



Innovar

ISSN: 0121-5051

ISSN: 2248-6968

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Dueñas-Ocampo, Sebastián; Perdomo-Ortiz, Jesús; Castaño, Lida Esperanza Villa

La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible:  
una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha\*

Innovar, vol. 31, núm. 80, 2021, Abril-Junio, pp. 113-128

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/in-novar.v31n80.93668>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81868160009>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha\*

*Sebastián Dueñas-Ocampo*

Ph. D. (c) Estudios Ambientales

Profesor asistente. Departamento de administración de empresas

Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá, Colombia

Grupo de estudios sobre dirección estratégica y organizaciones (GEDEO)

Rol del autor: intelectual

sebastian.duenas@javeriana.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-5444-2205>

*Jesús Perdomo-Ortiz*

Ph. D. en Dirección y Economía de Empresa

Profesor titular. Departamento de administración de empresas

Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá, Colombia

Conocimiento, Innovación y Competitividad (Cinnco)

Rol del autor: intelectual

jesush.perdomo@javeriana.edu.co

<http://orcid.org/0000-0002-9947-5350>

*Lida Esperanza Villa Castaño*

Ph. D. en Filosofía

Profesora e investigadora. Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá

Bogotá, Colombia

Organizaciones y estrategia 4.0

Rol del autor: intelectual

lida.villacas@campusucc.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-3510-3870>

THE DIVISION BETWEEN ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A REFLECTION ON EMERGING TOOLS TO REDUCE THE GAP

**ABSTRACT:** Management literature has revealed the existing gap between the concepts of organizational sustainability (micro-dimension) and ecological sustainability or sustainable development (macro-dimension) in the business world. Hence, this article draws attention to the identified breach, showing some of the challenges that this separation establishes for organizations. It is argued that intersectoral alliances, social innovation, and hybrid businesses are emerging organizational forms based on collaboration that could contribute to bridging the gap. The debate around the distance between shared-value sustainability approaches (inside-out) and sustainability perspectives focused on the common good (outside-in) is represented through emerging organizational forms in the Colombian context, with a particular emphasis on organizations with a direct impact on peacebuilding.

**KEYWORDS:** Intersectoral alliances, sustainable development, social innovation, hybrid businesses, organizational sustainability.

A SEPARAÇÃO ENTRE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: REFLEXÃO SOBRE FERRAMENTAS EMERGENTES PARA DIMINUIR O GAP

**RESUMO:** a literatura em *management* vem revelando que há uma brecha conceitual que deriva da prática empresarial entre os conceitos de sustentabilidade organizacional (microdimensão) e sustentabilidade ecológica ou desenvolvimento sustentável (macrodimensão). Neste artigo de reflexão, é enfatizada a brecha identificada e são apresentados alguns dos desafios que essa separação implica para as organizações. É argumentado que as parcerias intersetoriais, a inovação social e os negócios híbridos são formas organizacionais emergentes, baseadas na colaboração, que contribuem para o fechamento do gap. A discussão sobre a distância entre as abordagens de sustentabilidade tipo valor compartilhado (*inside-out*) e as abordagens de sustentabilidade com foco no bem comum (*outside-in*) é exemplificada com formas organizacionais emergentes no contexto colombiano, com ênfase em organizações com incidência na construção da paz.

**PALAVRAS-CHAVE:** desenvolvimento sustentável, inovação social, negócios híbridos, parcerias intersetoriais, sustentabilidade organizacional

LA SÉPARATION ENTRE LA DURABILITÉ ORGANISATIONNELLE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE: UNE RÉFLEXION SUR LES OUTILS ÉMERGENTS POUR RÉDUIRE L'ÉCART

**RÉSUMÉ:** La littérature de gestion a révélé qu'il existe un écart conceptuel, conduisant à la pratique commerciale, entre les concepts de durabilité organisationnelle (micro-dimension) et de durabilité écologique ou de développement durable (macro-dimension). Cet article de réflexion attire l'attention sur l'écart identifié, en montrant quelques défis que cette séparation impose aux organisations. On fait valoir que les alliances intersectorielles, l'innovation sociale et les entreprises hybrides sont des formes organisationnelles émergentes, fondées sur la collaboration, qui contribuent à combler l'écart. La discussion sur la distance entre les approches de durabilité à valeur partagée (de l'intérieur vers l'extérieur) et les approches de durabilité axées sur le bien commun (de l'extérieur vers l'intérieur) est illustrée par les formes organisationnelles émergentes dans le contexte colombien, en mettant l'accent sur les organisations ayant un impact sur la consolidation de la paix.

**MOTS-CLÉ:** alliances intersectorielles, développement durable, innovation sociale, entreprises hybrides, durabilité organisationnelle.

**CITACIÓN SUGERIDA:** Dueñas-Ocampo, S., Perdomo-Ortiz, J. & Villa Castaño, L.E. (2021) La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha. *Innovar*, 31(80) 113-128. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93668>

CLASIFICACIÓN JEL: O35, Q01, M14.

