



“La Comunicación y el Liderazgo en la Sostenibilidad”

“Communication and Leadership in Sustainability”

Ocampo Abadía, Ariel¹

¹*Universidad Católica de Cuyo*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2456-5335>

Correo electrónico: arielocampoaba@gmail.com

Resumen

El presente artículo explora la importancia del liderazgo ético y la comunicación efectiva en la implementación de la sostenibilidad dentro de las organizaciones. La sostenibilidad ha evolucionado de ser un concepto abstracto a convertirse en un principio clave para guiar a las organizaciones hacia un futuro más responsable. El liderazgo transformacional, basado en principios éticos y en el desarrollo de la inteligencia emocional, resulta crucial para inspirar a los equipos a adoptar compromisos sostenibles a largo plazo. Asimismo, la comunicación, tanto interna como externa, es una herramienta indispensable para generar confianza, movilizar a las partes interesadas y promover una cultura organizacional comprometida con la sostenibilidad. El artículo analiza las herramientas clave, como el mapeo de partes interesadas, la evaluación de impacto y los informes de sostenibilidad, que permiten a las organizaciones medir su progreso y garantizar la transparencia en sus iniciativas. Finalmente, se aborda la importancia de integrar la sostenibilidad en la cultura organizacional, asegurando que los valores éticos guíen todas las decisiones.

Palabras clave: Liderazgo ético, comunicación efectiva, sostenibilidad, inteligencia emocional, cultura organizacional, informes de sostenibilidad, evaluación de impacto.

Abstract

This article explores the importance of ethical leadership and effective communication in the implementation of sustainability within organizations. Sustainability has evolved from an abstract concept to a key guiding principle for organizations towards a more responsible future. Transformational leadership, based on ethical principles and the development of emotional intelligence, is crucial for inspiring teams to commit to long-term sustainability goals. Likewise, communication, both internal and external, is an indispensable tool for



building trust, engaging stakeholders, and fostering an organizational culture committed to sustainability. The article also examines key tools such as stakeholder mapping, impact assessment, and sustainability reports, which enable organizations to measure their progress and ensure transparency in their initiatives. Finally, the article addresses the importance of integrating sustainability into organizational culture, ensuring that ethical values guide all decisions.

Keywords: Ethical leadership, effective communication, sustainability, emotional intelligence, organizational culture, sustainability reports, impact assessment.

1. Introducción

En las últimas décadas, la sostenibilidad ha pasado de ser un concepto abstracto a convertirse en un principio rector en diversas áreas de la sociedad, incluyendo la educación, los negocios y la política (Kuhlman & Farrington, 2010). Para que una organización realmente adopte prácticas sostenibles, es necesario contar con un liderazgo comprometido y una comunicación efectiva que inspire y movilice a todas las partes interesadas. Sin embargo, uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones es cómo integrar los principios de sostenibilidad en su cultura de manera que no solo se implementen políticas y prácticas específicas, sino que también se fomente un cambio de mentalidad a largo plazo (Argandoña, 2007a).

El liderazgo juega un papel fundamental en este proceso, ya que los líderes son quienes definen la visión, establecen las prioridades y guían a la organización hacia sus metas. Pero el liderazgo por sí solo no es suficiente; debe estar acompañado de una comunicación eficaz que no solo transmita la importancia de la sostenibilidad, sino que también logre que cada persona dentro de la organización se sienta parte del proceso (Melé, 2016). En este contexto, se hace imprescindible revisar cómo las teorías del liderazgo ético y transformacional, junto con el desarrollo de virtudes en los líderes y su capacidad para influir emocionalmente en los equipos, se convierten en motores del cambio hacia la sostenibilidad (Melé, 2016).

Diversos autores han abordado esta relación entre liderazgo, comunicación y sostenibilidad desde múltiples perspectivas. Por ejemplo, Benedicto XVI (2009), en su encíclica *Caritas in Veritate*, resalta la necesidad de un desarrollo integral que promueva no solo el bienestar



económico, sino también el moral y espiritual. Desde esta óptica, un líder comprometido con la sostenibilidad no solo debe enfocarse en alcanzar objetivos materiales, sino también en promover valores éticos que guíen el comportamiento organizacional (Argandoña, 2007a). En línea con esta idea, Chris Lowney (2004), en su obra *El liderazgo al estilo de los jesuitas*, señala que el liderazgo debe estar centrado en la formación del carácter, la reflexión constante y el servicio a los demás, cualidades esenciales para promover la sostenibilidad en cualquier organización.

Otro aspecto clave es el desarrollo de virtudes en los líderes. Según Josef Pieper (2017), en su análisis sobre las virtudes cardinales, la prudencia, la fortaleza, la templanza y la justicia son indispensables para la toma de decisiones éticas y para enfrentar los desafíos sociales y ambientales que plantea la sostenibilidad. La prudencia permite que los líderes evalúen las consecuencias de sus acciones de manera juiciosa, mientras que la justicia asegura que sus decisiones sean equitativas y beneficiosas para todos, incluyendo a las generaciones futuras. Además, Jacques Philippe (2006), en *La libertad interior*, argumenta que un líder debe actuar con libertad interior, es decir, con una independencia de juicio que lo mantenga fiel a sus principios y metas a largo plazo, incluso frente a presiones externas. Esta capacidad es crucial para mantener una visión de sostenibilidad que perdure en el tiempo.

