


TRANSICIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL. PANORAMA EN URUGUAY

TRANSITION TOWARDS CORPORATE SUSTAINABILITY. OVERVIEW IN URUGUAY

 Ignacio Roche Ubilla^{1a}

 Mónica Arzuaga-Williams^{1b}



Fecha de recepción : 15/11/2024

Fecha de aprobación : 23/12/2024

DOI : <https://doi.org/10.26495/xyb3ff92>

Resumen:

Integrar con efectividad la sostenibilidad en la estrategia empresarial requiere alinearla con propósitos y decisiones empresariales y abordar prácticas de sostenibilidad con perspectiva integral y generar nuevas capacidades. A través de un estudio cualitativo basado en entrevistas en profundidad a referentes de sostenibilidad en grandes empresas de Uruguay se identifican los factores que caracterizan diferentes etapas en la transición de las empresas hacia la sostenibilidad. Se concluye que las empresas que alcance efectivamente entrar en sostenibilidad han logrado integrarla en su matriz de decisiones, cuentan con una evaluación multinivel y multifuncional de la responsabilidad sobre ella, logran gestionar el cambio organizacional interviniendo en barreras internas y externas y realizan prácticas que impactan en toda la cadena de valor.

Palabras clave: Estrategia corporativa, Gestión del cambio, Sostenibilidad empresarial

Abstract:

Effectively integrating sustainability into business strategy requires aligning it with business purposes and decisions, addressing sustainability practices with a holistic perspective, and generating new capabilities. Through a qualitative study based on in-depth interviews with sustainability leaders in large companies in Uruguay, we identify the factors that characterize different stages in the transition of companies towards sustainability. It is concluded that companies that effectively reach sustainability have managed to integrate it into their decision matrix, have a multilevel and multifunctional assessment of responsibility for it, manage organizational change by intervening in internal and external barriers, and carry out practices that impact the entire value chain.

Keywords: Corporate strategy, Change management, Business sustainability

¹Universidad Católica del Uruguay - Uruguay

^aMagister en Estudios Organizacionales, Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1180-5746>, Email: iroche@ucu.edu.uy

^bDoctora en Comunicación, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1193-287X>, Email: marzuaga@ucu.edu.uy

1. Introducción

La sostenibilidad empresarial implica considerar las necesidades de la empresa y sus grupos de interés directos e indirectos, al mismo tiempo que se protegen, sostienen y mejoran los recursos humanos y naturales que se necesitarán en el futuro (Dyllick y Hockerts, 2002, Wals y Schwarzin, 2012). Desde esta visión, las empresas incorporan la gestión de sus impactos económicos, sociales y ambientales para crear valor para sus grupos de interés (*stakeholders*) a la vez que desarrollan su actividad.

Da Cunha Bezerra, Gohr y Morioka (2020) afirman que las empresas que tienen en cuenta los impactos de sus acciones en el ambiente y en la sociedad pueden alcanzar mejores resultados económicos, logran ventajas competitivas y un mejor desempeño. Pero la perspectiva dominante en los negocios lleva a que las empresas consideren su principal obligación la de maximizar las utilidades para sus dueños o accionistas y esto es particularmente cierto para las grandes corporaciones (Dhanda y Shrotrya, 2020). En este sentido, los objetivos sociales y ambientales se suelen considerar subordinados al objetivo principal de creación de valor económico (Schaltegger, Hansen y Lüdeke-Freund, 2016).

Sin embargo, las crecientes presiones externas desafían a muchas empresas a transformar sus operaciones hacia una eficacia sostenible (Banerjee, 2008) porque incluso para aquellas focalizadas principalmente en los resultados económicos, el crecimiento implica impactos que les exigen tomar medidas para evitar perturbaciones económicas, sociales o ambientales que terminen perjudicándolas en el largo plazo.

El posicionamiento de la sostenibilidad en la empresa parece estar marcado por impulsos externos, entre ellos, la mayor preocupación y expectativa de públicos y grupos de interés respecto a la conducta de las empresas ante la paulatina escasez de recursos y la degradación del medio ambiente. Esto ha llevado a las empresas a exponerse a mayores escrutinios y mayor exigencia de transparencia (Dhanda y Shrotrya, 2020). También las regulaciones ambientales y las amenazas de nuevas regulaciones son motivo para integrar la sostenibilidad en las empresas (Galpin, Whittington y Bell, 2015).

Engert, Rauter y Baumgartner (2016) recogen en sus investigaciones algunos factores internos, además de los externos, que impulsan a que las empresas integren la sostenibilidad, entre ellos: *compliance* legal, la búsqueda de una ventaja competitiva, reducción de costos, el desempeño económico, la búsqueda de innovación, la responsabilidad social y ambiental, la gestión de riesgos, la preocupación por la reputación corporativa y la gestión de la calidad.

La centralidad de los factores internos para la efectiva sostenibilidad empresarial es desatada por Picard y Manfredi (2023). A través de un estudio de caso en Francia, las autoras encuentran que la adopción de un proceso de cambio común a toda la empresa, basado en la gestión del conocimiento y con una estructura de gobierno de la sostenibilidad que integre todas las funciones y todos los niveles, son factores claves para avanzar en la sostenibilidad empresarial.

La sostenibilidad en la estrategia empresarial

Para ser una empresa sostenible no alcanza declarar que se aspira a la sostenibilidad o que se implementan programas de sostenibilidad, porque en un mundo interconectado es necesario pensar más allá del foco exclusivo de la empresa y extender la mirada hacia una sostenibilidad de sistema. En este sentido, el esfuerzo por incorporar a la sostenibilidad debe llevar a los directivos a considerar estas preocupaciones integradas en sus procesos de toma de decisiones y en su estrategia corporativa (Engert, Rauter y Baumgartner, 2016; Mohrman y Worley, 2010).

Varias empresas promueven la sostenibilidad corporativa solo a nivel operativo y no la integran en todos los niveles de negocio (Engert et al. 2016). Por ello es necesario generar modelos de gestión que incluyan la integración de la sostenibilidad a nivel estratégico y normativo además del nivel operativo. Algunos factores para la efectiva sostenibilidad en la estrategia son: el control de gestión, la participación de grupos de interés en un diálogo continuo, el aprendizaje

organizacional y gestión del conocimiento, la transparencia y la comunicación, la actitud y comportamiento gerencial, la cultura organizacional, la gestión de la complejidad y costos de inversión (Enger et al., 2016; Terouhid y Ries, 2016; Wals y Schwarzin, 2012).

Mohrman y Worley (2010) afirman que las empresas que lideran en sostenibilidad cambiaron la forma que estaban diseñadas para operar. Crearon nuevas estructuras y vínculos con sus grupos de interés, cambiaron procesos de trabajo, objetivos, métricas y criterios para tomar decisiones e incorporaron el desempeño sostenible dentro de su estructura de recompensas.

