta tiene 50 indicadores dentro de seis dimensiones: ingresos y empleo, salud y medio ambiente, vivienda e infraestructura, educación y cultura, organización y participación, y autoestima y motivación. La última pieza del instrumento consiste en garantizar que las familias tengan poder de acción para hacer algo al respecto de las diversas carencias que identificaron en sus vidas. Por eso la metodología incluye un *Mapa de Vida*.

Paul Ellingstad de Hewlett-Packard (HP) apoyó a la Fundación Paraguaya a convertir la metodología en un instrumento más moderno, pero igual de accesible, independientemente del nivel de alfabetización. Luego, la Fundación Skoll también se sumó para producir otra generación de la herramienta. Actualmente, el *Semáforo de Eliminación de Pobreza* es utilizado por diversas organizaciones, entre ellas, empresas. A través de este proceso, las compañías activan las seis fuentes de influen-

---

\* Burt, M. (2019) Who owns Poverty. Red Press.



cia positiva de Joseph Grenny:<sup>\*</sup> ayudar a las personas a creer en sí mismas y dominar nuevas habilidades, crear responsabilidad grupal y apoyo para el cambio individual y proporcionar incentivos estructurales y apoyo para un cambio de comportamiento positivo. Las compañías que usan el Semáforo de Eliminación de la Pobreza, primero miden la pobreza de sus trabajadores y luego se enfocan en otros grupos de interés.

La empatía y herramientas como el Semáforo de Eliminación de la Pobreza, nos permiten ser aliados del desarrollo para evitar convertirnos en “los padres del desarrollo”, en donde en lugar de “trabajar juntos”, nos volvemos paternalistas y “trabajamos por otros”, sustituyendo al gobierno y afectando la habilidad de las personas de valerse por sí mismas.

Por otro lado, las empresas en proceso de transformación a un propósito mayor también se comprometen con la economía circular y buscan soluciones emulando la naturaleza, a través de iniciativas como, por ejemplo, la biomimesis.

### **Biomimesis**

Es la ciencia que busca aprender de la genialidad de la naturaleza para comprender y emular sus formas, funciones y procesos. Es decir, que se emplea a la naturaleza como fuente de inspiración para producir innovaciones. A la biomimesis (*biomimicry*) también se le puede llamar biodiseño, biomimética, biónica o bioinspiración.

---

<sup>\*</sup> Joseph Grenny es un experto en comportamiento humano. Sus ideas fueron consideradas en el diseño del Semáforo de Eliminación de la Pobreza.

Los humanos no fuimos los primeros en construir, empaquetar o inventar radares. Mientras nuestros ancestros temían a la oscuridad, los murciélagos utilizaban la ecolocalización para poder movilizarse. Cuando los *Homo sapiens* la pasaban muy mal en la *intemperie*, las termitas ya construían casas muy sofisticadas para protegerse del clima.

La naturaleza utiliza 5 polímeros, nosotros 350, para hacer exactamente lo mismo que logra un insecto con las capas que le rodean. Una anguila es capaz de generar 600 voltios de energía con los químicos de su cuerpo sin emplear ningún aislante. Nosotros generamos energía usando combustibles fósiles y PVC para aislar los cables. La naturaleza es más refinada, los humanos nos volvimos más toscos.

La intención de la biomimesis es basarse en la sabiduría de la naturaleza para generar soluciones. En este proceso, las compañías reconocen que muchos de nuestros problemas **son de diseño** y, por lo tanto, diseñan con un enfoque diferente. Un ejemplo es el edificio Bullitt Center, el cual empleó como inspiración los bosques de Seattle. El complejo se vale de, entre otras cosas, agua de lluvia, energía solar, sanitarios compostables, un elevador regenerativo y un sistema de calefacción de vapor. Además, en el proceso de construcción se eliminaron todos los químicos tóxicos y únicamente se utilizó madera certificada FSC.\* Quienes trabajan ahí se transportan mediante bicicleta, utilizan menos las gradas y la luz artificial, porque el diseño lo permite.

Para inspirarnos en la naturaleza hay que conocerla. El ingeniero japonés que inventó el tren bala era un ornitólogo aficionado que se inspiró el vuelo del martín pescador. Eiji Nakatsu

---

\* Madera sostenible certificada por el Forest Stewardship Council (FSC).

debía resolver el dilema del estruendoso ruido que ocasionaba el tren rápido cuando atravesaba un túnel. Nakatsu recordó que el martín pescador es un ave que se zambulle a alta velocidad a un cuerpo de agua sin prácticamente salpicar. Simulando al ave, el tren bala se diseñó con una trompa parecida al animal.

Las empresas en proceso de transformación a un propósito mayor invitan a sus trabajadores a pasar más tiempo en la naturaleza. Además, son compañías curiosas que están dispuestas a la innovación, para lo cual usan procesos como el Pensamiento de Diseño (*Design Thinking*).

### **Design Thinking**

El *Design Thinking* es un proceso creativo que se utiliza para generar ideas que permiten balancear las necesidades de las personas con la viabilidad técnica y económica. Según Tim Brown, el autor de la metodología, «los diseños han pasado a ser un tema de consumo cuando en realidad deben estar diseñados pensando en las personas».\*

Es por eso que se dice que el *Design Thinking* «humaniza» los productos y servicios. El *Design Thinking* es una herramienta que, como todas, se puede utilizar o no, con el enfoque de la sostenibilidad. Sin embargo, debido a que la sostenibilidad está directamente vinculada con la innovación, muchas de las compañías que tienen un *propósito mayor* emplean esta metodología.

---

\* Brown, T. (2019). *Change by Design*. Harper Collins Publishers.

La biomimesis y el *Design Thinking* van muy de la mano con la **economía circular** que, como se explica anteriormente, busca durabilidad, renovación, reutilización, reparación, sustitución, modernización, reacondicionamiento y uso reducido de materiales. Los principios de la economía circular son: 1) Preservar y mejorar el capital natural, controlando los stocks y equilibrando los flujos de recursos renovables, a través de regeneración, desmaterialización y el compartir; 2) Optimizar el rendimiento de los recursos, mediante la circulación de los productos, componentes y materiales en uso, a su máxima utilidad, en todo momento en ambos ciclos, técnico y biológico, a través de la regeneración, el compartir, la optimización y la circularidad; y, 3) Fomentar la eficiencia del sistema mediante la revelación y el descarte de externalidades negativas.

La idea de la economía circular es que, como la naturaleza, lo que produce el *Homo sapiens* circule. Es decir, que el proceso lineal de «producir, consumir, desechar», migre a un proceso que se llama *Análisis de ciclo de vida*. En este contexto, un producto puede circular de diferentes maneras: reparándose, prestándose, reutilizándose, alquilándose, reinventándose (*upcycling*) y, por último, reciclándose.

### **Reciclaje y Upcycling**

En el reciclaje los materiales usados y los desperdicios pasan por un proceso de transformación o aprovechamiento que generan un producto de igual o menor valor. No todo es reciclable y no todo se puede reciclar de la misma manera. Algunos procesos de reciclaje pueden llegar a utilizar grandes cantidades de energía y químicos que hacen que el proceso sea ambientalmente inviable.

En el *upcycling* los materiales empleados o desperdicios se utilizan directamente como materia prima para generar un producto de más valor.

Algunos confunden la economía circular con el reciclaje, pero la economía circular va mucho más allá. En esta se persigue retener el máximo valor de un material o producto para evitar el desecho y la extracción de nuevos materiales. Hacerlo no solo beneficia a la naturaleza, sino que también nos beneficia a nosotros. Actualmente, están en peligro de extinción el 50% de los elementos de la tabla periódica. Si seguimos extrayendo materia prima como lo estamos haciendo, en unos años no tendremos los elementos que usamos para nuestra vida moderna.