En cuanto a la comunicación, esta se presenta como una herramienta fundamental para que los líderes puedan transmitir su visión de manera efectiva y generar un compromiso genuino con la sostenibilidad (Fischer et al., 2016). Según el concepto presentado en *El talking manager: cómo dirigir personas a través de conversaciones*, un líder debe ser capaz de establecer un diálogo continuo y productivo con su equipo, creando un espacio donde las ideas fluyan y las personas se sientan valoradas (González-Alorda, 2011). Esta capacidad de comunicación es esencial para que los equipos comprendan su rol en la implementación de políticas sostenibles y se sientan motivados a contribuir activamente.

El enfoque de liderazgo participativo propuesto por Kurt Lewin también resulta relevante en este contexto. Lewin subraya que un estilo de liderazgo donde se fomente la colaboración y el diálogo es clave para generar compromiso, especialmente cuando se trata de adoptar nuevas prácticas, como las relacionadas con la sostenibilidad (Covas & Maria, 2017). Este tipo de liderazgo no solo involucra a los colaboradores en la toma de decisiones, sino que



también les brinda un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia los objetivos de sostenibilidad de la organización.

Bernard Bass (2009), por su parte, introduce el concepto de liderazgo transformacional, el cual es esencial para generar cambios profundos y duraderos. Bass sostiene que los líderes transformacionales son capaces de inspirar a sus equipos a través de una visión compartida, fomentando la innovación y motivando a las personas a trascender sus propios intereses por el bien común. Esta capacidad de inspirar es crucial en la sostenibilidad, ya que los líderes deben movilizar a sus equipos hacia un cambio que, en muchos casos, desafía las prácticas convencionales.

Finalmente, Daniel Goleman (2010) destaca la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo. Un líder que es consciente de sus propias emociones y las de los demás está mejor equipado para gestionar las dinámicas organizacionales y promover un entorno de trabajo colaborativo. La inteligencia emocional es particularmente útil para enfrentar la resistencia al cambio, un obstáculo común en la implementación de estrategias sostenibles (Goleman, 2010). Al entender y gestionar las emociones de su equipo, el líder puede generar un ambiente de confianza y apertura que facilite la adopción de prácticas sostenibles.

Ante estos diversos enfoques, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo pueden el liderazgo ético y la comunicación efectiva influir en la implementación y el éxito de las estrategias de sostenibilidad en las organizaciones? Esta pregunta busca profundizar en cómo las herramientas de liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y las virtudes éticas se combinan con estrategias de comunicación para no solo implementar prácticas sostenibles, sino también generar una cultura organizacional comprometida con el desarrollo sostenible a largo plazo.

La relevancia de este estudio radica en que, aunque muchas organizaciones han adoptado la sostenibilidad como un principio clave, aún existe una brecha significativa entre el compromiso discursivo y la implementación real. La sostenibilidad, al estar estrechamente vinculada a cuestiones éticas y morales, requiere un enfoque de liderazgo que no solo priorice los resultados financieros, sino que también promueva el bienestar integral de la sociedad y el medio ambiente. Además, la comunicación en este contexto es esencial para fomentar una comprensión compartida de la visión y los objetivos sostenibles, asegurando



que todos los miembros de la organización trabajen en la misma dirección.

Este artículo, busca analizar cómo las virtudes éticas, el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional se combinan con una comunicación efectiva para crear un entorno organizacional que no solo adopte, sino que también impulse la sostenibilidad como un valor central.

2. Liderazgo Ético y Comunicación Efectiva: Claves para la Implementación de la Sostenibilidad en las Organizaciones

El liderazgo ético es esencial para guiar a las organizaciones hacia la sostenibilidad, ya que establece una base sólida de principios y valores que dirigen la toma de decisiones (Melé, 2016). Benedicto XVI, en *Caritas in Veritate*, enfatiza que el desarrollo no puede limitarse únicamente al progreso económico, sino que debe basarse en la justicia social, la equidad y la protección del medio ambiente. Este enfoque sugiere que los líderes deben estar motivados por un sentido de responsabilidad moral que trascienda las metas económicas a corto plazo y busque el bienestar común, considerando tanto a las generaciones presentes como a las futuras (Argandoña, 1998). De esta manera, los líderes éticos tienen la capacidad de inspirar un cambio cultural en las organizaciones, donde los principios de sostenibilidad se conviertan en un eje transversal de todas las actividades (Argandoña & Antonio, 2013).

En este marco, el liderazgo transformacional, propuesto por Bernard Bass (2009), ofrece un modelo de liderazgo que se adapta perfectamente a los desafíos que plantea la sostenibilidad. Los líderes transformacionales no solo se enfocan en gestionar tareas, sino que inspiran y motivan a sus equipos a seguir una visión compartida, desafiando el status quo y promoviendo la innovación. Para implementar estrategias de sostenibilidad, los líderes deben movilizar a las personas, generar compromiso y transformar las estructuras organizacionales (Bass, 2009). La capacidad de un líder transformacional para estimular el pensamiento crítico y creativo es fundamental para superar las barreras tradicionales que impiden la adopción de prácticas sostenibles. Además, el liderazgo transformacional implica la capacidad de liderar con el ejemplo, lo que genera una mayor credibilidad y confianza por parte de los equipos (Bass, 2009).

