

SOSTENIBILIDAD INTERNA DE LA EMPRESA: ORÍGENES, FORMAS Y RAZONES PARA ADOPTARLA

Para alcanzar objetivos de sostenibilidad interna, las empresas adoptan prácticas orientadas a crear ambiente positivo de trabajo, diversidad, balance entre trabajo y vida personal, y empoderamiento laboral. Se han identificado dos desencadenantes de esta orientación: 1) presiones de actores relevantes y 2) oportunidades de beneficios impulsadas por clientes que valoran estas prácticas.

Pavel Gómez, Carmen Cecilia Torres y José Ramón Padilla

EN LA PRIMERA DÉCADA de este siglo las empresas comenzaron a reportar sistemáticamente sus acciones y políticas sobre sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE), para responder a los crecientes reclamos por externalidades negativas, las amenazas regulatorias y las preocupaciones por el cambio climático. Así, en el año 2000, la empresa petrolera angloholandesa Shell fue la primera gran firma que reportó formalmente su compromiso con la sostenibilidad en términos del triple resultado, que añade a los resultados financieros, las acciones y los desempeños vinculados con asuntos sociales y ambientales (Ortas y Moneva, 2011). Este tipo de reporte sería conocido como las «3 P»: personas (lo social), planeta (el medioambiente) y provecho (el beneficio financiero).

El aspecto social estuvo sesgado hacia temas vinculados con el impacto en comunidades, la creación de empleos socialmente relevantes y similares, y se subestimaba la sostenibilidad interna de la empresa (Jamali y Dirani, 2014). La estridencia del activismo ambientalista, la permanente amenaza regulatoria y la preocupación por los asuntos salariales (derivados de presiones sindicales), todo esto sumado contribuyó a que las empresas vieran durante mucho tiempo los problemas de su gente más cerca de la gerencia de recursos humanos y más lejos de los desafíos de sostenibilidad de largo plazo del negocio. Con el reciente auge de las exigencias de diversidad (géneros y edades) y las necesidades de motivación y compromiso creativo de las personas que requiere la innovación, las empresas comenzaron a redefinir su visión para reconocer el papel clave de la responsabilidad social interna en una estrategia coherente de desarrollo sostenible (Lythreatis y otros, 2019; Mory y otros, 2016; Mostafa y Shen, 2020).

Pavel Gómez, profesor de la Universidad del Desarrollo (Chile). Miembro del International Faculty del IESA. <https://pavelgomez.com>.
Carmen Cecilia Torres, profesora invitada del IESA. [@sustinside](mailto:@torrescarmentcecilia).
José Ramón Padilla, coordinador del Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable del IESA.

La sostenibilidad interna de la empresa se refiere a los desafíos que enfrentan las organizaciones para hacer sostenible el ecosistema interno, en el que se articulan las motivaciones y las capacidades de las personas con el objetivo de innovar, crear valor y alimentar ventajas competitivas sostenibles. En el paradigma tradicional, las empresas tendían a ver a sus empleados y colaboradores como un «insumo» más, escasamente diferentes de otros insumos o activos como las máquinas y los programas informáticos. De acuerdo con este paradigma bastaba con ofrecer a las personas un paquete de remuneración competitivo (dada la realidad del mercado laboral más cercano a la empresa), para «comprar» los servicios y las capacidades que requiere el modelo de negocio de la organización. A medida que se hace evidente que las empresas son sistemas complejos cuya supervivencia depende de las capacidades de los individuos que las componen y, sobre todo, de la calidad de las interacciones de estos individuos, cobra valor la visión socialmente sustentable al interior de la empresa (Williams y otros, 2017).

Identificar los elementos que explican la adopción de prácticas de responsabilidad social en la empresa como un medio para alcanzar un posicionamiento sostenible interno (es decir, de cara a los empleados de la empresa), requiere un enfoque que permita entender por qué unas empresas adoptan este tipo de prácticas y otras no. Es necesario un enfoque positivo contrapuesto a las visiones normativas que predicen la adopción de ciertas prácticas y determinado posicionamiento sustentable por sus bondades morales inherentes.

Sostenibilidad interna, responsabilidad social interna y beneficios para las empresas

Según Ebner y Baumgartner (2006), el concepto de RSE constituye la vertiente social del concepto de desarrollo sostenible, que es construido sobre el paradigma de que la empresa debe responder a sus actores relevantes (Freeman, 1984). Este enfoque supone que las prácticas de RSE interna permiten visualizar de la mejor manera posible los mecanismos usados por las organizaciones para alcanzar objetivos de sostenibilidad interna.