El reciclaje es una de las estrategias con menor circularidad. Antes del reciclaje debemos pensar en: rechazar, repensar, reducir, reusar, reparar, reacondicionar, remanufacturar, reconvertir y luego, en recuperar.

Gronn es una pequeña empresa en Guatemala que produce artículos utilizando el proceso *upcycling*. Según Gronn, «la basura de una persona, es el tesoro de otra». Por eso, revaloriza las botellas de vidrio desechadas y las reutiliza para manufacturar productos de alta calidad hechos a mano. Actualmente, Gronn produce vasos, macetas y jardineras que son elaborados por mujeres que antes no tenían un empleo digno. Ambev Centroamérica tiene una alianza con Gronn.

Las empresas en proceso de transformación a un propósito mayor también ajustan sus metas de desempeño para que todas tengan una lógica de sistema que considera las tres dimen-

siones: económica, social y ambiental. Algunas veces las compañías establecen indicadores de sostenibilidad incoherentes con el desempeño financiero que se exige en la empresa. En palabras de un trabajador, «*a veces nos piden que avancemos rápido un camino con piso de piedra, pero no nos dan zapatos*». En ese sentido, si la empresa tiene un programa de incentivos, estos deben balancearse para que no compitan con el desempeño social y ambiental de la compañía. Si la empresa únicamente premia los resultados financieros, los otros indicadores pasan a segundo plano.

Un ejercicio que puede servir para hacer esto es «ponerse en los zapatos del otro», una práctica que ya realizan varias empresas. *Inditex*, por ejemplo, requiere que todos sus gerentes hagan todas las tareas dentro de la compañía con el objetivo de que estos tengan un mayor alcance que les permita comprender el trabajo de cada uno y no ser como el gobierno que «planifica desde lejos». En ese contexto, un Gerente Regional de *Inditex* debe tener los conocimientos para, por ejemplo: ser cajero, acomodador de ropa, limpiar la tienda, etcétera.

Algunas veces querer hacer todo puede ser frustrante y, como me dijo hace poco la Gerente de Sostenibilidad de una empresa, «lo perfecto es amigo de lo estático», así que, mientras encontramos soluciones ideales, es mejor empezar con lo que podemos hacer.

## La importancia de las *Big players*

Probablemente, Ben & Jerry's no se conocería en el mundo entero si Unilever no la hubiera comprado y quizá por eso tampoco se conocerían sus buenas prácticas. Las grandes empresas del mercado juegan un papel fundamental para liderar el enfoque hacia un ***propósito mayor***. De igual manera, la trans-

formación de una empresa debe provenir desde la Alta Dirección, desde los accionistas y dueños de la compañía, porque si no, la *incongruencia* será una constante. Si la Junta Directiva de una compañía no reconoce sus efectos y las consecuencias que los mismos tendrán en el sistema, es inviable que exista un proceso de transformación en la misma.

Como en una familia, en el mundo empresarial, los *big players* (las empresas con más presencia en el mercado) son las que pueden enseñar a otras a tener un propósito mayor. Además, una *big player* tiene la enorme capacidad de influenciar y apoyar a su cadena de abastecimiento para que mejore sus prácticas, pero para esto también debe ser congruente con los términos comerciales.

Una vez escuché a alguien decir que no le gustaba que «*en el trabajo era una persona y en su casa otra*». Una empresa no puede simular ser una en términos comerciales y otra en términos de sostenibilidad. Para efectos prácticos, esto quiere decir que, si una compañía tiene en balance los tres ejes, buscará apoyar a su cadena de abastecimiento, no solo con aspectos técnicos, sino también con un mejor pago, días de crédito, etcétera, para ser *congruente*.

Los *big players* juegan un papel fundamental para los procesos que lleven a un propósito mayor. El liderazgo aparece cuando la Alta Dirección y los CEO empiezan a abordar la sostenibilidad con la misma seriedad que la rentabilidad financiera y son impulsados por el propósito. Telus, 3M, Virgin, Colgate Palmolive, Enel, Airbnb, Dell Computers, Danone, Corporación Multi Inversiones y Unilever son algunas compañías que tienen un propósito mayor y/o están en proceso de definirlo.

Algunos líderes de estas compañías han manifestado que una empresa que no se enfoque en la sostenibilidad no existirá en 50 años. Otros lamentan que muchas empresas todavía

no vean el potencial de dirigirse en esa dirección. El enfoque cíclico y de largo plazo le permite a la empresa innovar y reinventarse. En América Latina, CEMEX, Bancolombia, Natura, Cementos Progreso, cbc, son otros ejemplos de empresas que tienen una visión de largo plazo.

Ninguna persona o empresa es perfecta. Recordemos que todos hacemos lo mejor que podemos según nuestro contexto e historia. Las compañías que pasan por un proceso de transformación también requieren tiempo para cambiar hábitos muy arraigados. Sin embargo, son compañías que se han comprometido con un **propósito mayor** y, por lo tanto, trabajan en ello.

Mientras más grande es la empresa, mayor puede ser el reto.

## Las empresas que nacen con un propósito mayor

Existen compañías que desde un inicio nacen con el enfoque de ser «no solo las mejores del mundo, sino también las mejores *para* el mundo».\* A estas empresas muchas veces se les llama empresas de impacto o empresas sociales, por el efecto positivo que tienen en la economía, el ambiente y la sociedad.

Uno de los ejemplos más reconocidos de una empresa de impacto es el Grameen Bank que fundó Muhammed Yunus, Premio Nobel de la Paz. También conocido como el «banco de los pobres». El Grammen Bank desarrolló un sistema de créditos que le facilitó otorgar préstamos a mujeres de la base de la pirámide económica, con el propósito de mejorar su calidad de vida.

---

\* Lema BCorp.



## Base de la pirámide

La Base de la Pirámide es una segmentación de mercado que se refiere a la población que ha sido olvidada y desatendida por los negocios. En términos prácticos es la población con menos recursos en el mundo.

Las empresas de impacto son compañías que tienen un **propósito mayor**, ya que buscan resolver alguna problemática económica, social o ambiental a través de los negocios. Las Empresas B (*Benefit Corporations*) son, por ejemplo, empresas de impacto.

Una de las primeras empresas que se certificó como BCorp fue Ben & Jerry's, marca de helados que adquirió Unilever hace unos años por 326 millones de dólares, en un acuerdo donde se estableció una Junta Directiva independiente con autoridad legal para proteger la misión de la compañía y la calidad del producto perpetuamente.

Desde un inicio, el argumento de Ben & Jerry's, fundada en 1978, era que: «**los negocios son el único mecanismo lo suficientemente poderoso como para revertir la degradación social y ambiental del planeta**». Bajo esa premisa, la empresa vigila que los salarios de los gerentes no sean exponencialmente mayores que los del resto de trabajadores; permite que los empleados tengan participación accionaria y tiene mejores beneficios que los regulados por la ley. Además, la compañía es reconocida por sus prácticas ambientales, su apoyo a causas sociales y su transparencia. El propósito de Ben & Jerry's es que todos los que se relacionan con la empresa se beneficien en la misma proporción que los accionistas en lo que llama «prosperidad vinculada». Además, para la empresa, sus trabajadores son **su familia**.