El concepto de inteligencia emocional, desarrollado por Daniel Goleman (2010), añade otra



capa de complejidad al liderazgo en sostenibilidad. Goleman (2010), resalta que los líderes efectivos son aquellos que pueden gestionar tanto sus propias emociones como las de los demás, facilitando un ambiente de trabajo colaborativo y resiliente. En el contexto de la sostenibilidad, esta habilidad es crucial, ya que la implementación de cambios significativos, como los que se requieren para adoptar prácticas sostenibles, a menudo provoca resistencia. Los líderes con alta inteligencia emocional son capaces de navegar estos desafíos emocionales, generando empatía y comprensión dentro de sus equipos, lo que les permite manejar los conflictos de manera constructiva y mantener el foco en los objetivos a largo plazo (Goleman, 2010).

La comunicación, por su parte, se convierte en una herramienta indispensable para implementar y sostener estrategias de sostenibilidad (Fischer et al., 2016). Según el modelo de liderazgo participativo de Kurt Lewin, los líderes deben fomentar el diálogo y la colaboración entre todos los miembros de la organización. En este sentido, la comunicación no debe ser un proceso unidireccional, sino un intercambio continuo donde se promueva la participación activa de todos los involucrados. Las conversaciones abiertas y transparentes permiten que los equipos se sientan parte del proceso de cambio, aumentando su compromiso y su disposición para implementar las estrategias necesarias (Covas & Maria, 2017).

El Talking Manager, como concepto, introduce la importancia de las conversaciones constantes y productivas en la gestión de equipos (González-Alorda, 2011). Un líder que sabe comunicarse eficazmente puede transmitir la visión de sostenibilidad de manera clara y persuasiva, motivando a sus colaboradores a alinearse con estos objetivos. González-Alorda (2011), da cuenta que las conversaciones no solo deben enfocarse en la ejecución de tareas, sino también en fomentar una cultura de sostenibilidad donde los valores éticos y las metas ambientales estén integrados en la cotidianidad de la organización. Este tipo de comunicación ayuda a crear un entorno donde cada individuo entiende su rol en la implementación de las políticas sostenibles y se siente parte del cambio (González-Alorda, 2011).

3. Herramientas para comunicar la sostenibilidad

En la práctica, implementar un liderazgo y una comunicación efectivos para la sostenibilidad



implica utilizar herramientas que faciliten la participación y el compromiso de todas las partes interesadas (Freeman, 1984). Freeman (1994), propone hacer un mapeo de partes interesadas, por ejemplo, permite identificar a los actores clave dentro y fuera de la organización, entendiendo sus intereses y expectativas con respecto a la sostenibilidad. Esto ayuda a los líderes a establecer prioridades y a dirigir la comunicación de manera adecuada, asegurando que se aborden las preocupaciones de cada grupo.

Por otro lado, la evaluación de impacto sostenible se convierte en una herramienta esencial para medir el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad (Ahmad & Anwar, 2023). Utilizando marcos de referencia como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o los estándares GRI (Global Reporting Initiative), los líderes pueden monitorear el impacto de sus decisiones y ajustar sus estrategias en consecuencia (Lozano & Barreiro-Gen, 2023). Este proceso de evaluación no solo refuerza la transparencia dentro de la organización, sino que también demuestra el compromiso real con la sostenibilidad, algo que es clave para mantener la confianza de las partes interesadas (Fontrodona & Marín, 2019).

La planificación estratégica participativa es otro enfoque que permite a los líderes involucrar a diferentes actores en la definición de objetivos y acciones concretas hacia la sostenibilidad (Steiner, 2010). A través de talleres y mesas redondas, los líderes pueden fomentar el diálogo y la cocreación, garantizando que las decisiones sean inclusivas y reflejen una variedad de perspectivas. Esta participación activa no solo aumenta la legitimidad de las decisiones, sino que también promueve un mayor sentido de pertenencia entre los miembros de la organización, quienes se sienten valorados e involucrados en el proceso de transformación.

El liderazgo ético y transformacional, junto con una comunicación efectiva, son elementos fundamentales para guiar a las organizaciones hacia un futuro sostenible (Argandoña, 2013). Los líderes no solo deben tener la capacidad de tomar decisiones basadas en principios éticos, sino también de inspirar y motivar a sus equipos a adoptar un compromiso genuino con la sostenibilidad (Argandoña, 2013). Al combinar estas habilidades con herramientas como el mapeo de partes interesadas, la evaluación de impacto y la planificación participativa, los líderes pueden crear un entorno donde la sostenibilidad se convierta en un valor central y duradero en la cultura organizacional (Chinchilla, 2007).

4. La Importancia de la Cultura Organizacional en la Sostenibilidad



La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas que definen la identidad de una organización (Argandoña, 2002). En el contexto de la sostenibilidad, la cultura organizacional desempeña un papel crucial, ya que determina en gran medida cómo se implementan las políticas y prácticas sostenibles dentro de la empresa (Argandoña, 2007b). Una cultura organizacional favorable a la sostenibilidad permite que los principios éticos y medioambientales sean parte integral del día a día, mientras que una cultura que prioriza exclusivamente el rendimiento financiero o la eficiencia a corto plazo puede crear barreras significativas para la adopción de estrategias sostenibles (Fontrodona et al., 2011).

El liderazgo tiene una influencia directa en la cultura organizacional (Melé, 2016). Como se ha señalado previamente, los líderes transformacionales no solo son responsables de diseñar e implementar estrategias, sino también de moldear la cultura de sus organizaciones. La cultura de sostenibilidad necesita ser impulsada desde la alta dirección, pero también debe permear todos los niveles de la organización para que los empleados y otros *stakeholders* adopten los valores sostenibles como propios (Argandoña, 1998). Los líderes que promueven una cultura ética, fundamentada en principios como la prudencia y la justicia, están mejor posicionados para inspirar un compromiso duradero con la sostenibilidad.