Mory y otros (2016) llevaron a cabo una de las primeras investigaciones para definir el concepto de RSE interna y evaluar su relación con el compromiso afectivo de los empleados con la organización. Comenzaron por definir la RSE interna como comportamiento socialmente responsable de una empresa con respecto a sus empleados. Este comportamiento, a su vez, se expresa mediante un conjunto de actividades orientadas a fomentar:

- a. Estabilidad de los empleados.
- b. Ambiente positivo de trabajo.
- c. Adecuado desarrollo de las habilidades de los empleados.
- d. Grado relevante de diversidad.
- e. Balance entre trabajo y vida personal.
- f. Empoderamiento de los empleados.
- g. Participación tangible de los empleados en las distintas actividades de la empresa.

Mory y otros (2016) encontraron que la RSE interna es un mecanismo efectivo para mejorar el compromiso afectivo de los empleados con la organización, después de un análisis que combinó entrevistas en profundidad con expertos, un estudio previo con participación de 386 empleados de una empresa alemana de la industria de la energía renovable y un estudio final con participación de 2.081 empleados de una empresa farmacéutica internacional. En particular, el mecanismo de conexión de los empleados con la organización —logrado mediante prácticas específicas de RSE interna— produce una conexión emocional mucho más valiosa que el compromiso basado en las normas y obligaciones formalmente definidas en contratos y otros documentos formales de la empresa. El análisis de Mory y otros (2016) identificó los factores con mayor contribución a los lazos emocionales de los empleados con la empresa (en este orden): el desarrollo de habilidades, el balance entre trabajo y vida personal, el ambiente de trabajo, la estabilidad del empleo y el empoderamiento de la persona para tomar decisiones concernientes a su trabajo.

Otros estudios han mostrado resultados muy interesantes en relación con prácticas gerenciales directamente vinculadas con la RSE interna y otros aspectos indirectamente relacionados con este concepto. Nagin y otros (2002) investigaron, bajo el paraguas metodológico del «modelo del tramposo racional», cómo unas variaciones experimentalmente inducidas en la supervisión de los empleados de un centro de atención telefónica (*call center*) influían en el comportamiento oportunista de los empleados. Aunque una fracción relevante de los empleados se comportó de manera congruente con lo predicho por el modelo (la conducta tramposa aumenta cuando los empleados perciben que disminuye la supervisión y, por lo tanto, pueden obtener el mismo ingreso a pesar de reducir a cero el esfuerzo), otra fracción de los empleados no explotó la reducción del control directo para su beneficio (no redujo el esfuerzo aun cuando percibía un menor grado de supervisión). Los empleados que hicieron trampa cuando se redujo la supervisión directa tendían a ser los que percibían el compor-

Durante mucho tiempo, las empresas vieron los problemas de su gente más cerca de la gerencia de recursos humanos y más lejos de los desafíos de **sostenibilidad** de largo plazo del negocio

Walmart: un caso de respuesta a las presiones de actores relevantes

Walmart es una de las compañías más exitosas del planeta. Tiene cerca de 11.000 tiendas, que reciben más de cien millones de visitas al año, y cuenta con sitios de comercio electrónico en once países. Su facturación global fue 559.000 millones de dólares en 2020. Para poner en perspectiva esa cifra, valga decir que equivale a 2,6 veces las ventas de Amazon en el mismo año y a dos veces el producto interno bruto de Colombia. Para lograr esos resultados, Walmart contrata globalmente a 2,3 millones de trabajadores, lo que la convierte en el mayor empleador del mundo (García, 2021).

Desde sus lejanos inicios en 1962, la empresa declaró que su foco de atención estaría puesto en dos actores clave: consumidores y empleados. Al cuidarlos «el mundo nos dejaría en paz» (Spicer y Lambdin, 2012). Sin embargo, otra fue la realidad.