Cuando Unilever adquirió la empresa en el año 2000, Ben & Jerry's tuvo algunos cambios. Antes, el ratio de diferencia entre el trabajador que más ganaba y el que menos, no podía ser mayor a 7 escalones. Al ingresar Unilever esto cambió, aunque se mantiene la vigilancia de los salarios para que estos no sean exponencialmente mayores al trabajador que menos gana. Además, la compañía hizo algunos cambios de índole ambiental que se incorporaron nuevamente. En la amalgama, Ben & Jerry's aprendió de Unilever y Unilever de Ben & Jerry's.

## Procesos metodológicos de empresas de impacto

Las empresas de impacto parten de la idea de que un problema económico, social o ambiental se puede **cambiar** con un modelo de negocio.

La **teoría del cambio** es un término utilizado en ciencias sociales para evaluar el impacto de un programa. El concepto no se refiere a un resultado, sino más bien al proceso que origina un cambio. Al emplear esta metodología, las compañías con un propósito mayor tienen, entre otras cosas, más claro el impacto que quieren alcanzar, los resultados intermedios y parámetros de medición.

Similar al ejemplo del marco lógico del Capítulo 4, las compañías que aplican la **teoría del cambio**, integran en una matriz el impacto, los resultados, los productos, las actividades y los recursos. Además, en una lógica vertical, la empresa establece indicadores, así como supuestos y riesgos, lo que le permite monitorear su progreso.

Las **cinco dimensiones del impacto** es una metodología creada por *Impact Management Project*. En este proceso, las empresas de impacto definen qué resultados esperan, quiénes son los beneficiarios, cuál es la escala, cómo contribuye la solución al mercado y cuáles son los riesgos. Al igual que con la teoría del cambio, la información del análisis se integra en una matriz.

Los inversionistas de impacto requieren datos, desglosados en indicadores, sobre el impacto que está generando una empresa. Normalmente, los indicadores o las métricas de impacto que buscan estos inversionistas son los que aparecen en los *Estándares de Reporte del Impacto y la Inversión (IRIS)*, los cuales tienen una correlación con el GRI y los ODS.

### **Inversionistas de impacto**

Son fondos, personas individuales, fundaciones, bancos y/o compañías que buscan hacer inversiones en empresas que tengan un *propósito mayor* y que, por lo tanto, ayuden a solucionar los problemas económicos, sociales y ambientales. Actualmente, existen varias organizaciones que vinculan a los empresarios de impacto con los inversionistas.

En la región, existen dos Foros Latinoamericanos de Inversión de Impacto. Uno en Guatemala y otro en Mérida, Yucatán. Ambos espacios convocan a inversionistas y empresas de impacto con intereses en común.

Para definir su modelo de negocio, las empresas de impacto pueden utilizar el lienzo del modelo de negocio (*Business Model Canvas\**) que adaptó *3Vectores*, una BCorp de Uruguay. El *BImpact Canvas*, como se le llama, tiene dos variables más en lo que se refiere al lienzo original. En lugar de partir desde la propuesta de valor, en esta herramienta la empresa primero identifica un problema económico, ambiental o social que quiere resolver, para luego definir su propósito y, a partir de ahí, su propuesta de valor.

Las empresas de impacto pueden acceder a financiamiento atractivo como a los bonos verdes o bonos de sostenibilidad, los cuales se colocan en el mercado de valores para capitalizar a una empresa. Los bonos verdes capitalizan a compañías que están trabajando en temas como la descarbonización. Los bonos de sostenibilidad incluyen temas ambientales, pero también sociales como la igualdad de género.

<p style="text-align: center;"><b>Bonos Verdes, Bonos Sociales, Bonos de Sostenibilidad</b></p>
<p>Los bonos verdes, bonos sociales y los bonos de sostenibilidad son un tipo de deuda que emiten instituciones públicas o privadas para obtener financiamiento con la particularidad que se destinan a inversiones que mejoran el ambiente, el entorno social o los ejes de la sostenibilidad en general. Los bonos tienen un marco de referencia y se emiten con una opinión de un experto.</p>

---

\* Osterwalder, J., Pigneur, Y. (2010)

## Triple impacto positivo

Aunque tienen un propósito mayor, en algunas ocasiones las empresas de impacto pueden enfocarse únicamente en el tema que quieren resolver y generar efectos negativos en los otros ejes de la sostenibilidad. Por eso es importante tener un modelo de negocios que permita el triple impacto positivo externo, interno y en todos los grupos de interés. Aunque algunos daños serán inevitables, el objetivo es reconocer que aún con un propósito mayor, una compañía puede generar, como todos, efectos negativos. De esta manera, la compañía tiene la posibilidad de reducir esos efectos y hacerse cargo de los mismos (*ser responsable y congruente*).

*Guayakí Yerba Mate* es una empresa que comercializa bebidas utilizando como ingrediente principal la yerba mate, que se consume tradicionalmente en varios países de Sudamérica. El modelo de negocio de triple impacto positivo de *Guayakí* nació con el **propósito** de conservar los bosques del Amazonas y generar ingresos en las comunidades. Esto, a través de la comercialización de bebidas exóticas a base de yerba mate (**propuesta de valor**) que vende en Estados Unidos y Canadá (**segmento de mercado**) para beneficiar a pequeños productores (**beneficiarios**) en lo que llama *Market Driven Regeneration*<sup>™</sup>, que en español se traduce como *Impulsado por un Mercado Regenerativo*.

En la identificación de su modelo de negocio, la empresa también reconoció los efectos negativos que podía tener; así que, entre otras cosas, trabaja para alcanzar metas ambiciosas que reduzcan el impacto ambiental del empaque y el transporte de sus productos. Por eso, *Guayakí* puede decir que es una empresa de triple impacto positivo.

Las empresas que buscan triple impacto positivo pueden utilizar la **Evaluación de Impacto B** (EIB); una herramienta abierta, confidencial, fácil de usar y versátil, que utiliza inteligencia artificial para que la compañía evalúe su impacto en términos económicos, ambientales y sociales. Desarrollada por BLab, el instrumento tiene actualmente alrededor de 77 versiones que se adaptan según el sector de la compañía y su número de trabajadores.

*Cualquier empresa* puede usar la EIB para identificar oportunidades de mejora. Además, el instrumento es formativo y permite que la compañía genere un plan de acción. La EIB evalúa, entre otras cosas, el impacto de la empresa en la cadena de valor y su comunidad; la gestión que hace para eliminar o reducir cualquier daño ambiental, las prácticas de la empresa en relación con sus trabajadores, la gobernanza de la compañía y su **propósito**.

La herramienta emplea los más altos estándares, incluyendo los indicadores GRI, y está vinculada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para utilizar la herramienta, las empresas solo deben ingresar a [bimpactassessment.net](http://bimpactassessment.net), y empezar a contestar las preguntas que se desglosan en cinco áreas temáticas. El instrumento se puede utilizar en español, inglés y otros idiomas.

Las compañías que desean certificarse como BCorp deben realizar la EIB como primer paso. Sin embargo, *cualquier* empresa puede usar el instrumento, aunque no se quiera certificar. Para certificarse, una compañía debe tener un mínimo de 80 puntos de entre 200. Debido a que la herramienta califica lo positivo, cualquier punto a favor, quiere decir que la compañía tiene una buena práctica.

BLab también tiene otra herramienta para evaluar la cadena de abastecimiento de una empresa. Empleando el mismo formato de la EIB, una compañía puede valerse del software BANalytics, que tiene BLab, para monitorear a sus proveedores.

## **Espacios con un propósito mayor**

Cada vez es más común que las empresas con un **propósito limitado** se transformen a un **propósito mayor**. Además, ahora son más las compañías que, desde un inicio, nacen con ese enfoque. Esto crea comunidad y da la posibilidad de integrar redes y generar alianzas.