Uno de los mayores desafíos para los líderes es alinear los valores culturales preexistentes con las nuevas exigencias sostenibles (Argandoña, 2002). Para lograrlo, se pueden implementar programas de formación y desarrollo que ayuden a los empleados a entender no solo la importancia de la sostenibilidad, sino también su rol en el éxito de las políticas sostenibles. Por ejemplo, la formación en liderazgo ético y responsabilidad social puede ser una herramienta valiosa para promover una cultura más comprometida con el bienestar colectivo (P. F. Drucker, 1954). La inclusión de los valores sostenibles en la misión y visión de la organización también es un paso importante para reforzar el compromiso a largo plazo (P. Drucker, 1984).

La cultura organizacional no se transforma de la noche a la mañana. Es un proceso gradual que requiere el compromiso continuo de los líderes, así como la participación activa de todos los empleados (Argandoña, 2008). Para facilitar esta transformación, es crucial crear un entorno que fomente la innovación y la experimentación. Como lo señala Chris Lowney



en El liderazgo al estilo de los jesuitas, los líderes deben ser capaces de fomentar un espíritu de reflexión constante y aprendizaje continuo. En el contexto de la sostenibilidad, esto implica la capacidad de adaptar las estrategias a medida que surgen nuevos desafíos y oportunidades, y de incentivar a los empleados a proponer soluciones creativas para los problemas medioambientales y sociales (Argandoña, 1998).

Por otro lado, la comunicación interna juega un papel decisivo en la formación de una cultura organizacional alineada con la sostenibilidad. Las estrategias de comunicación deben ser claras, consistentes y participativas (Fischer et al., 2016). Los líderes deben asegurar que los empleados comprendan cómo las iniciativas sostenibles impactan tanto en la organización como en la sociedad en su conjunto (Argandoña & Antonio, 2013). La transparencia en la comunicación también es fundamental para generar confianza y fomentar un sentido de pertenencia entre los empleados. Al involucrar a los empleados en la toma de decisiones y al proporcionarles la información necesaria para entender el impacto de las políticas sostenibles, los líderes pueden generar un mayor nivel de compromiso con los valores de sostenibilidad.

En definitiva, una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad es un factor crítico para el éxito de cualquier estrategia sostenible (Argandoña, 2002). Los líderes que logran integrar los valores éticos y sostenibles en la cultura de la organización no solo impulsan el cambio a nivel estructural, sino también creando un entorno donde todos los actores están alineados en la búsqueda de un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad. La sostenibilidad, en este sentido, deja de ser una serie de prácticas aisladas y se convierte en una parte intrínseca de la identidad organizacional (Argandoña, 2002).

5. Liderazgo Ético y Comunicación para la Sostenibilidad: Desafíos y Estrategias para su Implementación en las Organizaciones

La implementación de estrategias sostenibles, aunque fundamentada en principios éticos y acompañada de una comunicación clara, no está exenta de desafíos. La resistencia al cambio, la falta de recursos y la necesidad de conciliar objetivos financieros a corto plazo con metas sostenibles a largo plazo son algunas de las barreras más comunes que enfrentan los líderes. Sin embargo, con el uso adecuado de las herramientas de liderazgo transformacional y una planificación estratégica participativa, estas dificultades pueden ser



superadas (Steiner, 2010).

Un ejemplo de implementación exitosa de liderazgo sostenible es el caso de empresas que han integrado los estándares internacionales como ISO 26000, que proporciona directrices sobre la responsabilidad social. Esta certificación no solo ayuda a estructurar el compromiso con la sostenibilidad, sino que también fomentan una cultura de mejora continua. Los líderes que adoptan estos estándares suelen apoyarse en equipos multidisciplinarios y utilizan indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el progreso hacia las metas sostenibles, lo que permite ajustar las estrategias según sea necesario.

Sin embargo, los desafíos también están presentes cuando se intenta hacer sostenibilidad parte de la cultura organizacional (Argandoña, 2002). Los líderes a menudo se enfrentan a la apatía o al escepticismo por parte de los empleados, quienes pueden percibir las iniciativas sostenibles como una carga adicional o innecesaria. Aquí es donde el liderazgo emocionalmente inteligente, como lo propone Daniel Goleman (2010), juega un papel clave. Al comprender las motivaciones y preocupaciones del equipo, los líderes pueden comunicar de manera más eficaz cómo la sostenibilidad beneficia tanto a la organización como a las personas dentro de ella. El uso de narrativas que conecten emocionalmente con los empleados, así como la demostración de los beneficios tangibles de adoptar prácticas sostenibles, son estrategias efectivas para generar compromiso.

Otro desafío es la integración de la sostenibilidad en las decisiones operativas diarias, especialmente en industrias donde la rentabilidad está tradicionalmente desligada de las prácticas sostenibles. En estos casos, el liderazgo ético, como el descrito por Benedicto XVI en *Caritas in Veritate*, ofrece una guía esencial. Al basar las decisiones en principios éticos que promueven el bienestar integral, los líderes pueden argumentar que la sostenibilidad no es solo una elección moralmente correcta, sino también una estrategia que asegura la viabilidad a largo plazo. Las organizaciones que priorizan el bienestar de sus comunidades y el medio ambiente tienden a construir relaciones más sólidas con sus stakeholders, lo que mejora su reputación y les proporciona ventajas competitivas a largo plazo (Melé, 2016).