Los autores concluyen que para que una empresa construya real sostenibilidad debe contribuir a la sostenibilidad de los sistemas más grandes de los que forma parte y determinan cuatro dimensiones claves para una efectiva sostenibilidad en la estrategia empresarial.

a. *Alinear propósitos.* Mohrman y Worley (2010) aseguran que la sostenibilidad no puede lograrse solo mediante *compliance* y control. La transición de una empresa hacia la sostenibilidad implica incorporar un conjunto amplio de valores a su modelo comercial y propuesta de valor y tomar en cuenta los propósitos de otros grupos de interés. Esto se logra creando relaciones, con juntas asesoras, asociaciones con otras organizaciones y otras formas de escuchar y detectar necesidades de sus empleados, clientes, miembros de la comunidad, organizaciones no gubernamentales y organismos de gobierno, para tomar en cuenta estas perspectivas al momento de la toma de decisiones.

En el camino hacia la sostenibilidad la alta dirección modela idealmente el proceso para llegar a una misión, visión y valores que reflejen el propósito de la empresa y de allí derivan decisiones que demuestran efectivamente que la definición de éxito ha cambiado (Hernández, Noval y Wade-Benzoni, 2015) y, al hacerlo, motivan y habilitan a los empleados a actuar y tomar decisiones alineadas a la sostenibilidad. Pero para integrar efectivamente la sostenibilidad es necesario establecer metas y métricas capaces de medir el acercamiento a estos propósitos y crear normas de comportamiento y desempeño acordes al fortalecimiento de una cultura que apoye la sustentabilidad (Mohrman y Worley, 2010).

a. *Abordaje multifuncional dentro de la organización.* Existen prácticas como la de conseguir cero emisiones, la filantropía o el voluntariado que se pueden realizar desde una función o área particular. Sin embargo, Mohrman y Worley (2010) afirman que un abordaje de sostenibilidad implica a los procesos centrales inherentemente multifuncionales, como la gestión de la cadena de suministro, el diseño y desarrollo de productos, las operaciones y la gestión de canales y mercados. Destacan la relevancia que funciones como finanzas, comunicación, planificación estratégica, relaciones públicas, legal, marketing y recursos humanos logren “vincularse más estrechamente a estos procesos operativos, ayudando a la organización a tomar decisiones basadas en metas, métricas y fuentes de información nuevas y más amplias, y con nuevos niveles de conexión con las distintas partes interesadas” (Mohrman y Worley, 2010, p. 291).

A la hora de evaluar qué han hecho las empresas que se preocupan por la sostenibilidad para incorporar esta mirada multifuncional, los autores mencionan la implementación de cambios estructurales y de procesos, así como la creación de consejos de gobierno, temporales o permanentes, y de equipos multifuncionales de proyectos e iniciativas. Algunos incorporan a sus estructuras puestos específicos para la gestión de estrategias de sostenibilidad integradas, mientras que otros se reestructuran para consolidar diferentes funciones que contribuyen colectivamente a nuevos enfoques, capacidades y resultados de sostenibilidad.

b. *Capacidad de construir conexiones fuera de la organización y redes para crear valor.* Mohrman y Worley (2010) toman el concepto de eficacia sostenible que implica la incorporación de las necesidades y preferencias de *stakeholders*, externos e internos, a la eficiencia financiera. Las empresas que ya han hecho camino hacia un funcionamiento sostenible han creado fuertes conexiones, más allá de los acuerdos formales, con partes interesadas externas que las llevan a redefinir los límites para su operativa. Algunas de las herramientas que han utilizado para lograrlo han sido la creación de consejos asesores, un uso

empático de las redes sociales, para tomar la perspectiva de sus comunidades, gobiernos, ONG y proveedores a la hora de tomar decisiones sobre operaciones que puedan impactarlos.

Estas empresas tienen roles activos de intercambio con el entorno, muchos con la ayuda de asesores u ONG, para llegar a modelos comerciales en los que productos y servicios son diseñados para ser ecológicos o los desechos son convertidos en nuevos productos. Otras han participado, incluso, en procesos legislativos y regulatorios para crear los marcos claros con los que las empresas puedan lograr resultados de triple impacto.

c. *Desarrollo de capacidades.* Las empresas necesitan desarrollar nuevas capacidades para lograr sus resultados financieros, sociales y ambientales. Mohrman y Worley (2010) enfatizan en la necesidad de lograr un desaprendizaje de viejas formas de operar. Aun si los sistemas formales de la organización se modifican para fomentar el desempeño sostenible, las personas deben aprender a tomar decisiones de manera diferente y proponer nuevas formas de hacer y esto se logra gestionando el cambio organizacional.

La transición a la sostenibilidad empresarial

Las empresas comprometidas con la sostenibilidad no solo la incorporan a sus procesos de toma de decisiones estratégicas, sino que, como aseguran Engert, Rauter y Baumgartner (2016), también requerirán desarrollar estructuras de aprendizaje y procesos de cambio que les permitan cuestionar y cambiar la forma en que piensan sobre sus relaciones con el entorno.

Para Eccles, Ioannou y Serafeim (2014) en las empresas con clara visión de sostenibilidad, las juntas directivas son los responsables de la sostenibilidad al igual que lo son de otros factores claves. Estas responsabilidades asumidas por el directorio y los incentivos a la alta gerencia son atributos fundamentales del gobierno corporativo de la sostenibilidad. Las juntas directivas juegan un papel de supervisión y aseguran que las decisiones que se tomen sean consistentes con los objetivos a la vez que modelan el propósito de la empresa y la forma de lograrlo.

Para asegurar que el compromiso de la empresa con la sostenibilidad impregne toda la organización, es necesario pasar de los objetivos al desarrollo de estrategias funcionales y esos objetivos deben repercutir en cascada en toda la empresa hasta llegar a los planes de desempeño de los empleados (Galpin, Whittington y Bell, 2015).

Pero las empresas antiguas suelen presentar desafíos para transitar el camino hacia la sostenibilidad. Por décadas se centraron en prácticas que redundaran en mayor eficiencia o calidad. Por esta razón, el conocimiento de la cultura organizacional y la gestión de las personas para el cambio son factores claves en el proceso de transitar hacia la sostenibilidad empresarial.