Compañías que se veían como competencia se integran en grupos que persiguen un mismo fin ambiental o social. Empresas grandes colaboran con empresas pequeñas y empresas pequeñas asesoran a empresas grandes. Además, en el ecosistema también se unen organizaciones de la sociedad civil, la academia y organismos internacionales. Es así como los mundos que antes estaban *separados*, ahora coinciden y se integran.

### ***Movimiento B (Benefit Corporation)***

El Movimiento B integra a Empresas B (BCorps), Multiplicadores B (personas que apoyan a las Empresas B), Académicos B y Ciudades B con la misión de «crear un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y el planeta».

En el Movimiento B de Guatemala participan empresas certificadas, compañías en proceso de certificación y multiplicadores de la iniciativa. La intención del Movimiento es lograr

que más empresas se visualicen como un agente de cambio ante los grandes retos que tenemos como país. Compañías más complejas como Cemaco, Grupo Remm, Vertical By Botanik y Saúl, conviven con otras más pequeñas como *Wakami*, Baobab y Ecofiltro.

Debido a que cada vez hay más Empresas B, la tendencia es que el Movimiento B crezca. Actualmente, existen más de 3000 BCorps certificadas alrededor del mundo, aunque la herramienta EIB la utilizan más de 80 mil compañías. En América Latina el *Movimiento Empresas B* nació en 2012 cuando se fundó *Sistema B*. En menos de diez años hay cerca de 500 Empresas B Certificadas y más de 3000 empresarios utilizando la EIB. Algunas de las Empresas B de América Latina son: Pacari, Karún, Ecofiltro. Además, compañías millonarias como Natura & Co., Unilever Australia, algunas sucursales de Danone y Patagonia también se han logrado certificar.

## ***Redes Locales de Pacto Mundial***

Las redes locales de Pacto Mundial surgen por impulso de las compañías que están adheridas a la iniciativa en los países. Las empresas y organizaciones que manifiestan su compromiso con los *Principios de Pacto Mundial* y las agendas de desarrollo mundial (actualmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible) se integran en una red que promueve ambos temas.

Las redes locales utilizan los recursos, herramientas y foros del Pacto Mundial para apoyar a las empresas a avanzar con relación a los *Diez Principios* y los ODS. Además, la iniciativa es el punto focal natural del sector privado ante las Naciones Unidas, lo que permite que compañías y agencias de la ONU desarrollen procesos en conjunto.



En este marco, las redes locales han impulsado, entre otras cosas, los *Principios de Empoderamiento de las Mujeres*, los *Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos*, los *Principios de Inversión Responsable* y el *Acuerdo de París*. Debido a su estructura multisectorial, en las redes surgen alianzas entre empresas grandes y pequeñas, empresas con organizaciones de la sociedad civil, empresas con la academia, OSC y academia, etcétera. Además, los participantes de las redes analizan, según la coyuntura de cada país, temas que representan grandes retos como, por ejemplo, la aplicación del Convenio 169.

Las redes locales deben suscribir una *Carta de Entendimiento* con la sede del Pacto Mundial y cumplir con una estructura similar. Es decir, que deben integrar un *Comité Directivo* presidido por empresas, pero donde también participan organizaciones de la sociedad civil y las Naciones Unidas. Actualmente, existen alrededor de 76 redes locales de Pacto Mundial en diferentes países, quienes vinculan a las empresas no solo con la iniciativa, sino con la diversidad de plataformas e instrumentos que tiene para apoyar a las empresas.

Además de estos espacios, en América Latina existen otros grupos empresariales que trabajan en favor de mejores prácticas. En varios países, por ejemplo, los promotores de responsabilidad social integran a sus empresas miembro en espacios de coincidencia, los *Consejos de Construcción Verde (Green Building Council)* también tienen representaciones locales y las redes de biomimesis ya son una realidad. Virtualmente, también existen comunidades de interrelación y apoyo como *Capacitarse*.

Las promotoras de empresas de impacto también tienen espacios de encuentro. La *Red Aspen para el Desarrollo de Empresarios (ANDE)* es una iniciativa global que reúne a organizaciones que apoyan a pequeñas y medianas empresas en

crecimiento. En ANDE participan aceleradoras (organizaciones que ayudan a las pequeñas y medianas empresas a crecer), incubadoras (organizaciones que apoyan nuevos emprendimientos), fondos, bancos, agencias de cooperación y organizaciones que fortalecen la capacidad empresarial, entre otros.

## Las empresas que deseamos

Al pensar en el futuro, creo que a todos nos gustaría que nuestros hijos, sobrinos o primos se involucraran directa o indirectamente con una empresa con **propósito mayor**. Pero, más que eso, pienso que la mayoría anhelamos que la próxima generación viva con menos estrés, ansiedad, contaminación, problemas sociales y económicos porque, si no, ¿qué futuro les espera?

En el año 2012, la empresa DHL elaboró un estudio que contiene posibles escenarios para el sector de logística hacia el año 2050.\* Los escenarios consideran factores económicos, ambientales, sociales, políticos y tecnológicos que pueden o no, afectar a la empresa. A continuación, un breve resumen de los cinco escenarios que consideró DHL para el sector de logística:

1. El mundo es impulsado únicamente por el factor económico y enfrenta frecuentes desastres naturales. En ese escenario existe: materialismo, consumismo, crecimiento insostenible, congestión urbana, explotación de recursos, contaminación, cambio climático.

---

\* Deutsche Post AG., Headquarters (2012). Delivering Tomorrow: Logistics 2050, a scenario studio. [https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/study\\_logistics\\_2050.pdf](https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/study_logistics_2050.pdf)

2. Las grandes ciudades se convierten en epicentros de crecimiento sostenible. En ese escenario existen: centros (*hubs*) globales, eficiencia energética, se regeneran productos (se rentan y reúsan), los procesos se automatizan, se aprovecha la robótica y la tecnología.

3. La individualización es persuasiva y la impresión en 3D en los hogares supera a la manufactura en fábricas. En ese escenario existen: impresiones en 3D, fabricaciones hechas en casa, individualización, descentralización, desmaterialización, creatividad, comercio regional, seguridad en Internet.

4. La globalización es reversible y aumentan las barreras de protección. En ese escenario existe: proteccionismo, fragmentación, escasez de recursos, nacionalismo, bloqueos regionales.

5. Catástrofes frecuentes aumentan la vulnerabilidad, mitigación y resiliencia. En ese escenario existe: vulnerabilidad, automatización, desastres, tecnología flexible, logística de emergencia, cambio climático, seguridad energética.

Aunque los escenarios de DHL se enfocan en el sector de logística, el análisis que hizo la empresa nos da una idea de lo que le esperan a las futuras generaciones si no procuramos generar, no solo, bienestar económico, sino también ambiental y social.

Los escenarios de DHL le sirvieron a la empresa para reaccionar ante las medidas por el COVID. ¿Quién imaginaría que el mundo quedaría en pausa por varios meses? En el mundo del riesgo global de Ulrich Bech, las crisis son una constante y cada vez más cercanas y el COVID es un ejemplo. Ahora se avecina la crisis alimentaria y la crisis energética. Sin embargo, si el riesgo es global, la paz y la armonía también pueden serlo.

Cuando hacemos la pregunta «¿qué futuro queremos para nuestros hijos, sobrinos, primos, etcétera?», también nos estamos preguntando «¿qué futuro queremos para el sistema?». Porque una cosa no puede separarse de la otra. En un sistema enfermo, agotado y colapsado es imposible que la futura generación prospere y tenga paz. Ante esto, la historia nos puede recordar tres maneras: «Como los que logran que las cosas pasen, como los que ven las cosas pasar o como los que se preguntan qué pasó». ¿Cómo queremos ser recordados?