En 2004 Walmart fue objeto de numerosas denuncias por abuso laboral; entre otras razones, por no respetar el tiempo de descanso de sus trabajadores, ni siquiera para comer o ir al baño. También fue acusada de prácticas discriminatorias por pagar menos a las mujeres y limitar sus opciones de ascenso en la empresa (Baron, 2006). Un año más tarde la empresa enfrentó numerosas demandas judiciales, incluso la mayor demanda colectiva (*class action*) por sexismo de la historia, presentada en nombre de 1,6 millones de mujeres que alegaban discriminación sexual en el trabajo. Si bien la Corte Suprema de Estados Unidos terminó por rechazar la acción judicial en 2011 por no cumplir requisitos formales, la imagen de la empresa había quedado perjudicada (BBC Mundo, 2011).

Walmart no permitía que sus empleados se unieran a sindicatos, lo que desencadenó una campaña en su contra por parte del Sindicato Internacional de Trabajadores de Alimentos y Comercio (United Food and Commercial Workers International Union, UFCW), una organización que agrupa a más de un millón de trabajadores de la industria del comercio al detal en Estados Unidos y Canadá. Por si fuera poco, la empresa enfrentaba también en ese momento presiones de otros actores influyentes, como organizaciones comunitarias y asociaciones de educadores (Spicer y Lambdin, 2012).

Al mismo tiempo la empresa fue capaz de mostrar otra cara. En 2005, el huracán Katrina devastó las costas del Golfo de México y dejó innumerables pérdidas humanas y materiales. Walmart respondió con celeridad: donó más de 17 millones de dólares en socorro y 3 millones en ropa y alimento, además de dar cobijo a los socorristas en sus instalaciones. Estas acciones ayudaron a mejorar su imagen frente a la comunidad.

Poco después Lee Scott, presidente de Walmart, dio a conocer los ambiciosos objetivos de sostenibilidad de la empresa: «Lograr cero residuos, energía ciento por ciento renovable y vender productos sostenibles». Curiosamente, nada parecido ocurría con la sostenibilidad interna. En contraste con tan loable declaración de compromiso con el ambiente y la capacidad demostrada por la empresa para actuar en auxilio de la comunidad en situaciones extremas, Walmart todavía no mostraba mayor preocupación por sus empleados.

La contradicción fue tan evidente que la empresa decidió emprender estudios internos para medir el grado de disonancia de su discurso. Los estudios revelaron que el 46 por ciento de los hijos de los empleados no tenían plan de atención médica o estaban asociados a Medicaid, un programa estatal para proporcionar atención médica a personas de bajos ingresos (Pfeffer, 2010).

Walmart se vio obligada, en 2005, a mitigar el problema de sostenibilidad interna que se le presentaba. Para ello adopta un nuevo salario mínimo por hora, que viene a ser el doble del promedio observado en el sector de comercio minorista en Estados Unidos, al tiempo que aumenta el número de empleados con cobertura de seguro y extiende este beneficio tanto a su personal fijo como a los contratados eventuales.

Una década más tarde Walmart y su fundación se comprometieron a destinar cien millones de dólares, durante cinco años, para fortalecer las habilidades de sus empleados y crear planes de carrera para el sector. Además, aumentó de nuevo el salario mínimo: diez dólares por hora para todos los trabajadores con antigüedad superior a seis meses, tanto los que trabajaban tiempo completo como los que lo hacían a tiempo parcial. También garantizó aumentar las posibilidades de ascenso y emparejar los aumentos salariales con las nuevas oportunidades gerenciales que iban a aparecer.

En aquel momento Walmart enfrentaba un gran reto: mejorar las habilidades de su fuerza laboral y disminuir la rotación entre los empleados de nivel básico. Dado que la empresa usualmente no limitaba las nuevas contrataciones en función del nivel educativo, tenía la posibilidad de incorporar gran cantidad de empleados locales e inmigrantes con baja preparación. La flexibilidad en sus criterios de contratación ocasionaba una dispersión significativa en el nivel de conocimientos básicos y técnicos de sus trabajadores.

En 2016 la empresa creó un centro de formación nacional en cooperación con escuelas profesionales. El propósito era aumentar las habilidades de los empleados para afrontar desafíos laborales complejos que ocurrían dentro o fuera de Walmart. Era una manera de propiciar relaciones de largo plazo con los trabajadores y con sus comunidades de procedencia. Actualmente, existen más de 200 centros de formación, que han ofrecido más de dos millones de sesiones de capacitación dirigidas a desarrollar habilidades que permitan aumentar la empleabilidad de los jóvenes (Halkias, 2021).