Para conocer cómo influye una cultura organizacional en las metas de sostenibilidad, se debe entender sus valores, creencias y subculturas. Es el primer paso para anticipar las barreras para una empresa que se tome el tema en serio. Carro-Suárez et al. (2017) encuentran que en México los factores de la cultura, en especial los que aplican a la misión de la empresa y al involucramiento de los empleados, son claves para desarrollar la sostenibilidad en las empresas. Soares et al. (2018), en Brasil, confirman la relación entre el tipo de cultura que predomina en la empresa y el avance en la sostenibilidad. Linnenluecke y Griffiths (2010) sostienen que, así como existen diferentes subculturas en una organización, los miembros de cada subcultura pueden tener diferentes actitudes hacia la sostenibilidad corporativa. Por otra parte, las creencias, valores de las personas están influidas por las culturas nacionales y también este aspecto es necesario atender en el diagnóstico de cultura organizacional (Tata y Prasad, 2015).

Hossain, Teh, Chong, Ong e Islam (2022) identifican a la cultura verde como el factor más importante en los resultados del desempeño verde de una empresa. Para los autores cuando la cultura dominante demuestra un sólido compromiso con el medio ambiente, presente en sus valores, creencias y comportamientos, ésta influye en el comportamiento de los miembros de la empresa en estos asuntos. Por valores se refieren a lo que los miembros de la empresa consideran moral y ético con respecto al medio ambiente, mientras que con creencias describen cómo los miembros de la empresa perciben lo que está bien y lo que está mal para su entorno.

Otras prácticas que inciden en la transición hacia la sostenibilidad empresarial se centran en la gestión de las personas (Mujtaba y Mubarik, 2021). Para Balasubramanian y Balaji (2021) es evidente que los empleados de una empresa juegan un papel importante en su sostenibilidad, por lo que es claro que las empresas deben conocer la percepción que tienen sus empleados de la sostenibilidad para su implementación y señalan que existen diferentes perspectivas: mientras los altos ejecutivos alinean la sostenibilidad con el propósito del negocio, los empleados en general solo reciben metas a cumplir en sostenibilidad y a nivel individual su percepción sobre la sostenibilidad está determinada por factores de la cultura.

Estos autores registran la prelación que dan los empleados a la hora de evaluar las dimensiones de la sostenibilidad en sus empresas. Las que ocupan los primeros lugares de importancia para los empleados son: la sostenibilidad de la gestión ambiental (seguridad de la calidad del aire, reciclaje de agua, fomento de transportes amigables con el ambiente), la sostenibilidad relacionada con los empleados (equidad de género, seguridad laboral, capacitación y desarrollo, salud y seguridad ocupacional, equilibrio de vida laboral y personal) y la sostenibilidad relacionada con la comunidad (protección de los derechos humanos, colaboración con la salud y seguridad pública, apoyo a la cultura local, apoyo a la economía local). De la percepción de los empleados sobre estos factores, dependerá en parte el rol que juega la sostenibilidad en toda la empresa y, por lo tanto, también los logros de la empresa en sostenibilidad.

Hossain, Teh, Chong, Ong y Islam (2022) aseguran que, para abordar las preocupaciones ambientales, las empresas deben adoptar prácticas de gestión verde de los recursos humanos. Para ello, algunas empresas reclutan empleados comprometidos con la sostenibilidad como acelerador hacia una cultura verde y, en este sentido, las generaciones más jóvenes muestran una mayor afinidad con las empresas que declaran prácticas verdes (Verčič y Verčič, 2024).

Galpin, Whittington y Bell (2015) también consideran que cuando una empresa ha establecido un cambio de dirección hacia la sostenibilidad deberá pensarlo como una parte de lo que llaman “cadena de valor de recursos humanos”. El objetivo en esta cadena es alinear los valores y talentos de los gerentes y empleados con la misión, los valores, las metas y la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Los autores señalan indispensable promover la sostenibilidad a partir de la capacitación asociada a la estrategia y los valores sostenibles, el trabajo comunicacional sobre los símbolos y las ceremonias que construyen tradiciones, y reforzar los mensajes en comunicaciones bidireccionales. También mencionan al ascenso de los líderes adecuados como una declaración trascendente, el reconocimiento a aquellos que realmente demuestran un compromiso con la estrategia y los valores de sostenibilidad de la empresa.

Las creencias y los valores centrales de quienes están comprometidos con la sostenibilidad pueden verse desafiados, por ello muchas empresas se ocupan por involucrar y capacitar a los empleados, aprovechar su entusiasmo para “hacer lo correcto”, y fomentar sus deseos de aprender e innovar como forma de acelerar la transición (Mohrman y Worley, 2010). Los directivos también se apoyan en redes de aprendizaje fuera de la empresa, se asocian con otras organizaciones con modelos de sostenibilidad similares y que abordan desafíos comunes.

Algunos autores comentan la influencia positiva que tienen las culturas sostenibles para implantar otros cambios organizacionales. Hübel (2022) dice que el cambio organizacional transformador puede ser facilitado y acelerado a través del espíritu empresarial orientado a la sustentabilidad porque las empresas, a partir de la sostenibilidad, suelen verse motivadas a desarrollar innovaciones en productos, procesos o modelos de negocio o incluso a desarrollar empresas derivadas (*spin-off*) mientras buscan cumplir con objetivos ambientales y sociales. En el mismo sentido, Linnenluecke y Griffiths (2010) aseguran que las empresas que se centran exclusivamente en lograr resultados económicos pueden perderse de las innovaciones y las oportunidades comerciales que se crean al tener un enfoque de sostenibilidad.

2. Material y método

Esta investigación de carácter exploratorio y descriptivo tuvo como finalidad conocer cómo entienden y atienden los referentes en sostenibilidad corporativa de Uruguay la integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa.

Para ello se propuso conocer las variaciones que existen en las políticas de sostenibilidad entre las empresas, valorar desde la perspectiva de los referentes de sostenibilidad las prácticas y factores de sostenibilidad ideales y aplicados, identificar cuáles son claves para integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial, y finalmente, definir rasgos que indiquen diferentes niveles en la integración de la sostenibilidad empresarial.

La muestra se definió en forma teórica como responsables de sostenibilidad corporativa de nivel más alto, con tareas de promoción, implementación y reporte de la sostenibilidad, de empresas grandes de derecho privado nacionales, multinacionales o locales de capitales extranjeros.

Para seleccionar la muestra se identificaron empresas que participen en al menos un programa de organizaciones sociales que promueven la sostenibilidad en Uruguay y que fueran de diversos rubros: agroforestal, comercio, construcción, industria y distribución, consultoría, servicios de correo, financieros, gastronómicos, vigilancia y limpieza y telecomunicaciones.

La muestra quedó conformada con: seis empresas multinacionales y cuatro empresas locales: dos con accionistas extranjeros y dos nacionales. Ocho de los entrevistados fueron mujeres y dos hombres. Los entrevistados tenían formación de base en: ingeniería, comunicación, química, abogacía, contador público, administración y ciencias sociales.

El trabajo de campo se desarrolló entre el 12 de febrero y el 30 de marzo de 2023 y contó con 10 entrevistas en profundidad, realizadas por videollamada, todas de más de una hora de duración. La pauta que se aplicó fue semiestructurada con preguntas abiertas.