**Cultivar la  
mentalidad de lo  
posible**

6

*«Somos lo que soñamos».*

**L**as empresas que inician un proceso de transformación o que tienen un propósito mayor es porque tienen empresarios con un estado despierto de **consciencia**. Estos líderes han superado el miedo de no ser suficiente. Son personas en paz consigo mismas y con lo que han logrado. Son individuos que agradecen al sistema y, por lo tanto, lo cuidan y regeneran. Son individuos con una verdadera autoestima alta. Además, son personas que confían en la vida y que creen que todo lo que sueñan, puede ser posible.

*Wakami*\* empezó con un sueño y luego invitó a otros a soñar. La empresa nació con la intención de generar ingresos a las mujeres del área rural de Guatemala y, de esa manera, reducir la presión económica de las áreas naturales. El enfoque de *Wakami* se ha extrapolado a empresas de diversos países que utilizan el método que la compañía desarrolló para incubar empresas en áreas rurales.

La compañía diseña y comercializa accesorios que producen las mismas empresas rurales que *Wakami* incuba, quienes deben cumplir con altos estándares de calidad para poder exportar los productos. El proceso conlleva varios riesgos, porque generar empresas en áreas inhóspitas es muy complicado.

---

\* <https://wakamiglobal.com>

Los sueños son el núcleo de *Wakami*. Mujeres que no tenían ningún nivel de educación, de autoestima y de apoyo familiar, empiezan a creer que en sí mismas y vislumbran un futuro mejor. Las crónicas de *Wakami* son historias de vida que erizan la piel.

Durante un tiempo acompañé a *Wakami* en un proceso que me permitió conocer algunas de las historias de las empresarias rurales y sus productoras. Por varias semanas viajamos con la Coordinadora del Programa de Nutrición a varios lugares del país, donde las mujeres nos compartían cómo la empresa había impactado sus vidas. Un mensaje repetitivo era que por *Wakami*, las mujeres habían aprendido a creer en sí mismas. Además, en la mayoría de casos se había generado una cohesión social entre las mujeres que formaban parte de las empresas rurales. Más allá de la producción, las empresas rurales se habían convertido en un grupo de apoyo para las mujeres. Las historias variaban de comunidad en comunidad. Había una empresaria que no sabía leer y escribir, pero que llevaba magníficamente las cuentas, otra se sentía orgullosa de haber logrado que su hija fuera la primera de la familia en graduarse de la escuela; una última compartió que ahora sabía lo que valía y que, por lo mismo, no permitía que nadie la maltratara.

El lema de *Wakami* es que **«los sueños individuales son poderosos, pero que los colectivos son imparables»**. Como parte de la dinámica de la empresa, todos los que nos vemos involucrados con *Wakami* aprendemos a soñar y debemos dibujar nuestro sueño para compartirlo con otros. María Pacheco, su fundadora, tenía claro que su visión era un centro de capacitación, yo no lo veía muy claro, ahora, el centro de capacitación y los viajes *Wakami* son una realidad.



Hoy en día sería muy difícil explicarle a un antepasado qué es Internet. ¿Cómo le explicaríamos que, aun estando a miles de kilómetros de distancia, nos podemos comunicar y vernos a través de una pantalla en tiempo real? O que, si necesita tener alguna información histórica, puede ingresar a Google y buscarla. Sin embargo, todo esto existe porque alguien pensó que era posible y lo creó.

Crear es poder. Los empresarios son soñadores innatos que encuentran soluciones donde otros no las ven. Sin embargo, como tradicionalmente las escuelas de negocio enseñan que las empresas están para generar ingresos, el empresario se limita a ver otras posibilidades. En más de una ocasión el directivo de alguna compañía me ha manifestado que «¿cómo va a alcanzar la sostenibilidad financiera si también tiene que pensar en lo ambiental y social?». Ante esto, primero le explico que la sostenibilidad a la que yo me refiero no es la misma que él define, porque la sostenibilidad corporativa, **por concepto**, implica el equilibrio de tres ejes: el económico, ambiental y social.

Esto evidencia que muchas veces sobreutilizamos las palabras. Como se explicó en el primer capítulo, el término sostenibilidad nace del *Informe Brundtland* de 1987. En ese contexto, desarrollo sostenible se define como «aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades». En lo personal, creo que la definición de Brundtland debe evolucionar por lo que hago la propuesta de Desarrollo Sostenible 2.0 que aparece anteriormente.

Para tener una mente que considera que todo es posible, primero hay que cultivar una **mente serena**. Yvon Chouinard, el fundador de *Patagonia*, es un empresario que considera que sus trabajadores son familia y, por lo tanto, en la empresa na-

die vigila lo que hace el otro. *Patagonia* tiene lo que se llamaría, un *sistema de holocracia*, en el que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen de forma horizontal, en lugar de ser establecidas por una jerarquía de gestión. Chouinard, tiene una mente serena.

### **Holocracia y Empresas Teal**

En la holocracia la toma de decisiones se distribuye horizontalmente en lugar de ser establecida por una jerarquía vertical. En el sistema, la compañía se organiza en grupos o equipos y se establecen roles.

Las empresas Teal son organizaciones que tienen esquemas de gobernanza y de gestión horizontales\*. La propuesta la desarrolló Frederic Laloux, un exdirectivo de Mckinsey & Company.

Actualmente, varias empresas como Zappos y Morning Star son empresas Teal.

Arianna Huffington, fundadora del Huffington Post, de Thrive y miembro del BTEAM, ha comprobado que en la calma se logra más. Después de pasar por una crisis nerviosa, Huffington resolvió transformar sus empresas en espacios más armónicos. Huffington tiene una mente serena.

Una mente serena no es una mente conformista, sino una que está en paz, es confiada y *cree*. En un trabajo que hice con Phillip Wilson de *Ecofiltro*, había que recabar bastante información y, aunque era un proceso complejo, Phillip creía en su equipo y confiaba en el proceso, lo que hizo que, en tiempo ré-

---

\* Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker

cord, alcanzáramos el objetivo. A Phillip todos lo saludaban en la empresa y él sabía el nombre de todos. Phillip acostumbra almorzar con sus trabajadores (no tiene complejos) y comparte su conocimiento con otras empresas (cree en la colaboración, no en la competencia). Philip tiene una mente serena.

Así como Phillip hay otros ejemplos de líderes empresariales que he conocido. Personas que confían en sí mismas y su entorno, piensan que todo es posible y están en paz. Hombres y mujeres que llevan una buena relación con su familia, sus amigos, que tienen *pasatiempos*, disfrutan de la naturaleza, no tienen complejos, trascienden los miedos, agradecen y se aceptan como son.

Según Frederick Chavalit Tsao, CEO de IMC *Pan Asia Alliance*, una de las empresas más grandes de Singapur, estos son **líderes cuánticos**, personas que generan prosperidad en lugar de solo ganancias en el corto plazo y que producen **bienestar** en lugar de bienes y servicios\*, que únicamente cubren necesidades. Para Simon Sinek, un autor reconocido, las compañías con mentalidad de lo posible son las que tienen líderes con mentalidad infinita†.

Según Sinek, existen dos clases de líderes; los que tienen mente finita y los que tienen mente infinita. Un líder con mentalidad finita tiene como meta el crecimiento constante, mientras que alguien que piensa en términos infinitos percibe el crecimiento como una variable que debe ajustarse tomando en consideración una visión de largo plazo. Las empresas con una cultura infinita tienen: un propósito mayor; operan de tal manera que protegen a las personas que laboran en la empresa, a

---

\* Chavalit, F. (2019). *Quantum Leadership*. Stanford University Press.