Además, la comunicación desempeña un papel crítico en el éxito de la implementación de estrategias sostenibles. Para que estas iniciativas sean efectivas, los líderes deben ser transparentes y consistentes en sus mensajes. La creación de informes de sostenibilidad,



basados en marcos como el GRI, es una herramienta poderosa para mantener la transparencia y rendir cuentas a las partes interesadas. Los informes no solo permiten a los líderes medir el impacto de sus políticas, sino que también generan confianza en los clientes, inversores y empleados, al mostrar un compromiso real con la sostenibilidad (Fernández Chulián & Larrinaga González, 2008).

En el ámbito interno, la creación de redes de comunicación colaborativa, como mesas redondas o grupos de trabajo interdisciplinarios, es otra forma eficaz de fomentar una cultura de sostenibilidad. Estas plataformas permiten la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, lo que refuerza el sentido de pertenencia y aumenta el compromiso con los objetivos sostenibles. Al involucrar a diferentes departamentos y niveles de la organización, los líderes pueden asegurarse de que las políticas sostenibles no se perciban como impuestas desde la alta dirección, sino como el resultado de un esfuerzo colectivo (Argandoña, 1998).

Finalmente, el liderazgo transformacional implica no solo la adopción de prácticas sostenibles, sino también la capacidad de innovar continuamente. Los líderes que fomentan una cultura de innovación, basada en la experimentación y el aprendizaje constante, están mejor preparados para enfrentar los retos que plantea la sostenibilidad. La creación de espacios para el desarrollo de nuevas ideas, como laboratorios de innovación o programas de emprendimiento, puede facilitar la generación de soluciones creativas para los desafíos ambientales y sociales.

En conclusión, la implementación de la sostenibilidad en las organizaciones requiere un enfoque integral que combine el liderazgo ético, la inteligencia emocional y una comunicación efectiva. Aunque los desafíos son significativos, las herramientas y enfoques discutidos en este trabajo ofrecen soluciones viables para integrar la sostenibilidad en la cultura organizacional y garantizar su éxito a largo plazo. Los líderes que logren alinear los valores éticos con los objetivos estratégicos y que involucren a todas las partes interesadas a través de una comunicación clara y colaborativa, estarán en una posición óptima para generar un impacto positivo tanto en la organización como en la sociedad (Huerta-Estévez et al., 2021).

6. Marco Internacional para la Integración de la Sostenibilidad en las Organizaciones



Para implementar la sostenibilidad en una organización de manera efectiva, es fundamental contar con herramientas clave que permitan no solo planificar, sino también ejecutar, monitorear y mejorar las iniciativas sostenibles. Estas herramientas facilitan la integración de los principios de sostenibilidad en todas las áreas operativas y estratégicas de la organización, garantizando que las acciones adoptadas generen un impacto positivo y duradero. A continuación, se describen algunas de las herramientas más relevantes:

La implementación de los principios del Pacto Global en una organización sigue un enfoque estratégico que involucra diversas herramientas y procesos de comunicación, gestión y monitoreo. Estas son algunas de las claves para su adopción:

a. Integración de los Principios en la Estrategia Organizacional

El primer paso para implementar el Pacto Global es integrar sus principios en la estrategia y cultura organizacional. Para ello, los líderes deben alinear sus objetivos empresariales con los principios del Pacto, asegurando que la sostenibilidad no sea solo un componente accesorio, sino una parte integral del propósito de la organización.

Al adoptar este enfoque, las empresas pueden demostrar su compromiso con la sostenibilidad a todas las partes interesadas y crear una ventaja competitiva al operar de manera ética y responsable. La alineación con el Pacto Global también ayuda a las organizaciones a posicionarse favorablemente en mercados internacionales, donde la demanda de prácticas sostenibles es cada vez mayor.

b. Sistemas de Gestión para Monitorear el Cumplimiento

La implementación de un Sistema de Gestión de la Sostenibilidad es crucial para asegurar el cumplimiento de los principios del Pacto Global. Las organizaciones pueden usar marcos como la ISO 26000 o sistemas de gestión basados en los ODS para estructurar su enfoque hacia la sostenibilidad.

Estos sistemas permiten monitorear y evaluar continuamente el progreso en áreas clave como el respeto por los derechos humanos, las prácticas laborales justas y el desempeño ambiental. Además, los informes periódicos sobre el cumplimiento de los principios del Pacto Global permiten a las organizaciones identificar áreas de mejora y ajustar sus políticas y procesos de manera oportuna.

c. Elaboración de Informes de Progreso

Una parte esencial del Pacto Global es la obligación de las organizaciones participantes de



presentar un Informe de Progreso anual, conocido como Communication on Progress (COP). Este informe permite a las empresas comunicar los avances realizados en la implementación de los 10 principios y su contribución a los ODS.

El informe de progreso no solo asegura la transparencia, sino que también mejora la rendición de cuentas y la confianza entre las partes interesadas. Al compartir públicamente los logros y desafíos, las organizaciones pueden fortalecer su reputación y demostrar un compromiso continuo con la sostenibilidad.

d. Mapeo y Colaboración con Partes Interesadas

El mapeo de partes interesadas es una herramienta crucial en la implementación del Pacto Global, ya que permite a las organizaciones identificar a los actores clave en su ecosistema. La colaboración con partes interesadas como empleados, clientes, proveedores, gobiernos y organizaciones no gubernamentales (ONG) es fundamental para crear una estrategia sostenible que responda a las expectativas y necesidades de la sociedad.