La experiencia de Walmart muestra cómo una empresa icónica en el uso de modelos intensivos de trabajo se ve obligada por la presión de sus actores relevantes a modificar prácticas que atentan contra el bienestar de sus empleados. Nadie está a salvo hoy de esas presiones, ni las empresas más grandes.

Fuentes: BBC Mundo (2011), García (2021), Halkias (2021), Pfeffer (2010), Spicer y Lambdin (2012).

tamiento del empleador como «injusto» y «poco cuidadoso». Nagin y otros concluyeron que la empatía y la justicia en el trato que los empleados perciben de sus jefes, supervisores y gerentes pueden ocasionar una reducción importante del comportamiento oportunista de los trabajadores.

Otras investigaciones más recientes muestran asociaciones positivas entre las prácticas de RSE interna y factores tales como disposición de los empleados a defender voluntariamente a sus empresas en redes sociales anónimas (Lee, 2021) y desempeño de las empresas (Chapagain, 2021; Giang y Dung, 2021). Es interesante relacionar estos hallazgos con las proposiciones de algunos estudios desde el punto de vista del efecto de la motivación intrínseca en el

esfuerzo de los empleados y colaboradores de una empresa, en contraposición con los típicos patrones de motivación extrínseca: premios y recompensas basadas en salarios, bonos y otras variedades de incentivos monetarios.

Bénabou y Tirole (2003) estudiaron las complementariedades y los choques entre la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, y encontraron que a) el empoderamiento de los empleados siempre incrementa la probabilidad de que realicen un esfuerzo adicional y b) cuando los empleados están sujetos a un seguimiento cercano o vigilancia se refuerza su inferencia psicológica de que sus supervisores no confían en ellos, lo que los mueve a actuar de maneras que validan esa percepción de desconfianza.

Usos estratégicos de la RSE interna: dos enfoques

Es necesario evitar la tentación de ver las prácticas de RSE interna como recetas morales que todas las empresas «deberían» siempre adoptar, y que las que no lo hacen serían mioses o cortoplacistas. Un enfoque positivo intenta entender las prácticas sustentables que efectivamente existen y, sobre todo, la racionalidad que lleva a las empresas a adoptarlas, en unos casos, y a no adoptarlas, en otros.

Adoptar un conjunto de prácticas de RSE interna implica un costo financiero relevante para una empresa. Enviar señales creíbles del compromiso de la empresa con la estabilidad de los empleados puede implicar la pérdida de oportunidades de ahorro de corto plazo vinculadas, por ejemplo, con la realización intempestiva de sustituciones: desvinculación de algunos empleados para sustituirlos por nuevas incorporaciones que podrían aceptar menores salarios (en contextos de gran inmigración, por ejemplo) o lograr mayor productividad con salarios similares. Aunque las sustituciones por este tipo de razones son comunes en los ambientes laborales de distintas industrias o países, un compromiso creíble con la estabilidad de los empleados puede implicar tanto el costo de oportunidad de realizar cambios (como las sustituciones mencionadas) como desembolsos para equiparar las habilidades de los empleados con las de opciones disponibles en el mercado laboral.

Un compromiso de estabilidad debe ser creíble, y la empresa debe «comprar» esta credibilidad enviando la señal, por ejemplo, de que preferiría invertir en igualar las habilidades de ciertos empleados con las de sus potenciales sustitutos que, por razones demográficas o de rigideces del mercado laboral, estuvieran dispuestos a trabajar por salarios similares o menores. Adicionalmente, adoptar programas de diversidad e inclusión suele tener costos directos derivados del uso de consultores, el entrenamiento de los trabajadores para adecuarlos a los cambios, los potenciales cambios en políticas y los costos de implementación relacionados con la comunicación de los programas de diversidad e inclusión (Morley, 2018).

Puede argumentarse que el compromiso de estabilidad en el empleo puede generar esfuerzos adicionales y sinergias colectivas, basadas en lazos afectivos estables que se traducirían en beneficios para la empresa. Pero estos beneficios implican también ciertos costos. Algo similar podría ocurrir con la adopción de otras prácticas de RSE interna, como la búsqueda de mayor diversidad o el fomento de mayor balance entre trabajo y vida personal de los empleados.