† Sinek, S. (2019). *The Infinite Game*. Penguin

sus clientes y su entorno; y generan ganancias. Además, Sinek concluye que, para estas compañías, ganar dinero está en balance con el legado que quieren dejar porque reconocen que nadie se puede autonombrar «*el ganador de la vida*», porque de igual manera, todos dejamos de existir en este plano.

Los líderes que impulsan la transformación en las empresas tienen una mentalidad infinita. Paul Polman, quien fue el CEO de Unilever por muchos años, apoyó a la empresa a enfocarse en un *propósito mayor*. Bajo su liderazgo, la empresa creó el *Plan de Vida Sostenible*, la hoja de ruta que sigue la empresa. Ray C. Anderson, al que se hace referencia en el capítulo 3, también tenía mentalidad infinita.

Don Rafa es un empresario al que le tengo mucho cariño. Conversar con él siempre es muy agradable. Aunque ya es mayor, siempre tiene miles de proyectos en mente y toda la gente que lo rodea, incluyendo la competencia, le tiene mucho cariño, quizá porque es un pionero del sector de turismo del país que veía y creía que miles de personas podían visitar Guatemala. Los hoteles que ha construido respetan el entorno de la naturaleza y generan empleo digno. Para él, la empresa es un medio para la transformación, no un fin.

Una empresa no puede pretender tener un proceso de transformación si los líderes no se transforman primero. Esto es como la indicación que dan las líneas aéreas en los aviones cuando dicen que, si ocurre una emergencia, primero debemos colocarnos el oxígeno los adultos para luego atender a los menores. Los directivos de las compañías son los *mayores de la empresa* y el resto del equipo, *los menores*, necesitan de su guía. Un padre de familia no puede pretender que su hijo tenga mejores hábitos alimenticios si él mismo no los tiene.

El liderazgo de la mentalidad de lo posible es aquel que confía en otros, permite errores y es vulnerable. Según Aamon Sachis y Anupam Kundo de *Thoughtworks*, las empresas que se transforman son aquellas que cambian su mentalidad para pasar de: un enfoque que piensa solo en ganancias a un enfoque con propósito, de jerarquías a redes, de controlar a empoderar, de planificar a experimentar y de secretar a ser transparentes.

## **Evolucionar con la mentalidad de lo posible**

La naturaleza está en constante transformación. Las hojas de los árboles caen en una época del año y luego vuelven a salir. El agua corre en los ríos y, si se estanca, se vuelve un pantano. De igual manera, los humanos necesitamos permanecer en proceso de constante regeneración para no repetir constantemente viejos patrones.

De la naturaleza también podemos aprender la importancia del invierno y el verano, del otoño y de la primavera. Algunas veces, los humanos queremos que la vida transcurra únicamente como los días de verano y eso limita nuestro proceso de transformación porque, como la naturaleza, también necesitamos de la lluvia y la tempestad.

Tener una mentalidad de lo posible no es creer en una vida sin altibajos, porque estos son necesarios, si no es creer que podemos crear lo que nos proponemos. Si la naturaleza se escuchara como una sinfonía, veríamos que los únicos que desentonamos y vamos a otro ritmo somos los humanos. Durante

años hemos repetido patrones de control, jerarquía y dominio que nos han alejado de nuestra esencia, lo que nos ha llevado a un punto de inflexión, en donde debemos decidir si seguimos con el mismo discurso de nuestros bisabuelos y abuelos o si impulsamos un proceso de transformación. En un bosque, un árbol no es mejor que otro.

Las compañías tienen un recurso humano invaluable para ocasionar soluciones que generen múltiples beneficios. En las empresas trabajan ingenieros, diseñadores, psicólogos y una diversidad de profesionales que, si transforma su mentalidad, podría crear productos y servicios que no solo sean de beneficio para la empresa, sino que también agreguen bienestar económico, social y ambiental.

Al evolucionar hacia una mentalidad de lo posible, las compañías pueden identificar nuevas oportunidades de negocio, ser pioneros en brindar soluciones e **innovar**. Actualmente, requerimos de nuevas ideas que reduzcan nuestra dependencia de los combustibles fósiles, los minerales, hagan más eficiente la energía eléctrica y que generen mayor cohesión social. Los imanes, por ejemplo, son un recurso desperdiciado que quizá se podría utilizar para generar energía, algo explorado por Nikola Tesla con el electromagnetismo. Las residencias urbanas se podrían diseñar de tal manera que los vecinos interactúen entre sí y hagan comunidad. Los empaques podrían desintegrarse como los árboles desintegran sus hojas.

Para tener una mentalidad de lo posible debemos: trascender el miedo, encontrar la armonía y sentir lo que soñamos.

## ***Trascender el miedo***

El miedo parece ser parte de la naturaleza humana, el chip que nos hizo sobrevivir en la sabana. Así que, pensar que podemos vivir sin miedo es, por el momento, utópico. Sin embargo, sí lo podemos trascender. Para esto, primero debemos reconocer que tenemos temores y que los mismos pueden ser parte del colectivo imaginario, de las memorias de nuestros ancestros o de nuestro pasado. Independientemente de su origen, ***reconocer los miedos***, logra que bajen su intensidad.

Brene Brown, es una profesora estadounidense que ha investigado seriamente la vulnerabilidad. Según Brown, no nos gusta ser vulnerables porque para eso necesitamos ser muy valientes. Sin embargo, ser vulnerables es lo que permite conectar con nuestra esencia y liberarnos del miedo. Brown también tiene experiencia trabajando con empresas en donde imparte talleres sobre vulnerabilidad y liderazgo, porque para la autora un tema no puede existir sin el otro.

Para Brown, un líder es aquel que toma la responsabilidad de reconocer el potencial de las personas con quienes trabaja y tiene el coraje de desarrollar su potencial. En ese sentido, un líder no pretende tener siempre las respuestas correctas, sino que es curioso y hace las *preguntas* correctas. Además, reconoce que el éxito aumenta cuando se comparte con otros y no rehúye de conversaciones y situaciones difíciles. Un líder es, entonces, aquel que es capaz de ver sus miedos y compartirlos\*.

Brown también hace referencia a una cita de Theodore Roosevelt que dice: *«no es el crítico quien cuenta; no el hombre que señala cómo tropieza el hombre fuerte, o dónde el autor de las acciones podría haberlo hecho mejor. El crédito pertenece al*

---

\* Brown, B. (2018). *Dare to Lead*. Random House.

*hombre que está realmente en la arena, cuya cara está manchada por el polvo, el sudor y la sangre; quien se esfuerza valientemente; quien se equivoca, quien se queda corto una y otra vez ... quien mejor sabe al final el triunfo del alto logro y quien, en el peor de los casos, si falla, al menos falla mientras se atreve en gran medida».* A veces nos resistimos a ser vulnerables por la crítica, pero en realidad, la crítica no importa si el que la hace no está en la misma arena que nosotros. Lo importante, entonces, es la valentía que mostramos cuando somos vulnerables y tomamos acción.

## ***Encontrar armonía***

Es imposible que impulsemos algo que no esté en sintonía con nuestros valores. Cualquier proyecto o iniciativa debe estar en armonía con nuestras creencias. Cuando planteamos proyectos que no hacen clic por dentro, los mismos serán inviables.