Todas las entrevistas fueron grabadas y se pactó mantener el anonimato de los referentes y sus empresas. Los contenidos de las entrevistas fueron tematizados, el análisis se centró en los consensos y disensos entre las entrevistas y se organizaron en torno a tres bloques temáticos: la política empresarial sobre sostenibilidad que efectivamente se aplica en las empresas, los factores para la integración de la sostenibilidad que los entrevistados consideran claves y cómo se presentan en sus empresas, y el nivel de avance actual en la integración de la sostenibilidad en sus empresas con la perspectiva a futuro.

3. Resultados

Al presentar el surgimiento del tema de sostenibilidad en sus empresas, todos los referentes entrevistados remiten a una evolución conceptual desde un pasado marcado por la responsabilidad social corporativa a la actual sostenibilidad. Esa evolución ha sido a impulso de factores externos como la creciente preocupación de la sociedad por los problemas ambientales y sociales y la fuerza pública que han adquirido los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

Las multinacionales con operaciones en Uruguay y las empresas locales con accionistas fuera del país, marcan la fuerte influencia del accionista en el enfoque y prioridad dado a la sostenibilidad. Algunos tenían iniciativas de responsabilidad social en la operación local, pero fue con el lineamiento de las matrices que se priorizó y convirtió en sostenibilidad. El impulso fue mayor cuando los accionistas son de países con políticas públicas de sostenibilidad y regulaciones exigentes o cuando las matrices buscan reconocimientos internacionales.

En las empresas de capitales nacionales el impulso para la sostenibilidad proviene también desde fuera de la organización. Pero en este caso desde consultoras y organizaciones locales e internacionales que promueven la sostenibilidad: prestan servicios de asesoría, acompañan los procesos y algunas también miden los resultados.

Algunos referentes entrevistados destacan que, a partir de los ODS, en sus empresas comenzó a prevalecer una mirada de la sostenibilidad desde los impactos, tanto positivos como negativos, vinculados al negocio y a la naturaleza de la actividad. Pero entre estos, solo uno señala con detalle cuáles son los componentes claves de la sostenibilidad corporativa en su empresa: la escucha de los públicos y grupos de interés, el impacto en el ambiente de trabajo, el impacto de la cadena de valor, la conexión con el sistema social general, y con la presión social.

Por otra parte, algunos referentes, opinan que en el país existen prácticas de la sostenibilidad limitadas exclusivamente al marketing o solo por requerimientos legales y que esas prácticas tienen poco sustento a la hora de integrar la estrategia empresarial de sostenibilidad.

La política empresarial de sostenibilidad.

La gobernanza de la sostenibilidad en las empresas consultadas tiene similitudes y diferencias entre sí. Entre las similitudes se destaca que hay claridad sobre cómo se da la coordinación y la toma de decisión en temas de sostenibilidad, también en que lo estratégico se define en las altas esferas corporativas: *hub* regional o matriz, en el caso de las multinacionales y empresas de accionistas extranjeros, y directorio en el caso de empresas locales.

Por otro lado, las principales diferencias se presentan en cómo se definen, asignan y miden los objetivos de sostenibilidad. Las multinacionales responden a la estrategia global y cómo se plantea la gobernanza corporativa con la matriz o el *hub* regional. En estos casos algunos forman comités, pero estos tienen alcance y responsabilidad diversa. Hay quienes integran el comité ante una situación puntual, y las menos, tienen comités con funcionamiento permanente a largo plazo. Entre estas, solo un referente se refirió a la implementación multifuncional de la sostenibilidad como un criterio propio del gobierno de su empresa.

Varias empresas distribuyen la responsabilidad en algunas áreas, generalmente las responsables de personas y de comunicación, y otras la asignan a una sola área que suele recaer en el área que se ocupa de la comunicación. Una empresa recurre a un consultor externo para atender sus prácticas en sostenibilidad, para presentarse a premios y para la elaboración del reporte anual.

Algunos referentes mencionan que los indicadores, metas y objetivos tuvieron un papel importante para incorporar efectivamente la sostenibilidad en las decisiones estratégicas. En relación con la práctica de reportar metas y resultados sobre sostenibilidad, varias empresas cuentan con un reporte a nivel global al que aportan los resultados locales de los indicadores de sostenibilidad. Otras tienen un reporte anual propio. Dos empresas no cuentan con un reporte en este momento, aunque lo tuvieron en el pasado. En general todas han alineado sus reportes a los ODS y aplican los lineamientos establecidos por *Global Reporting Initiative (GRI) (2024)*

Para todos los referentes que elaboran un reporte se trata de un trabajo engorroso que implica recursos y un equipo de personas, pero que trae beneficios. Para algunos porque entienden que lo que no se mide no se puede modificar ni cambiar, para otros para demostrar lo que hacen. Pocos referentes destacan el principio de transparencia interna que orienta sus reportes y solo uno narra procesos participativos tanto en las definiciones iniciales como en las elaboraciones anuales de los reportes.

La valoración final de los resultados de los reportes está en relación con las acciones de comunicación que se realicen con ellos. Para la mayoría de los referentes entrevistados el reporte está vinculado a las exigencias externas y la imagen de la empresa y por lo tanto es solo un producto de comunicación. Para pocos entrevistados el reporte es una práctica de gestión para la mejora y el cambio, y también es una práctica importante en la comunicación y vinculación con sus grupos de interés internos y externos.

En cuanto a los contenidos de la sostenibilidad, algunos mencionaron que la estrategia es la que enmarca qué se hace y qué no, en qué se invierte y en qué no se invierte en sostenibilidad. Todo lo que no esté dentro de ese marco queda fuera. En algunas empresas multinacionales la elección sobre en qué áreas priorizar en sostenibilidad viene dada desde la matriz o desde el

hub regional y se adapta o ajusta en lo local. En algunos casos, esas prioridades están definidas por los principales impactos negativos de la actividad de la empresa, pero no en todos es así.

Solo una de las empresas que pertenece a una industria muy regulada, menciona que la base de las prioridades es la normativa nacional y que por encima se suma la estrategia que, en ese caso, es más exigente que lo estrictamente legal en el país. Se trata además de una empresa muy expuesta al escrutinio público local.

Una práctica que los referentes comentaron para definir prioridades fue el análisis de materialidad y con ella la consulta a sus grupos de interés, en lo que algunos llaman práctica de “escucha” y que, en ocasiones, corresponden a prácticas de comunicación organizacional bidireccional. Con respecto a las prioridades con los colaboradores, varios trabajan con encuestas de clima o herramientas de comunicación unidireccional.