La valoración organizacional de que existen costos, y que quizás a corto plazo algunos no puedan compensarse con las ganancias producidas por mayor motivación y compromiso reciproco de los empleados, implicaría la necesidad de visualizar maneras de asignar estos costos de forma sostenible. Una opción es la cuantificación explícita del costo de

los conflictos micropolíticos o los costos regulatorios que se evitan al adoptar prácticas de RSE interna. Algunas empresas podrían no adoptar estas prácticas, pese a que pudieran parecer moralmente deseables, si el valor presente de los costos de adopción supera el valor presente de los beneficios esperados.

Uso estratégico de la RSE 1: enfrentar conflictos micropolíticos

La profundización de la libertad de prensa en los países democráticos y el consecuente auge del periodismo de investigación contribuyeron a masificar las noticias sobre escándalos ambientales, sociales y de salud provocados por grandes empresas, que parecía no haberse evitado o controlado oportunamente por las instituciones reguladoras de las sociedades democráticas. Esta percepción propició la coordinación de activistas en movimientos sociales cuyo objetivo es emprender acciones directas, reclamos y ataques contra las operaciones y las reputaciones de las empresas, según la creencia de que era insuficiente dejar todo el trabajo en manos de unas instituciones que eran muy lentas o habían sido capturadas por el cabildeo de las grandes empresas para limitar el control que pudieran ejercer (Baron, 2001; King y Pearce, 2010).

El enfoque derivado de la consideración de estas presiones micropolíticas puede denominarse «adopción de prácticas de RSE internas dirigidas a reducir el costo o desincentivar un conflicto». Este enfoque abarcaría los casos de empresas que se hayan visto o estén involucradas en conflictos micropolíticos específicos, en los cuales algún actor relevante o coalición de actores hayan desafiado a una empresa en a) la arena de la opinión pública o el sentimiento público, con el objeto de ocasionarle costos (de reputación o caída en ventas) y por esa vía presionarla para que cambie su estrategia de mercado de la manera como estos actores desean; o b) alguna arena formal a la cual los actores acuden para presionar por una decisión jurídica, legal o regulatoria que obligue a la empresa a satisfacer las peticiones de los actores que la enfrentan. En cualquiera de estos dos casos, la empresa puede ver la adopción de prácticas de RSE interna como una manera de evitar o reducir los costos esperados de acciones micropolíticas o extramercado específicas (Baron, 2001).

La cadena de tiendas Walmart es un ejemplo elocuente de una empresa que comienza a transitar el camino hacia la sostenibilidad interna motivada por los embates de acciones micropolíticas que sus actores relevantes han llevado adelante desde el año 2003. Las amenazas regulatorias, los costos reputacionales y el malestar de amplios grupos de trabajadores son elementos que empujan a las empresas hacia el camino de la responsabilidad social interna.

Adoptar un conjunto de prácticas de responsabilidad social interna implica un costo financiero relevante para una empresa

Natura: una empresa guiada por su propósito

Natura & Co es un grupo global de producción de cosméticos de origen brasileño, que incluye a Avon, Natura, The Body Shop y Aesop. Es la cuarta mayor empresa de cosméticos del mundo por cifra de negocio, con una facturación de más de 3.000 millones de dólares en 2019. Al mismo tiempo es la mayor empresa del mundo certificada en el Sistema B y la única empresa B latinoamericana que cotiza en bolsa.

Natura ha hecho del cuidado del ambiente y del respeto a proveedores, clientes y colaboradores una seña de identidad. En palabras de Janice Alves Rodrigues, gerente de Sostenibilidad de la empresa, «desde el principio tenemos un compromiso para garantizar una extracción sostenible de las materias primas de la Amazonia y asegurar un desarrollo económico para proveedores e ingresos dignos a 1,8 millones de consultoras de ventas en América Latina» (Vivan, 2021). Ello le ha servido para ser considerada la marca con mejor reputación empresarial de Brasil, según una encuesta de la consultora española Merco entre empresarios, periodistas y analistas financieros. Natura obtuvo la certificación B Corp en 2014.

Natura se define como una «empresa de relaciones, que prioriza los vínculos genuinos... nuestra misión es acompañar a nuestros colaboradores y colaboradoras desde el inicio de su historia con Natura y durante todo su camino de carrera, logrando su desarrollo integral, promoviendo un buen clima laboral y la búsqueda de propósito y alineamiento con los valores de Natura» (Natura, 2021). La congruencia de la empresa con su propósito declarado se puso a prueba durante la pandemia. En ese difícil trance se tomaron decisiones alineadas con la misión, sin hacer distinciones en el trato que dieron a sus empleados directos, que principalmente brindan soporte administrativo, y a la vasta red de consultoras independientes que integran su sistema de atención comercial.