Por eso es aconsejable que las empresas que están en proceso de transformación se replanteen sus valores, su misión y visión. Las misiones de las empresas con un propósito mayor o en proceso de transformación son bastante claras. La misión de *Patagonia*, por ejemplo, es: «hacer el mejor producto, sin causar daño innecesario, usar los negocios para inspirar e implementar soluciones a la crisis ambiental». Por su parte, *Natura Cosméticos* cree que «la vida es un encadenamiento de relaciones. Nada en el universo existe por sí solo. Todo es interdependiente».

En ese contexto, ambas empresas son capaces de plantear ideas innovadoras y desafiantes que cambian paradigmas dentro del mercado. Como *Patagonia*, que prefiere que sus clientes



comprende algo usado, que algo nuevo o *Natura Cosméticos*, que promueve la diversidad en sus catálogos y anuncios. Iniciativas que son viables porque están en sintonía con las creencias de la empresa.

## ***Sentir lo que soñamos***

Para creer que algo es posible, debemos sentirlo, no solo pensarlo. Si lo que pensamos que es posible se queda solo en ese nivel, es difícil que se materialice. Por eso, la fórmula de los sueños invita a *sentir* que lo que pensamos se puede hacer realidad. Este es un ejercicio que pueden hacer las empresas en los procesos de planificación, donde las personas sienten y creen que lo que están proponiendo es posible.

Hace unos años trabajé con un grupo de soñadoras innatas. *Grupo Alta*, es una empresa de la industria de la hospitalidad muy innovadora. Mientras construíamos la estrategia de sostenibilidad, el equipo, conformado por mujeres, visualizaba y sentía el impacto positivo que iba a tener la empresa al regenerar su entorno. Las metas de *Regenera*, título que le pusieron a la estrategia de sostenibilidad y de su negocio, eran específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco de tiempo. Sin embargo, también iban inyectadas con la mentalidad de lo *posible*.

Somos lo que sentimos, pensamos, soñamos y decimos. La vida nos regala eso. Si sentimos, pensamos, soñamos y actuamos con miedo, la vida nos regalará más situaciones que resuenen con nuestro interior. Si reconocemos y aceptamos que sufrimos, nos comparamos, tenemos heridas, culpa y juzgamos, podremos trascender eso que nos afecta para cocrear algo diferente.

Como decía la Madre Teresa de Calcuta: «a mí no me llamen a luchar contra la guerra, a mí llámenme a trabajar por la paz». La mentalidad de lo posible es aquella que, incluso en las circunstancias más difíciles, encuentra el camino y lo recorre.

Las empresas con un propósito mayor, las empresas conscientes, regenerativas y de impacto, son empresas con mentalidad de lo posible. Aquellas que con su ímpetu trabajan por un sueño y mueven la aguja en favor de los que estamos y los que vienen.

# Epílogo

«Yo soy».

**E**ste libro me tomó varios años escribirlo. Aunque lo redacté en el transcurso de algunos meses, llegar a esto me ha llevado mucho más tiempo. Además, como todo resuena con el interior, no pude publicarlo hace dos años cuando prácticamente lo terminé de escribir. Durante más de la mitad de mi vida, mi intención y mentalidad fue otra. Cuando trabajaba con las compañías, mi propósito era, ante todo, económico, aunque predicaba el equilibrio. Antes criticaba, ahora hago el esfuerzo de escuchar de la misma manera que mis amigas me escuchan: con compasión y empatía.

Mi mentalidad también era otra. Creía en la competencia y en la escasez. Ahora creo en la armonía y en la abundancia. No estaba segura de lo que decía y escribía, no confiaba en mí. Ahora escribo lo que me gustaría haber leído hace muchos años, porque me acepto y sé que, como todos, *yo soy* una parte integral del sistema.

Tener una intención más equilibrada y una mentalidad de lo posible me ha llevado a cruzar fronteras, a conocer personas maravillosas y a estar en paz conmigo misma. Aunque no soy perfecta, ni tengo la píldora mágica para solucionar todos los retos, no me autoflagelo por los errores que cometo, sino que comprendo que también hago lo mejor que puedo y, cuando es necesario, pido disculpas.

Las personas que me conocen saben de mi buen humor, pero también de mi mal genio. Antes no toleraba algunas de las características de mi personalidad y, por lo tanto, como las *resistía*, estas *persistían* aún más. Aceptarme ha sido fundamental para lograr ser más congruente con lo que digo y hago, así como para reconocer que mi verdad, no es la única, sino que es mi perspectiva de la realidad. Este proceso también me ha hecho comprender que, como dice una de mis autoras favoritas, «cuando sufro, estoy enojada o confundida, no tengo un problema, tengo una vida». Los retos son parte de la humanidad. Pretender tener una vida sin altas y bajas es como pretender que en la naturaleza no exista calor y frío. Todo necesita un balance y nosotros también.

Con la mentalidad de lo posible he vivido sincronicidades que han hecho realidad varios de mis sueños, entre ellos, escribir este libro y trabajar con las empresas y organizaciones con quienes he trabajado. La mentalidad de lo posible me permite llevar el timón del vehículo de mi vida, aunque desconozca la carretera, si tendrá baches o imprevistos. Con este enfoque disfruto del viaje sin pretender controlarlo todo, algo particularmente difícil para mí, aunque reconozco que esto no es imposible, y que confiar en la vida es parte fundamental de la mentalidad de lo posible.

---

\* Glennon Doyle

Cuando estoy cansada, con inseguridad y ansiedad, aún se disparan en mí varias características de supremacía, incongruencia, pensamiento lineal, etcétera. Por eso, el clima laboral de una compañía es importante para apostar por un mundo mejor.

Que el legado que le dejemos a nuestros hijos sea mejor que el que nos dejaron nuestros ancestros. Que la consciencia y la mentalidad de lo posible con un propósito mayor prevalezca sobre el miedo y la intolerancia. Que no solo seamos la especie más intelectual y poderosa del planeta, sino también la más compasiva y amorosa. Que logremos ser aquello que esperamos de otros. Que lo que le deseamos a los que amamos, sea lo mismo que le deseemos al resto de la humanidad y la naturaleza. Que veamos más allá de un corto período porque, como todo, tampoco desaparecemos, solo nos transformamos.

Como *todos somos* parte fundamental del sistema, hay algunas prácticas individuales que pueden tener un gran efecto en nuestro mundo. A continuación, algunas:

### **En lo económico:**

- Adquirir productos y servicios en empresas que cumplen con la ley, son transparentes, éticas y que siguen las directrices del libre mercado: poca intervención/solapamiento del gobierno, libre competencia.
- Eliminar la compra de productos de contrabando y piratería.
- No corromper a las autoridades.

- Gastar nuestro dinero en más experiencias y menos cosas.
- Colocar nuestro dinero en una institución financiera congruente con lo que creemos.
- Cumplir con la ley.

### **En lo social:**

- Adquirir productos y servicios en empresas que tengan buenas prácticas con sus trabajadores, proveedores, distribuidores y en las comunidades/vecindarios.
- Ser más empáticos con los grupos sociales con los que interactuamos
- Evitar la «caridad tóxica» incongruente.
- Eliminar de nuestra mente el hecho de que la nuestra es la «única verdad».
- Aprender un poco de historia.
- Trabajar en nuestra verdadera autoestima para dejar la necesidad de sentirnos superiores.
- Evitar entornos físicos o virtuales que aumenten el juicio, la condena y el miedo.
- Eliminar de nuestro lenguaje comentarios racistas, sexistas, discriminatorios, denigrantes y que generen miedo.
- Hacer más, criticar menos.