Si bien los referentes eludieron la pregunta sobre qué dimensión de la sostenibilidad les costaba más desarrollar, algunos dieron algunas respuestas vinculadas a dificultades presupuestales para trabajar los principales impactos negativos de su actividad (emisiones, efluentes, *packaging*, manejo de los residuos) que requieren inversiones no disponibles por el momento.

Los temas emergentes que desafían a buena parte de las empresas seleccionadas tienen que ver con las políticas y metas vinculados a género e inclusión. Estos temas fueron marcados como un desafío por la mayoría de los entrevistados, aún entre aquellos que declaran tener avances significativos. El énfasis de la dificultad en todos los casos está dado por el cambio cultural necesario para pasar a la acción en estos temas. Varios referentes mencionan las resistencias internas que surgen tanto cuando se plantean temas de género como de inclusión.

Factores claves para integrar la sostenibilidad empresarial

Para la mayoría de los referentes entrevistados la presencia de la sostenibilidad en la misión y visión y en los documentos oficiales corporativos es un factor esencial para integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial. Para estos referentes, por más acciones y programas que se desarrollen si no está plasmado en los documentos oficiales, en los que la empresa expresa su compromiso y se presenta al mundo externo e interno, no es posible que la sostenibilidad se instale en la normativa de la empresa.

El compromiso de la alta dirección fue señalado unánimemente, por todos los entrevistados, como factor fundamental para que la sostenibilidad realmente se integre en la empresa y en especial para que permee en todos los niveles. Pero no todos los referentes tienen expectativas positivas sobre el compromiso de sus propios directivos. Incluso algunos narran momentos en que al no estar claro el compromiso de la alta dirección de su empresa con la sostenibilidad se generaron “ruidos” (malestar) en la interna de la empresa.

En algunas multinacionales, el compromiso con la sostenibilidad de la alta dirección está acompañado con incentivos económicos e indicadores vinculados en su evaluación de desempeño. Otros referentes no sabían si la sostenibilidad formara parte de la evaluación de los altos directivos. Y solo dos de las empresas consultadas tienen evaluaciones de desempeño que incluyen a la sostenibilidad en mandos medios y a nivel de personal operativo.

En casi la mayoría de las empresas la integración multifuncional de la sostenibilidad no es uniforme. Las áreas que suelen tener algún indicador de sostenibilidad en su evaluación de desempeño son aquellas directamente involucradas con la dimensión social, por ejemplo, comunicación y personas, sin una mirada de tipo transversal que involucre a todas las funciones y a todos los niveles. Las áreas que en casi todas las empresas están excluidas de los indicadores de sostenibilidad suelen ser ventas o comercial. Es decir, la sostenibilidad pasa a ser responsabilidad o prioridad solo para algunas áreas y personas en la empresa.

A los referentes se les consultó sobre qué sucedía si los evaluados (alta dirección o mandos medios) no lograran alcanzar los objetivos de sostenibilidad propuestos para el período correspondiente. Según lo recabado, para algunos puede impactar en el puntaje global de su evaluación, pero en la mayoría no hay consecuencias claras más allá de la reputación interna.

Nivel de integración de la sostenibilidad

Al consultar a los referentes por su visión con relación a qué nivel de integración tiene la sostenibilidad en su empresa y qué elementos facilitaron esa integración, casi todos expresan conformidad y enfatizan sus expectativas de mejora en el proceso a futuro.

Pero en varios casos se mencionaron realidades diferentes dentro de sus empresas, dependiendo del área de trabajo, es decir, la integración no está dada efectivamente en toda la empresa. En estos casos las áreas que no tienen integradas la sostenibilidad suelen ser las que están directamente vinculadas a ventas o comercial y a compras, proveedores o distribuidores. También las áreas financieras quedan excluidas en aquellas empresas en las que la sostenibilidad aún permanece como forma subsidiaria de la rentabilidad.

Algunos mencionaron oportunidades de mejora y entre los aspectos por avanzar se destaca la alineación de la sostenibilidad a la estrategia y la bajada a todos los niveles de la empresa, más allá de la parte enunciativa, es un gran pendiente. Para algunos, sus empresas aún tienen una gran “deuda” en cuanto al impacto positivo en la comunidad, en corregir los impactos ambientales negativos originados por su actividad y en crear una cultura de la sostenibilidad.

En forma unánime, los entrevistados afirman que sin gestión del cambio no es posible lograr la integración efectiva de la sostenibilidad. Por un lado, casi todos los referentes consideran necesario el cambio en la cultura, el gobierno, las estructuras y en los procesos para avanzar a una efectiva integración de la sostenibilidad. Por otro, la sostenibilidad no se logra con compromisos y acciones individuales, requiere integrar la sostenibilidad en todas las decisiones estratégicas del negocio y esto, según los entrevistados, significa sacrificios económicos.

Las barreras que encuentran los entrevistados para gestionar los cambios necesarios para que sus empresas integren la sostenibilidad provienen de la interna y la casi totalidad de los referentes las definen como barreras culturales que se pueden resumir en la expresión “siempre se hizo así y no estamos obligados a hacerlo”. Para algunos, este tipo de barreras es indicio de la deficiencia en la información que se maneja sobre el tema en todos los niveles jerárquicos, la dificultad cognitiva de los conceptos que implica la sostenibilidad y en la dificultad que las personas tienen de trascender sus necesidades e intereses tangibles e inmediatos.

Para atender estas barreras internas algunos referentes desarrollan argumentaciones para demostrar la utilidad financiera de integrar la sostenibilidad (ahorro a mediano plazo, diseño de productos innovadores, mitigación de riesgos futuros en el negocio, ventajas competitivas). En otras empresas se recurre a bonos o incentivos económicos para cambiar comportamientos y obtener resultados. También algunos apuestan al recambio generacional y la presión que los jóvenes ejercen a la hora de exigir impacto positivo en los lugares donde trabajan. Otros focalizan en campañas de sensibilización y capacitación interna como forma de contrarrestar la debilidad informacional. Todos coinciden en que la comunicación interna es clave para impulsar la transición de la empresa hacia la sostenibilidad, pero solo dos empresas tienen la sostenibilidad vinculada con el área responsable de la comunicación interna en su empresa.

Al evaluar el impacto de las campañas comunicacionales en la sostenibilidad empresarial, la gran mayoría prioriza las internas antes que las externas. En parte porque las campañas y actividades internas aportan a la consistencia interna en las políticas empresariales y a aumentar el compromiso de las personas con la sostenibilidad. Los entrevistados, además, opinan que, aunque las campañas externas difunden el compromiso que tiene la empresa con la comunidad y el ambiente, no aportan a la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial.