Lo ocurrido en Chile fue representativo. Lo primero que hizo la empresa fue reorientar la actividad principal de sus fábricas hacia la producción de alcohol y productos de higiene, necesarios para combatir el virus, y dotó por igual a toda su «fuerza de trabajo» de estos nuevos productos sin cobrarles su importe. Por lo que toca directamente a los empleados administrativos, la empresa decidió profundizar el esquema de teletrabajo que venía utilizando: los empleados pasaron de trabajar dos días por semana en sus casas a hacerlo todos los días. En ese momento Natura decide brindar un apoyo adicional a esos colaboradores y les hace llegar equipos y muebles especialmente acondicionados para trabajar desde las casas, al tiempo que les facilita una mejor conexión a Internet.

La empresa decidió también modificar el modelo comercial que venía usando, basado principalmente en ventas directas hechas por consultoras independientes mediante visitas a los clientes. Al comenzar la pandemia impulsó su sistema de ventas en línea, que hasta ese momento tenía una importancia menor en el conjunto de la actividad de la empresa, a fin de que las vendedoras pudieran operar desde sus casas, mientras que Natura asumía la logística de entrega de los productos. De esta forma, las consultoras no tenían que salir a la calle y exponerse al riesgo de contagio. Además, la empresa elevó el monto que pagaba por comisiones en ventas en línea, con el objetivo de igualar los pagos que las colaboradoras recibían por las ventas presenciales.

Este esfuerzo supuso, solamente en Chile, una inversión de más de un millón de dólares, que la empresa asumió enteramente, para el diseño del nuevo modelo comercial y la capacitación de las colaboradoras. Como resultado de estas iniciativas, Natura hizo crecer el negocio y las consultoras incrementaron su ingreso en más de treinta por ciento. De hecho, antes de empezar la pandemia contaba con 75.000 consultoras en Chile, mientras que en julio de 2021 tiene 85.000.

Fuentes: CLA Consulting (2021), Natura (2021), Vivan (2021).

Uso estratégico de la RSE 2: creación de valor asociada con preferencias sustentables

Un segundo enfoque —«adopción de prácticas de RSE internas para abrir oportunidades»— consistiría en ver la adopción como un mecanismo para abrir una ventana de oportunidad, que eventualmente se convertiría en una fuente de beneficios. En este caso, la empresa visualiza o anticipa la existencia de un flujo específico de beneficios, derivados o vinculados con la adopción de determinadas prácticas. Esta anticipación de un flujo de beneficios o ingresos específicos es entonces contabilizada de tal manera que compensa o, eventualmente, supera los costos asociados con la instalación de un conjunto de prácticas específicas de sostenibilidad.

Baron (2010) analiza la autorregulación motivada por preocupaciones morales altruistas. Define la autorregulación como la provisión privada de bienes públicos, que puede tomar formas como la mitigación de una externalidad ambiental, la contribución a un proyecto comunitario o la producción o compra de bienes producidos según esquemas de RSE interna (la empresa incurre en un costo voluntario, y legalmente evitable, para alcanzar mayor diversidad e inclusión, construir un ambiente de trabajo más grato o lograr que los trabajadores se sientan empoderados para tomar decisiones que pueden implicar errores costosos). Imagine el caso de una empresa que incurre en estos costos como parte de su posicionamiento de RSE interna, y vende productos a consumidores que están dispuestos a pagar por estos bienes un precio superior al de sustitutos más baratos (producidos por empresas que no asumen el costo de la autorregulación).

Baron (2013) muestra que pueden ocurrir equilibrios estables entre agentes con este tipo de preferencias morales socialmente responsables, y que estos equilibrios se basan en a) preferencias altruistas reforzadas por el *ethos* de pertenecer a una comunidad o b) la existencia de instituciones capaces de certificar que los agentes efectivamente cumplen el comportamiento publicitado. Un ejemplo de este último caso es el sistema de empresas B, que evalúa y supervisa que los productos de las empresas certificadas cumplan los atributos ofrecidos o promocionados (Romi y otros, 2018). Natura & Co es un buen ejemplo de una empresa que se mueve hacia la sostenibilidad interna motivada por la oportunidad de obtener beneficios, basados en el compromiso mutuo entre la organización y clientes y colaboradores que valoran el posicionamiento auténticamente sostenible.