El Pacto Global fomenta la creación de alianzas y redes de colaboración que permitan a las empresas compartir conocimientos y recursos para enfrentar desafíos comunes. Esta colaboración puede resultar en la co-creación de iniciativas que generen un impacto más amplio en áreas como los derechos laborales, la lucha contra la corrupción y la gestión ambiental.

e. Capacitación y Sensibilización Interna

Para garantizar la adopción efectiva de los principios del Pacto Global, es esencial proporcionar capacitación continua a los empleados sobre sostenibilidad y ética corporativa. Las campañas de sensibilización interna y programas de formación sobre derechos humanos, estándares laborales y gestión ambiental permiten que los empleados comprendan la importancia de sus roles dentro de la estrategia de sostenibilidad de la organización.

Los líderes deben fomentar una cultura organizacional que promueva la sostenibilidad, incentivando a los empleados a participar activamente en iniciativas sostenibles y generando conciencia sobre los beneficios a largo plazo de operar bajo principios éticos.

f. Iniciativas de Innovación Sostenible

El Pacto Global también impulsa la innovación como motor para la sostenibilidad. Las empresas participantes se comprometen a desarrollar productos, servicios y procesos que



reduzcan el impacto ambiental y promuevan el bienestar social. Las iniciativas de economía circular y el análisis del ciclo de vida son ejemplos de cómo las empresas pueden innovar para cumplir con los principios del Pacto Global, minimizando el desperdicio y optimizando el uso de recursos.

La innovación sostenible no solo permite a las empresas cumplir con sus compromisos, sino que también les abre nuevas oportunidades de negocio en mercados que valoran la responsabilidad social y ambiental.

7. Beneficios de Implementar el Pacto Global

La implementación del Pacto Global de las Naciones Unidas ofrece numerosos beneficios a las organizaciones:

Reputación y Credibilidad: las empresas que siguen los principios del Pacto Global mejoran su reputación, ya que demuestran un compromiso serio con la sostenibilidad y la ética.

Acceso a Redes Globales: las organizaciones participantes tienen acceso a una amplia red de empresas, ONG y gobiernos que comparten las mejores prácticas y colaboran en proyectos conjuntos.

Mejora de la Competitividad: las empresas que adoptan prácticas sostenibles son más atractivas para los inversores y los consumidores, lo que aumenta su competitividad en mercados locales e internacionales.

Mitigación de Riesgos: al gestionar proactivamente los riesgos ambientales y sociales, las organizaciones reducen su vulnerabilidad a crisis reputacionales, legales o regulatorias.

El Pacto Global de las Naciones Unidas ofrece un marco integral para guiar a las organizaciones en la adopción de principios sostenibles en sus operaciones y estrategias. Desde la integración de los 10 principios en la cultura organizacional hasta la creación de sistemas de gestión y la rendición de cuentas a través de informes de progreso, esta herramienta permite a las empresas comprometerse con la sostenibilidad de manera estructurada y efectiva. Al participar en esta iniciativa, las organizaciones no solo promueven el desarrollo sostenible, sino que también aseguran su relevancia y éxito en un mundo que demanda cada vez más responsabilidad social y ambiental.

8. Herramientas de Comunicación para la Sostenibilidad

La comunicación es un elemento fundamental en la implementación de estrategias de



sostenibilidad dentro de las organizaciones. A través de una comunicación efectiva, los líderes pueden transmitir la importancia de la sostenibilidad, movilizar a los empleados, involucrar a las partes interesadas y generar un compromiso a largo plazo con los valores sostenibles. Para lograr estos objetivos, es esencial utilizar una variedad de herramientas de comunicación que permitan tanto la difusión de información como la creación de un diálogo continuo y participativo.

Una de las principales herramientas de comunicación de la sostenibilidad es el Informe de Sostenibilidad (Fernández Chulián & Larrinaga González, 2008). Este tipo de documento permite a las organizaciones rendir cuentas sobre su desempeño en áreas como el impacto ambiental, social y económico. Los informes de sostenibilidad, basados en marcos como los Estándares GRI (Global Reporting Initiative), proporcionan a las partes interesadas una visión clara y transparente de cómo la organización está avanzando hacia sus objetivos sostenibles. Además de rendir cuentas, los informes de sostenibilidad refuerzan la credibilidad de la organización, mostrando su compromiso real con la sostenibilidad y fomentando la confianza entre los empleados, clientes, inversores y otros grupos de interés. Otra herramienta importante es la comunicación interna a través de plataformas colaborativas y redes sociales corporativas. La comunicación interna debe ser fluida y continua, para mantener a todos los miembros de la organización alineados con los objetivos de sostenibilidad. Las plataformas colaborativas, como Microsoft Teams, Slack o Trello, facilitan el intercambio de ideas, la gestión de proyectos y la resolución de problemas en tiempo real. Estas herramientas permiten a los líderes involucrar a todos los niveles de la organización, creando un espacio donde los empleados puedan expresar sus opiniones, compartir propuestas y contribuir activamente al proceso de sostenibilidad.

El uso de boletines internos, correos electrónicos y campañas de sensibilización también son fundamentales para mantener informados a los empleados sobre las iniciativas sostenibles de la organización. Las campañas internas pueden enfocarse en educar a los empleados sobre la importancia de la sostenibilidad y cómo sus acciones diarias pueden contribuir a los objetivos de la empresa. Estas campañas pueden incluir desde programas de reciclaje, reducción de consumo energético, hasta iniciativas de voluntariado corporativo en proyectos sociales o ambientales. Al involucrar a los empleados de manera activa, se fomenta una cultura organizacional más comprometida con la sostenibilidad.