Solo un referente menciona que entre los factores que aceleraron en su empresa la efectiva transición a la sostenibilidad se destacan la metodología de trabajo en un comité integrado por diversas áreas de la empresa y la inclusión de métricas de sostenibilidad más allá de los indicadores financieros. La primera práctica aumentó el compromiso y el número de personas que lideraron el cambio en sus áreas y la segunda consolidó la legitimidad de los avances.

Pero los referentes también señalan fuertes barreras externas para avanzar en la sostenibilidad. Algunos refieren a la falta de escrutinio público y la baja aceptación de estas prácticas por parte de clientes y consumidores. Otras mencionan el pequeño mercado local donde es difícil encontrar proveedores con orientación a la sostenibilidad. Pero las más significativas para los entrevistados tienen que ver con la debilidad o ausencia de regulaciones y políticas que obliguen y apoyen a las empresas a realizar la transformación necesaria para integrar la sostenibilidad. La percepción de los referentes de empresas multinacionales o nacionales con accionistas del exterior es que en el país “se va muy lento” y “se está lejísimo” de donde se debiera estar.

En las entrevistas casi no se recogen prácticas de las empresas para atender estas barreras externas a la hora de integrar la sostenibilidad. Solo una de las empresas cuenta con programas de educación y apoyo para que sus proveedores transiten a la sostenibilidad y prioriza canales de comunicación bidireccional y abiertos con la comunidad. Es la misma empresa que además se ha involucrado junto con otros actores sociales y con los poderes públicos en la definición e implementación de políticas de sostenibilidad para el país, es decir, la única que ha establecido conexiones fuertes con sus grupos de interés y con el sistema.

A continuación, en el Cuadro 1, se presenta de forma sintética los principales resultados obtenidos en el trabajo de campo según tres etapas, de carácter ideal, en el proceso de transición hacia la sostenibilidad. La primera etapa muestra un momento inicial en el que existen algunos factores vinculados a la sostenibilidad, pero todavía no está integrada en la estrategia empresarial. Luego un momento para el que se describen rasgos que se encuentran en empresas que ya han iniciado el recorrido y se encuentran en diferentes niveles de avances. Finalmente, una tercera etapa que muestra cómo se presenta la sostenibilidad en aquellas empresas que tienen la sostenibilidad muy integrada en su estrategia.

Cuadro 1: Rasgos que indican etapas en la transición hacia la sostenibilidad empresarial.

	Sostenibilidad potencial		Hacia la sostenibilidad	En sostenibilidad
Rasgo principal de la sostenibilidad	Se enfoca como asunto de imagen	Se enfoca como requisito habilitante para operar	Se integra en los documentos corporativos (misión, visión, valores, etc.) y en la voluntad de la alta dirección	Se integra en la matriz de decisión de la empresa, desde el nivel de decisión estratégico hasta el operativo
Prácticas	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan campañas y acciones de divulgación interna Se realizan campañas y acciones con contenidos sociales o ambientales dirigidas a la visibilidad entre clientes, consumidores y para el reclutamiento de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan campañas y acciones de divulgación y control interno Se realizan ajustes operativos tendientes a cumplir con los requerimientos normativos habilitantes 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan prácticas de sensibilización y capacitación interna y prácticas de comunicación bidireccional con grupos de interés internos y externos a la empresa Se integra en los objetivos y evaluación de desempeño de todos los integrantes de todos los niveles y funciones 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan prácticas a partir de la gestión del cambio organizacional para transformar y alinear la cultura, estructura, procesos y gobierno Se interviene en las barreras internas y externas para avanzar en la sostenibilidad. Se realizan prácticas de apoyo y transformación hacia la sostenibilidad en toda la cadena de valor y con todos los grupos de interés internos y externos
	Se realizan reportes como productos de comunicación externa.		Los reportes se realizan con equipos de proyecto, recursos especiales y siguiendo metodologías y estándares internacionales	Los reportes se rigen por principios de transparencia y consistencia y se utilizan como recurso de gestión y comunicación interna y externa
Foco de la sostenibilidad	No predominan aspectos vinculados a los principales impactos negativos sociales y ambientales de la operación de la empresa	Predominan aspectos vinculados a los principales impactos negativos sociales y ambientales exigidos por las normativas habilitantes	Se orienta a mitigar los impactos negativos sociales y ambientales actuales directamente vinculados a la operación de la empresa.	Se orienta a mitigar los actuales impactos negativos sociales y ambientales generados por la operación por encima de las exigencias de la normativa, a corregir los pasados y evitar los futuros
Responsabilidad y evaluación sobre la sostenibilidad	Un área concentra la responsabilidad, generalmente vinculada a comercial o marketing, y establece contactos internos para ejecutar acciones y obtener información a reportar	Un área concentra la responsabilidad, generalmente vinculada a <i>compliance</i> , y establece contactos internos en la empresa para obtener información a reportar	<ul style="list-style-type: none"> Se establecen alianzas internas (en ocasiones en forma de comité) para definir objetivos, acciones e indicadores de medición de la sostenibilidad. Se evalúa la sostenibilidad con objetivos, métricas y recompensas de los altos directivos y las áreas en las que recae su responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> La dirección y responsabilidad parte del nivel más alto de la empresa y está integrada en todos los niveles y en todas las funciones de la empresa sin exclusión. La evaluación de la sostenibilidad se integra como sistema corporativo, incluye objetivos, métricas y recompensas correctamente asociadas y que aplican a todos los integrantes de la empresa
	Se evalúan algunos objetivos, con algunas recompensas solo en las áreas en las que recae su responsabilidad			

4. Discusión

Las empresas comprometidas con la sostenibilidad son las que han introducido o cambiado elementos en su diseño: nuevas estructuras, nuevos vínculos con sus grupos de interés, cambios en sus procesos, sus objetivos, otras métricas y criterios a la hora de tomar decisiones e incorporaron el desempeño sostenible dentro de su estructura de recompensas (Morgan y Worley, 2010). El trabajo de campo recoge muestras en esta dirección. En la gobernanza de la sostenibilidad puede verse la creación de nuevas estructuras, muchas veces en forma de comités o en los cargos de los referentes. Los entrevistados mencionaron procesos recientes vinculados al seguimiento de esta temática en sus empresas, todos manejan sus objetivos y métricas personales en sostenibilidad y varios creen que la sostenibilidad se encuentra integrada en el proceso de toma de decisiones estratégicas en sus empresas. Los referentes declaran vínculos fluidos y mecanismos de consulta o escucha de sus grupos de interés para entender sus necesidades, sin embargo, algunos reconocieron desafíos importantes pendientes en este relacionamiento para alinear expectativas sobre la sostenibilidad, especialmente en el vínculo con proveedores y clientes.

Mohrman y Worley (2010) plantean la necesidad de que las empresas vean la sostenibilidad como sistema, más allá del negocio. Esto último fue planteado por unos pocos referentes y aún está lejos de ser un concepto extendido.