De la intención a la práctica

La adopción de prácticas de RSE internas requerirá el concierto de estrategias claramente orientadas, habilidades de liderazgo y prácticas gerenciales específicas. Huselid, Becker y Beatty (2005) señalan que el vínculo entre la gerencia estratégica de recursos humanos y los objetivos para el desarrollo sostenible se percibe como «medio para un fin», pues esta área dirige y controla la gestión de las capacidades y habilidades humanas.

Cuatro prácticas gerenciales específicas son clave en el viaje de la sostenibilidad interna:

1. Apoyo y acompañamiento del trabajo en equipo, que mejora la comunicación y la transferencia de conocimiento, la percepción de pertenencia a la organización (aun cuando el trabajo es remoto), la eficiencia y la innovación.
2. Formación, mediante la implementación de programas de reciclaje (*reskilling*) y perfeccionamiento (*upskilling*), tanto en las áreas organizativas como en prácticas soste-

- nibles que favorezcan la actualización y la propensión a la transformación y la creación disruptiva.
3. Coordinación y participación de los empleados para la integración de esfuerzos y la adopción de acciones ágiles, que permitan responder con celeridad a las necesidades de consumidores y empleados.
 4. Prácticas novedosas de incentivos que rompan los esquemas tradicionales, se diseñen por segmentos y necesidades de los empleados, y complementen los elementos tradicionales basados en incentivos monetarios (motivación extrínseca) con factores que promuevan la motivación intrínseca (como el empoderamiento de los empleados y una cultura de experimentación acotada y aprendizaje de errores).

La formación, la coordinación, la participación y los incentivos tienen un impacto directo en la sostenibilidad interna, y el trabajo en equipo tiene un impacto positivo en la implementación de las prácticas de sostenibilidad interna (Longoni, Golini, y Cagliano, 2014).

En la adopción de culturas y prácticas de sostenibilidad interna convergen factores relacionados con preferencias de los emprendedores y líderes empresariales, elementos de respuesta estratégica a desafíos de actores que juegan duro en el contexto micropolítico de la empresa y factores vinculados con el posicionamiento sustentable que busca abrir oportunidades de realimentación positiva con los consumidores. La elección de esta ruta de sostenibilidad requiere la consideración explícita de costos y beneficios esperados de la instalación de determinadas prácticas de RSE interna. Aunque se han documentado mecanismos que vinculan este tipo de prácticas con beneficios específicos y palpables para las empresas, es importante considerar que la existencia de costos relevantes puede explicar muchos casos de no adopción, pese a que los accionistas puedan apreciar el valor moral de este tipo de prácticas.

Un elemento que explica diferentes grados de adopción de estas prácticas se basa en el punto de vista de la complejidad: es razonable esperar bajas tasas de adopción iniciales y una aceleración posterior a medida que aumenta la proporción de empresas que las usan dentro de una «población» determinada. La realimentación positiva implica que el beneficio socialmente percibido de estas prácticas no crece de manera lineal, sino más bien exponencial cuando se supera cierto umbral.

El deseo o la intención no son por sí solos suficiente para la adopción de estas prácticas y el tránsito efectivo hacia la sostenibilidad interna de la empresa. Es necesario vincular la estrategia de mercado, la estrategia extramercado (o micropolítica), el compromiso de los líderes y la replicación coordinada entre las personas de una organización. De aquí emerge la importancia del compromiso de la gerencia de recursos humanos, o de personas, para la adopción exitosa de una cultura de sostenibilidad interna. ☀