En cuanto a la comunicación externa, el uso de redes sociales se ha convertido en una herramienta indispensable para promover las políticas de sostenibilidad de las organizaciones. Plataformas como LinkedIn, Twitter, Facebook e Instagram permiten a las empresas comunicar sus esfuerzos sostenibles de manera directa al público y a otras partes interesadas. A través de estas plataformas, las organizaciones pueden compartir sus logros en sostenibilidad, anunciar nuevas iniciativas, o incluso interactuar con sus seguidores, creando un espacio para el diálogo y la colaboración. La transparencia en estos canales es fundamental, ya que las organizaciones que comunican de manera clara y sincera su compromiso con la sostenibilidad pueden generar una mayor confianza y lealtad en su audiencia.

Otra herramienta valiosa es la realización de webinars, conferencias y talleres enfocados en la sostenibilidad. Estos eventos permiten a las organizaciones difundir información de manera más personalizada y directa, creando espacios de reflexión y debate sobre los desafíos actuales de la sostenibilidad. Además, proporcionan una excelente oportunidad para que los líderes de la organización compartan su visión y su compromiso, mientras educan a las partes interesadas sobre cómo se están implementando las políticas sostenibles. A través de la realización de eventos, los líderes pueden posicionarse como referentes en sostenibilidad, fortaleciendo la reputación de la organización.

Además, las organizaciones pueden recurrir a herramientas como el Storytelling Corporativo para conectar emocionalmente con sus audiencias internas y externas. El storytelling se refiere a la capacidad de contar historias que resalten los valores y la misión sostenible de la organización. Este enfoque permite humanizar los esfuerzos sostenibles, haciendo que los empleados y el público se sientan más conectados con la causa. Las historias pueden centrarse en logros específicos de sostenibilidad, en las experiencias personales de los empleados que participan en iniciativas sostenibles o en cómo las acciones de la organización han generado un impacto positivo en la comunidad o el medio ambiente.

Finalmente, una herramienta clave para la comunicación de la sostenibilidad es la creación de informes de impacto que presenten los resultados de las acciones sostenibles de manera cuantificable. Estos informes, que pueden incluir métricas de reducción de emisiones de CO₂, ahorro energético o cantidad de residuos reciclados, ayudan a demostrar de manera



objetiva el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad. Estos informes no solo son útiles para la rendición de cuentas, sino también para motivar a los empleados y a las partes interesadas, mostrando que los esfuerzos están generando resultados tangibles.

Las herramientas de comunicación son esenciales para implementar y mantener una cultura organizacional comprometida con la sostenibilidad. Los líderes que utilizan una combinación de informes de sostenibilidad, plataformas colaborativas, campañas internas, redes sociales y eventos educativos, están mejor posicionados para generar un impacto real y duradero en sus organizaciones. La clave está en promover una comunicación clara, transparente y participativa que inspire a todos los actores a involucrarse en la misión de la sostenibilidad.

9. Conclusión

La sostenibilidad es un desafío que va más allá de la simple adopción de políticas y prácticas; implica un cambio profundo en la manera en que las organizaciones piensan, deciden y actúan. En este sentido, el liderazgo y la comunicación no son solo herramientas operativas, sino componentes estratégicos y filosóficos esenciales. El liderazgo ético, fundamentado en valores como la justicia, la prudencia y la responsabilidad, no solo define el rumbo de las organizaciones, sino que moldea una cultura capaz de trascender las presiones económicas a corto plazo para centrarse en un impacto positivo y duradero. Al adoptar un enfoque transformacional, los líderes no solo gestionan procesos, sino que inspiran a las personas, convirtiéndolas en agentes de cambio que asumen la sostenibilidad como un compromiso inherente a su labor diaria.

La comunicación, por su parte, no es un acto aislado ni unidireccional. Es el hilo que teje las relaciones entre los actores clave de una organización, creando espacios de diálogo, participación y transparencia. La capacidad de comunicar eficazmente los valores de sostenibilidad, tanto dentro como fuera de la organización, es lo que permite que esta trascienda de un ideal a una práctica constante, en la que cada miembro se siente parte activa del proceso. Este acto de comunicación no solo informa, sino que crea vínculos emocionales y éticos que refuerzan el compromiso colectivo con un futuro más responsable. En última instancia, la integración de la sostenibilidad no puede ser vista como un fin en sí mismo, sino como un medio para redefinir el éxito organizacional desde una perspectiva



más amplia y consciente. La capacidad de una organización para alinear sus decisiones estratégicas con principios éticos y sostenibles determinará no solo su viabilidad en un entorno cada vez más exigente, sino también su contribución a un mundo más equitativo y respetuoso con el entorno. El liderazgo y la comunicación efectiva son, por tanto, los pilares sobre los que se debe construir esta nueva visión organizacional, donde el éxito se mide no solo en términos económicos, sino también en su capacidad para generar bienestar social y ambiental.