Con respecto a los cuatro factores claves para integrar la sostenibilidad en la gestión estratégica de las empresas (Mohrman y Worley, 2010), los referentes le adjudicaron importancia a la inclusión de los temas de sostenibilidad en la misión, visión, valores y especialmente en el discurso oficial de sus líderes, para alinear y potenciar los cambios vinculados con ella, pero por sobre todo para darle sentido a las decisiones, cambios y prácticas que se implementan en la empresa tal como lo plantea Hübel (2022).

Pero el abordaje multifuncional, parece estar presente solo en las empresas que trabajan con comités y, aun así, al momento de asignar y evaluar responsabilidades está limitado a algunas áreas y en pocos casos con objetivos comunes y transversales. Sobre esto último, se aprecia un bajo grado de desarrollo en lo que Galpin, Whittington y Bell (2015) marcan respecto a los objetivos de sostenibilidad. Estos autores consideran que las metas deben repercutir en cascada en toda la empresa hasta llegar a los planes de desempeño de los empleados. Sin bien, muchas empresas tienen evaluaciones de desempeño con algunos indicadores específicos de sostenibilidad, esto no es generalizado en las empresas consultadas y con excepción de un caso, no está presente para la totalidad de sus colaboradores, sino que se reserva para posiciones de responsabilidad vinculadas directamente con lo financiero, el personal o lo ambiental, y además, está limitado, en el sentido de que a cada uno se le pide cuentas solo de lo que le corresponde según su función.

Las conexiones y las redes fuera de las empresas consultadas, según sus referentes, se han dado principalmente a través del análisis basado en los impactos, donde se jerarquizan y se reconocen otras partes interesadas que antes puede que estuvieran ocultas. Sin embargo, pocas empresas parecen estar integradas activamente a sistemas de sostenibilidad por fuera de su gobierno corporativo.

En tanto, el desarrollo de capacidades fue señalado por los referentes como algo importante para sensibilizar, dar a conocer y lograr compromisos y entendimientos. Unido a esto último, buena parte de los referentes vieron a la gestión del cambio y la capacitación como una necesidad para lograr la cultura organizacional de sostenibilidad, tal como lo afirman Engert, Rauter y Baumgartner (2016). Los autores ven indispensable que las empresas comprometidas con la sostenibilidad desarrollen estructuras de aprendizaje y procesos de cambio para poder cuestionar y cambiar la forma en que operan hacia una más sostenible.

Como lo señalan Linnenluecke y Griffiths (2010), también los referentes identifican subculturas en sus empresas con diferentes actitudes hacia la sostenibilidad corporativa, en general señalan a las áreas operativas, de ventas y de compras, como las que resultan más reticentes. El tema

de diferentes miradas del asunto dentro de una misma empresa también es planteado por Balasubramanian y Balaji (2021) que identifican posibles diferencias entre la visión de la sostenibilidad de los altos ejecutivos con la de sus empleados, cuya percepción del asunto suele estar influida por la cultura organizacional. Sobre este asunto, los referentes en su gran mayoría mencionaron que sus altos ejecutivos están comprometidos con la sostenibilidad, pero el desafío es bajar estos compromisos a todos los niveles de la empresa.

Los referentes opinan que la gestión del cambio para integrar la sostenibilidad en su cultura, estructura, procesos y gobierno es el factor más importante para que la empresa alcance resultados significativos en la sostenibilidad corporativa.

Eccles, Ioannou y Serafeim (2014) plantean que en las empresas comprometidas con la sostenibilidad suelen ser las dirigidas por quienes son formalmente responsables de los resultados en sostenibilidad y juegan un papel fundamental en la supervisión, asegurando que las decisiones estratégicas sean consistentes con las metas en sostenibilidad. Los referentes se mostraron alineados a este punto de vista. Por un lado, muchos describen a la alta dirección, el *hub* o el directorio, según corresponda, como los principales interesados en impulsar la sostenibilidad en sus empresas. También comentan que son quienes tienen metas explícitas o quienes las proponen y, luego, se responsabilizan de su seguimiento periódico.

Hossain, Teh, Chong, Ong e Islam (2022) aseguran que las empresas deben adoptar prácticas de "gestión verde" de recursos humanos y que la cultura organizacional es el elemento más influyente para obtener mejores resultados de desempeño verde. Aunque ningún referente habló de una estrategia formal en este sentido, la mayoría menciona alguna práctica que podría enmarcarse en gestión verde de recursos humanos en relación con la contratación de personas que ya cuentan con esta preocupación, las políticas de reclutamiento que atienden sesgos de género, diversidad e inclusión, la consultoría externa para atender situaciones de adaptación en la integración de personas con discapacidad o personas trans, la capacitación como forma de sensibilizar sobre ciertas temáticas sostenibles, como insisten Galpin, Whittington y Bell (2015), entre otras.

Galpin, Whittington y Bell (2015) también hacen énfasis en la construcción simbólica y en la comunicación bidireccional de la sostenibilidad. En referencia a estos dos puntos, la mayoría de los referentes vio a la comunicación interna como una aliada fundamental, por ejemplo, en temas del discurso oficial y de los líderes, aunque no todos aprecian un trabajo estratégico y sistemático en comunicación interna, sino más bien lo ven funcional para difundir logros o actividades puntuales.

Los referentes coinciden en que los incentivos económicos a los altos directivos a partir del cumplimiento de objetivos de sostenibilidad son fundamentales para facilitar su compromiso y avanzar en estos temas. En esta línea, Eccles, Ioannou y Serafeim (2014) afirman que cuando esto sucede es más probable que la empresa logre un alto compromiso con la sostenibilidad. Aunque no está claro qué es primero, si el compromiso o los incentivos, la bibliografía y los referentes coinciden en este punto.

Los referentes afirman que la rendición de cuentas es una necesidad en este tiempo. Esta visión es la misma que Arowoshegbe, Emmanuel y Gina (2016) que además plantean que las empresas han ampliado sus reportes más allá de los datos financieros. Al igual que lo señalado por Batista y Francisco (2018) en el trabajo de campo se observa que los informes de sostenibilidad han ganado terreno y siguen los lineamientos establecidos por *Global Reporting Initiative (GRI)*. Si bien hay dos empresas que no realizan reportes en la actualidad, lo hicieron en el pasado y lo piensan retomar en el futuro. Del mismo modo que Tiberi, Larramendy y Barbei (2018) los referentes coinciden en que han alineado estos criterios de reportes a los ODS.