REFERENCIAS

- Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>
- Baron, D. P. (2006). Wal-Mart: Nonmarket pressure and reputation risk (A). Case No. P52A. Stanford Graduate School of Business. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/wal-mart-nonmarket-pressure-reputation-risk>
- Baron, D. P. (2010). Morally motivated self-regulation. *The American Economic Review*, 100(4), 1299-1329. <https://doi.org/10.1257/aer.100.4.1299>
- Baron, D. P. (2013). *Business and its environment*. Pearson.
- Bénabou, R. y Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00253>
- Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U. y Silberman, M. (2019). *Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_684183/lang--es/index.htm
- Chapagain, B. R. (2021). The effects of internal, external and aggregated CSR practices on the firm's reputation and profitability. *Rajagiri Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-12-2020-0070>
- CLA Consulting (2021, 9 de julio). *Propósito, pandemia y la capacidad de resiliencia en las organizaciones. Pulse Propósito* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=5NtwCqHfXm4&utm_medium=email&r_hsmi=139333454&_hscenc=p2ANqz-GkFl-p6dVt5AhIQLUmQciQwrH0A8hxdP4WOPQQsujS-iMcax68SLK1r-3VKINBc8p5AOlyvWGpcF2QZm-POWNgltHeapRuiHsPYQ9kr-8mWVH2feH0&utm_content=139333454&utm_source=hs_email
- Ebner, D. y Baumgartner, R. J. (2006, 4-5 de septiembre). *The relationship between sustainable development and corporate social responsibility*. Corporate Responsibility Research Conference 2006, Dublin, Ireland. https://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- García, J. (2021, 22 de abril). Quiénes dominan el «retail» mundial: Amazon primer rey de Walmart por la pandemia. *El País*. https://cinco.dias.elpais.com/cinco/dias/2021/04/21/comunidades/1619021250_441881.html
- Giang, H. T. T. y Dung, L. T. (2021). The effect of internal corporate social responsibility practices on firm performance: The mediating role of employee intrapreneurial behaviour. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00473-w>
- Halkias, M. (2021, 9 de junio). Walmart offers classes to the public to help “increase upward mobility”. *The Dallas Morning News*. <https://www.dallasnews.com/business/retail/2021/06/09/walmart-offers-classes-to-the-public-to-help-increase-upward-mobility/>
- Huselid, M. A., Becker, B. E. y Beatty, R. W. (2005). *The Workforce Scorecard: managing human capital to execute strategy*. Harvard Business School Press.
- Jamali, D. y Dirani, A. (2014). Synergies of CSR and diversity management: A converging agenda. En M. Karata -Ozkan, K. Nicolopoulou y M. F. Özbilgin (Eds.): *Corporate social responsibility and human resource management: A diversity perspective* (pp. 51-65). Edward Elgar.
- King, B. y Pearce, N. (2010). The contentiousness of markets: Politics, social movements, and institutional change in markets. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 249-267. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102606>
- Lee, Y. (2021). Bridging employee advocacy in anonymous social media and internal corporate social responsibility (CSR). *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2020-0101>
- Longoni, A., Golini, R. y Cagliano, R. (2014). The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. *International Journal of Production Economics*, 147, 146-160. doi: 10.1016/j.ijpe.2013.09.009
- Lythreathis, S., Mostafa, A. M. S. y Wang, X. (2019). Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 635-650. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3557-8>
- Morley, T. (2018). Making the business case for diversity and inclusion. *Strategic HR Review*, 17(1), 58-60. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0068>
- Mory, L. B., Wirtza, W. y Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103>
- Mostafa, A. M. S. y Shen, J. (2020). Ethical leadership, internal CSR, organisational engagement and organisational workplace deviance. *Evidence-based HRM*, 8(1), 113-127. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2019-0026>
- Nagin, D. S., Rebitzer, J. B., Sanders, S. y Taylor, L. J. (2002). Monitoring, motivation, and management: The determinants of opportunistic behavior in a field experiment. *The American Economic Review*, 92(4), 850-873. <https://doi.org/10.1257/00028280260344498>
- Natura (2021). Trabaja con nosotros. <https://www.natura.cl/la-natura/trabaja-con-nosotros>
- Ortas, E. y Moneva, J. M. (2011). Origins and development of sustainability reporting: Analysis of the Latin American context. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governance*, 5(2), 16-37. <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851327006.pdf>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45. <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>
- Romi, A., Cook, K. A. y Dixon-Fowler, H. R. (2018). The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), 392-421. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2016-0097>
- Spicer, A. y Lambdin, L. (2012). Walmart's sustainability journey: Lee Scott's founding vision. Wal-Mart Sustainability Case Project. Scholar Works, University of Arkansas. <https://scholarworks.uark.edu/scmtwspc/1>
- Vivan, D. (2021). Cómo la certificación Sistema B volvió a Natura más sostenible. Believe Earth. <https://believe.earth/es/como-la-certificacion-sistema-b-volvio-a-natura-mas-sostenible/>
- Williams, A., Kennedy, S., Philipp, F. y Whiteman, G. (2017). Systems thinking: A review of sustainability management research. *Journal of Cleaner Production*, 148, 866-881. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.002>