10. Referencias

- Ahmad, A., & Anwar, S. (2023). A Composite Index for Sustainable Development: Measurement and Development Status of Selected Countries. *Journal of Economic Impact*, 5(1 SE-Research Articles), 1–14. <https://doi.org/10.52223/jei5012301>
- Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1093–1102. <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>
- Argandoña, A. (2002). FOSTERING VALUES IN ORGANIZATIONS. *Article in Journal of Business Ethics*, 45(1–2), 15–28. <https://doi.org/10.1023/A:1024164210743>
- Argandoña, A. (2007a). La Responsabilidad Social de la Empresa a la luz de la Ética. *IESE Business School - Universidad de Navarra*, 3(Documento de Investigación DI n° 708), 9. <https://econpapers.repec.org/paper/ebgiesewp/d-0708.htm>
- Argandoña, A. (2007b). *Responsabilidad social de la empresa: ¿ Qué modelo económico? ¿ Qué modelo de empresa?* <https://www.academia.edu/download/79762906/DI-0709.pdf>
- Argandoña, A. (2008). La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas. *Pamplona: IESE - Universidad de Navarra (Cuadernos de La Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo, 1)*.
- Argandoña, A. (2013). *Chapter 37: The common good*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849804745.00045>
- Argandoña, & Antonio. (2013). Las empresas como transformadoras de la sociedad. *IESE Research Papers*. <https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-1072.html>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.



- Benedicto XVI, P. (2009). *Caritas in veritate*. In *Carta Encíclica*.
https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html
- Chinchilla, N. (2007). *Ser una empresa familiarmente responsable: ¿lujo o necesidad?* (277-280. Pearson Prentice Hall, Madrid. *Revista Empresa y Humanismo* (ed.)).
http://www.toptenms.com/archivos/128/descargas/Libro_Nuria_ACE.pdf
- Covas, J. M., & Maria, J. (2017). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Recuperado de http://repositori.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juan_a_Maria.pdf.
- Drucker, P. (1984). *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*. HarperCollins Publishers Inc., Nueva York.
<https://www.scirp.org/%28S%28vtj3fa45qm1ean45vvffcz55%29%29/reference/referencenpapers.aspx?referenceid=3101672>
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. In H. & Brothers (Ed.), *Harper & Brothers*. Harper & Brothers.
- Fernández Chulián, M., & Larrinaga González, C. (2008). *Memorias de sostenibilidad: responsabilidad y transparencia*. *Revista de contabilidad y dirección*, 7, 39–54.
<https://portalcienciaytecnologia.jcyl.es/documentos/5db180542999524772389fd9>
- Fischer, D., Lüdecke, G., Godemann, J., Michelsen, G., Newig, J., Rieckmann, M., & Schulz, D. (2016). *Sustainability Communication BT - Sustainability Science: An Introduction* (H. Heinrichs, P. Martens, G. Michelsen, & A. Wiek (eds.); pp. 139–148). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-7242-6_12
- Fontrodona, J. ., & Marín, S. (2019). *Sostenibilidad y RSC. Cuaderno 41 de La Cátedra CaixaBank. IESE*.
- Fontrodona, J., Review, A. A.-U. B., & 2011, undefined. (2011). *Una visión panorámica de la ética empresarial*. *Redalyc.Org*, 1698–5117.
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43318798001.pdf>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management A Stakeholder Approach | Business ethics | Cambridge University Press*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (1994). *The Politics of Stakeholders*. In *Business Ethics Quarterly* (Vol. 4).
- Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.



- González-Alorda, Á. (2011). *The Talking Manager. Cómo dirigir personas a través de conversaciones.*
- Huerta-Estévez, A., Andrade-Estrada, M. G., Huerta-Estévez, A., & Andrade-Estrada, M. G. (2021). Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 31(57).
<https://doi.org/10.24836/ES.V31I57.1109>
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is Sustainability? In *Sustainability* (Vol. 2, Issue 11, pp. 3436–3448). <https://doi.org/10.3390/su2113436>
- Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2023). Organisations' contributions to sustainability. An analysis of impacts on the Sustainable Development Goals. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3371–3382. <https://doi.org/10.1002/bse.3305>
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo.* Editorial Norma.
- Melé, D. (2016). Ética en dirección de empresas. Calidad humana para una buena gestión. In *Pearson Educación.*
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5904470>
- Pieper, J. (2017). *Las virtudes fundamentales.* Ediciones Rialp, SA.
- Philippe, J. (2006). *La libertad interior-La fuerza de la fe, de la esperanza y del amor.* San Pablo Editorial.
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning.* Simon and Schuster.



RESEÑA LIBRO

Título del libro: “La Universidad como Agente de Sostenibilidad: Un Enfoque Ético desde la Universidad Católica de Cuyo”

Autores:

María Belén Arias Valle, Coria Augusto César Javier, Lillo Murcia Ana María, Perez Armendariz Maria Paula, Ocampo Abadía Ariel, Arias Marquez Maria Teresa, Gamez Daniela, Cañizares Maria Belen, Bolaños Guadalupe, Zamora Santiago.

Editorial: Editorial de la Universidad Católica de Cuyo

Fecha de publicación: Octubre, 2024

Resumen:

El libro analiza el rol de las universidades como actores clave en la promoción de la sostenibilidad, enfocándose en el Plan Estratégico de Sostenibilidad de la Universidad Católica de Cuyo (UCCuyo). A través de un enfoque ético y holístico, la obra destaca cómo la sostenibilidad puede integrarse en las áreas de docencia, investigación, gestión y extensión universitaria, con el objetivo de formar ciudadanos conscientes y responsables en temas ambientales y sociales. Además, la obra explora el impacto de la implementación de este plan en la UCCuyo, proporcionando un modelo replicable para otras instituciones.

Palabras clave: Sostenibilidad, educación superior, ética, desarrollo sostenible, Universidad Católica de Cuyo.