- Cultivar una mente serena.
- Creer que todo es posible.
- Aceptarnos más y respetarnos.
- Reconocer que todos hacemos lo mejor que podemos según nuestro contexto e historia.
- Confiar más en la vida, aun con sus altas y bajas (igual, estamos preparados para ello).
- Ser congruentes (walk the talk).
- Dejar de victimizarnos y quejarnos para asumir nuestra responsabilidad.
- Considerar que todas nuestras consecuencias al sistema no desaparecen, sino que solo se transforman.
- Reconocer nuestra interdependencia y hacer comunidad.
- Practicar el agradecimiento.

### **En lo ambiental:**

- Considerar comprar productos de segunda mano.
- Si no podemos comprar productos usados, considerar alquilarlos.
- Al adquirir algún producto o servicio considerar las prácticas ambientales de esa empresa.

- Reducir los desechos que generamos.
- Reciclar.
- Utilizar medios de transporte más eficientes.
- Emplear menos agua para ducharnos, regar las plantas y lavar utensilios.
- Preferir productos de menor impacto ambiental como, por ejemplo, los orgánicos y biodegradables.
- En donde todavía es permitido, eliminar la quema de cohetes.
- Preferir los productos locales.
- Evitar la compra de productos de corta durabilidad y/o uso.
- Pasar tiempo en la naturaleza y admirar su genialidad.
- Instalar en nuestra casa sistemas eficientes de captación de agua, energía solar, tratamiento de aguas, etcétera.
- Tratar a las otras especies del planeta con respeto (recordemos que llevan más tiempo que nosotros en la Tierra).
- Tratar a nuestro cuerpo con respeto (es parte de la genialidad de la naturaleza) y darle el mantenimiento adecuado.
- Alimentarnos conscientemente.



Aunque ejerzo algunas prácticas más que otras, he comprobado cómo diferentes personas a mi alrededor imitan algunas de ellas. Todos tenemos un efecto en el sistema, nosotros tejemos su red. ¿Cómo quieres que se vea nuestro mundo y el que le estamos dejando a la próxima generación?

\*\*\*

Los ríos no beben su propia agua;  
los árboles no comen sus propios frutos;  
el sol no brilla para sí mismo;  
las flores no esparcen su fragancia para ellas.  
Vivir para los otros es una regla de la naturaleza.

***Poema sánscrito antiguo.***

# Agradecimientos

**H**ay muchas personas a quien agradecer, así que la lista será muy larga. Alrededor de mi vida he encontrado personas maravillosas y retadoras que han despertado parte de lo que se refleja en este manuscrito. Primero que nada, agradezco a la vida, a Dios, al Universo, mis ángeles y la Virgen de Guadalupe, a estar en este planeta rodeada de tantas maravillas.

A mis padres por haberme dado la vida. A mi hermano, por ser el primero en aceptarme como soy. A mis abuelos: Quique, Tita, Gude y Oscar. A mi tía Vivi por confiar siempre en mí. A mi esposo Javier y mis hijos, sobre todo por la paciencia y el apoyo que me han dado por las horas que invertí en la lectura, investigación y redacción de este libro.

A mi querida Merce, mi guía desde hace más de veinte años. Gracias Merce por llevarme al camino de la sanación. Un agradecimiento a mis queridas comadres: Alejandra y Bea, por apoyarme en todo, así como al resto de las *ecoturistólogas*, sobre todo a: Marlenne, Anama, Magdala, Cruz, Cotton, Ana E. y Susana; gracias a ustedes sobreviví las giras (aunque Marlenne

no me dejaba conducir el auto). Un agradecimiento especial a Juan Pablo Ligorria, quien me introdujo en el camino de la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad corporativa: lo que yo no vi en su momento, tú lo viste por mí.

Gracias a mis amigas del colegio por enseñarme otra perspectiva de la vida y estar siempre para mí, especialmente a: Mona, Larre, Orozco, Lucía, Mish, Michelle C., Gaby, Rocío, Chila, Ligia, Heidy, Aida, así como a Edgar; todos ustedes me conocen y aceptan incondicionalmente. También agradezco a mis amigas de la Maestría: Gaby, Grisel, Patty y Dinora; sus conversaciones y reflexiones son parte lo que reflejo en este libro. Gracias a las comunidades Bcorp, 3Vectores, Speakhers, CEMEFI, Capacitarse, Centrarse, Pacto Global, Ecoturismogenuino y Reimagina2030, espero que lo que he aprendido de ustedes se viera reflejado en estas páginas.

Gracias especiales a Mario Antonio por revisar el libro y argumentar por Aristóteles. Gracias a los mentores que me he encontrado en el camino: Osmar Velasco, Susana Palma, Javier Cortés, Inés Guardia, Fernando Legrand, Roberto Arguello, Gabriela Mitri, así como a los colegas de las empresas en las que he trabajado, al equipo de CEO Advisors, Vida & Éxito y a mis compañeros en CMI.

Gracias Doc. Schuster por hacer el laboratorio de *ecoturistólogos*.

Sri Amma Bhagavan gracias por permitirme ser parte de los 74000.

# Referencias

1. Elkington, J. (2020). Green Swans – The coming boom in generative capitalism. Fast Company Press.
2. Goodall, J. (2021). The Book of Hope. Celadon Books.
3. Kaplan, Norton (2008). The Execution Premium. Harvard Business School.
4. Maxwell (2018). Developing the Leader within You. Harper Collins Leadership.
5. McNeal, D., 2017. Bugged: The insects who ruled the world and the people obsessed with them. St. Martin Press.
6. Sinek, S. ( 2019). The Infinite Game. Penguin
7. Anderson, R. (2009). Business Lessons from a Radical Industrialist. St. Martin's Griffin.
8. Aristóteles (1999a). Política.

9. Beck, U. (2008). *World at Risk*. Polity Press.
10. Brown, B. (2018). *Dare to Lead*. Random House.
11. Brown, T. (2019). *Change by Design*. Harper Collins Publishers.
12. Burt, M. (2019) *Who owns Poverty*. Red Press.
13. CEMEX (2018). Informe de Sostenibilidad. <https://www.cemex.com/documents/20143/47791895/IntegratedReport2018.pdf/a147346a-339e-a49b-7d3f-fb53be8e-46c9?t=1553798698527>
14. Chavalit, F. (2019). *Quantum Leadership*. Stanford University Press.
15. Fullerton, J. (2015). *Regenerative Capitalism*. Capital Institute.
16. Fundación Gedeón (2016). Estudio de la Élite en Guatemala. [http://gedeon.org.gt/es/blog/wp-content/uploads/2016/05/Gedeon-Estudio-elites-2016\\_8mb.pdf](http://gedeon.org.gt/es/blog/wp-content/uploads/2016/05/Gedeon-Estudio-elites-2016_8mb.pdf)
17. Harari, Y. (2014). *Sapiens: De animales a dioses*. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U
18. Henderson, R. (2020). *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. Hachette Book Group.
19. Deutsche Post AG., Headquarters (2012). *Delivering Tomorrow: Logistics 2050, a scenario studio*. [https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/study\\_logistics\\_2050.pdf](https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/study_logistics_2050.pdf)

20. King, M. (2010). Strength to love. Fortress Press.
21. Lupton, R. (2011). Toxic Charity. Harper One.
22. Mackey, J. (2014). Conscious Capitalism. Harvard Business Review Press.
23. Osterwalder, J., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons Inc.
24. Pérez Izquierdo, A. (2019). La Teoría del Caos. RBA Libros.
25. Polman, P. (2021). Net Positive - How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take. Harvard Business Review Press
26. Real Academia Española (2014). Diccionario de la Lengua Española.
27. Sandford, C. (2017). The Regenerative Business. Nicholas Brealey Publishing.