Los referentes le asignan al reporte, ya sea como medio de información o por el seguimiento de indicadores de sostenibilidad, un gran peso a la hora de promover una cultura de sostenibilidad. Desde la identificación de temas a medir, la obtención del dato, el seguimiento, hasta dar cuenta de su evolución. En esta línea, Linnenluecke y Griffiths (2010) sugieren que

aun los cambios superficiales, como la publicación de informes corporativos de sostenibilidad o la medición de sostenibilidad en la evaluación del desempeño pueden impactar favorablemente en promover esta cultura.

5. Conclusiones

Según los resultados obtenidos en esta investigación, a partir de la integración de la sostenibilidad en los documentos y declaraciones estratégicas de la empresa, el nivel de avance en la integración de la sostenibilidad corporativa en las empresas en Uruguay varía según la importancia que le asignen sus altos directivos, y según se integre la sostenibilidad en el gobierno y responsabilidad multifuncional y multinivel de toda la empresa. Sin estos dos factores de base, el aporte de la alta dirección y la responsabilidad integral de la sostenibilidad es muy difícil modelizar el comportamiento en toda la empresa y avanzar en la dirección de la sostenibilidad.

Por otra parte, las prácticas y factores declarados por los referentes en sostenibilidad corporativa de Uruguay como más relevantes para alcanzar resultados significativos en la sostenibilidad corporativa están relacionadas con la gestión del cambio. La cultura de sostenibilidad es un factor relevante para alcanzar resultados significativos en la sostenibilidad corporativa y solo con una gestión del cambio se puede transformar la cultura para integrar la sostenibilidad en forma efectiva en toda la estructura, los procesos y las decisiones de la empresa.

Estas conclusiones se basan en un trabajo de campo que se sustenta en declaraciones de los referentes en sostenibilidad de una selección intencional de empresas. Por ser manifestaciones hechas en entrevistas anónimas deben tomarse como opiniones declarativas. El estudio no pretendió ser representativo, sino que intentó reflejar diversos puntos de vista calificados para generar de base para futuros estudios de mayor alcance o de tipo cuantitativo.

A lo largo de este estudio se aprecian otros hallazgos interesantes que podrían ameritar futuros trabajos como: el papel de la comunicación interna en la integración de la sostenibilidad, la capacitación como herramienta de cambio a una cultura de sostenibilidad, el papel de las evaluaciones de desempeño en la obtención de mejores resultados en sostenibilidad, las estrategias de reclutamiento y gestión de personas alineadas con la sostenibilidad, la política de incentivos y los modelos de gobernanza de la sostenibilidad, entre otros tantos.

Un punto interesante que quedó fuera del alcance de este trabajo son los factores de determinación de *greenwashing* aunque algunas respuestas de los referentes podrían indicarlo. Pero para poder asegurarlo se deberían sumar otras fuentes de información y realizar análisis que exceden los propósitos de este trabajo y podría inspirar trabajos futuros sobre esta temática.

Por último, se podría diseñar una encuesta, con alcance a más empresas, a partir de las principales discusiones y conclusiones de esta investigación, incluso integrando empresas de diferente tipo, tamaño o con diferente trayectoria en torno a la sostenibilidad.

6. Referencias

- Arowoshegbe, A. O., Emmanuel, U., & Gina, A. (2016). Sustainability and triple bottom line: An overview of two interrelated concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2(16), 88-126.
- Balasubramanian, N., & Balaji, M. (2021). Organisational sustainability scale-measuring employees' perception on sustainability of organisation. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 245-262. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2020-0093>
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical sociology*, 34(1), 51-79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Batista, A. A. D. S., & Francisco, A. C. D. (2018). Organizational sustainability practices: A study of the firms listed by the corporate sustainability index. *Sustainability*, 10(1), 226. <https://doi.org/10.3390/su10010226>

- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S. & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33, pp. 352-365. <https://doi.org/10.1016/estger.2017.11.006>
- Da Cunha Bezerra, M. C., Gohr, C. F., & Morioka, S. N. (2020). Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119114. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119114>
- Dhanda, U., & Shrotryia, V. K. (2020). Corporate sustainability: The new organizational reality. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(3-4), 464-487. <https://doi.org/10.1108/QR0M-01-2020-1886>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Global Reporting Initiative (2024). Sustainability Reporting Standards <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Hernandez, M., Noval, L. J., & Wade-Benzoni, K. A. (2015). How leaders can create intergenerational systems to promote organizational sustainability. *Organizational Dynamics*, 2(44), 104-111. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.004>
- Hossain, M. I., Teh, B. H., Chong, L. L., Ong, T. S., & Islam, M. (2022). Green Human Resource Management, Top Management Commitment, Green Culture, and Green Performance of Malaysian Palm Oil Companies. *International Journal of Technology*, 13(5), 1106. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i5.5818>
- Hübel, C. (2022). Entrepreneurship-driven organizational transformation for sustainability: A sensemaking lens. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 240-256. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2021-0067>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2021). Talent management and organizational sustainability: Role of sustainable behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 389-407. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2253>
- Mohrman, S. A., & Worley, C. G. (2010). The organizational sustainability journey: Introduction to the special issue. *Organizational Dynamics*, 39(4), 289-294. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.008>
- Picard, M.S. & Manfredi, L.C. (2023). Operationalizing a corporate sustainability transformation in a fast-moving-consumer goods company. *Estudios gerenciales*, 39(169), 464-475. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5989>

- Pourdehnad, J., & Smith, P. A. (2012). Sustainability, organizational learning, and lessons learned from aviation. *The Learning Organization, 1*, 77-86.
<https://doi.org/10.1108/09696471211190374>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment, 29*(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Soares, D. A. S. D. R., Oliva, E. C., Kubo, E. K. D. M., Parente, V., & Tanaka, K. T. (2018). Organizational culture and sustainability in Brazilian electricity companies. *RAUSP Management Journal, 53*, 488-506. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0038>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment, 21*(2), 103-127.
<https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Tata, J., & Prasad, S. (2015). National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. *Cross Cultural Management, 2*, 278-296.
<https://doi.org/10.1108/ccm-03-2014-0028>
- Tiberi, S., Larramendy, E. E., & Barbei, A. A. (2018). Información integrada, creación de valor para la organización y relevancia valorativa: Revisión de la literatura. *Documentos de Trabajo del CECIN, 1*(1). ISSN 2618-3463
- Terouhid, S. A., & Ries, R. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms—A framework. *Journal of Modelling in Management, 11*(4), 911-931.
<https://doi.org/10.1108/JM2-06-2014-0055>
- Verčič, A.T. & Verčič, D. (2024). Attitudes toward sustainable development and employer brands: comparing generations X, Y and Z in two countries. *Corporate Communications: An International Journal*. Pre-Print. <https://org.doi/10.1108/CCIJ-11-2023-0161>
- Wals, A. E., & Schwarzin, L. (2012). Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. *The Learning Organization, 19*(1), 11-27.
<https://doi.org/10.1108/09696471211190338>