RECIBIDO: 29/5/2019. APROBADO: 18/5/2020. PUBLICACIÓN ANTICIPADA: 5/3/2021

**RESUMEN:** La literatura en *management* ha revelado que hay una brecha conceptual, que deriva a la práctica empresarial, entre los conceptos de sostenibilidad organizacional (microdimensión) y la sostenibilidad ecológica o desarrollo sostenible (macrodimensión). Este artículo de reflexión llama la atención sobre la brecha identificada, mostrando algunos de los desafíos que esta separación demanda a las organizaciones. Se argumenta que las alianzas intersectoriales, la innovación social y los negocios híbridos son formas organizacionales emergentes, basadas en la colaboración, que aportan al cierre de la brecha. La discusión sobre la distancia entre los enfoques de la sostenibilidad tipo valor compartido (*inside-out*) y los enfoques de sostenibilidad con foco en el bien común (*outside-in*), se ejemplifica con formas organizacionales emergentes en el contexto colombiano, con un énfasis en organizaciones con incidencia en la construcción de paz.

**PALABRAS CLAVE:** alianzas intersectoriales, desarrollo sostenible, innovación social, negocios híbridos, sostenibilidad organizacional.

\* El presente artículo se enmarca en el programa Colombia Científica (Conocimiento Global para el Desarrollo) con énfasis en el foco país Sociedad. Se agradece el apoyo del programa *Fulbright* y el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior ICETEX a través de la beca *Fulbright-Pasaporte* a la Ciencia.

## Introducción

La importancia del equilibrio en los sistemas de la vida, que es el núcleo central de la sostenibilidad, es olvidada fácilmente en la conceptualización que ha sufrido este término y sus tres dimensiones: ambiental, social y económica. En su encíclica, *Laudato sí'*, el papa Francisco ha hecho un llamado claro a recordar esta finalidad central de la sostenibilidad que, a pesar de muchos esfuerzos, hoy se ve mediada por crisis enormes poniendo en peligro el cuidado de nuestra casa común.

Algunos de nuestros desafíos más inmediatos son el cambio climático, —tal vez la mayor amenaza que ha enfrentado la humanidad en su historia—, el proceso dramático de pérdida de biodiversidad, nuestra entrada desde hace algunos años a una sexta extinción masiva (Ceballos et al., 2015) y, el desafío de responder a los cambios drásticos en la población y en la transición de lo rural a lo urbano, haciendo de las ciudades los núcleos de mayor desafío para mantener un equilibrio entre la vida humana y la naturaleza en escenarios de mediano y largo plazo (Jiang & O'Neill, 2017; O'Neill et al., 2017).

En concreto, nos enfrentamos a un mundo insostenible en el que nuestros procesos de consumo y utilización de recursos exceden ampliamente la capacidad de recuperación de nuestros ecosistemas (Mancini et al., 2016). El motor del crecimiento económico, el consumo, se encuentra en la base de nuestros impactos ecológicos y, en este sentido, se crea la necesidad de re-pensar las relaciones individuales y colectivas con el entorno (Dueñas-Ocampo et al., 2014; Jackson, 2009; O'Rourke & Lollo, 2015).

La sostenibilidad implica un equilibrio entre las esferas económica, social y ambiental; además está mediada por la cultura y los procesos de gobernanza. Sin embargo, la complejidad del concepto de sostenibilidad, que carga con un componente temporal inter-generacional y trans-generacional, lleva por practicidad a privilegiar una esfera sobre la otra, en lugar de pensar su complejidad intrínseca. Vemos esto con frecuencia cuando se privilegia lo económico sobre lo biótico y se organiza la estructura de los mercados como si la gente y el bien común no fueran su objetivo y razón de ser (Jackson 2009; Kagan & Burton, 2018; Parra, 2013).

Una parte importante de la literatura en responsabilidad social empresarial (RSE) ha privilegiado un énfasis en el mejoramiento de procesos y en el logro de valor social y ambiental, más allá del económico-financiero. Cuando estos objetivos se incluyen en la estrategia de la organización, la RSE se entiende como sostenibilidad organizacional (Ashrafi

et al., 2020)<sup>1</sup>. Sin embargo, desde una vertiente crítica de las ciencias ambientales y del *management*, se muestra que el desarrollo sostenible requiere una comprensión de los límites de la biosfera y la necesaria articulación de procesos organizacionales con metas de mayor escala, como los consignados en los objetivos de desarrollo sostenible, —ods— (Folke et al., 2019; Whiteman, et al., 2013). Más aún, la sostenibilidad requiere de enfoques que redimensionen lo estratégico, partiendo de los problemas sociales y ambientales, y construyendo soluciones que adopten un paradigma de colaboración que no se limite a la competitividad. Esta discusión sobre el sentido de la sostenibilidad se entiende como una brecha conceptual y práctica entre la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible (Dyllick & Muff, 2016).

Este artículo de reflexión llama la atención sobre la brecha identificada, mostrando algunos de los desafíos que esta separación demanda a las organizaciones. A partir de allí, se explora la pregunta sobre qué formas organizacionales han surgido para disminuir la distancia conceptual y práctica entre la microdimensión, o sostenibilidad organizacional, y la macrodimensión del desarrollo sostenible; expresada, en los ods. Se argumenta que han surgido, entre otras posibles, como formas organizacionales emergentes y colaborativas tres configuraciones que contribuyen razonablemente a disminuir la brecha identificada: i) las alianzas intersectoriales, como formas de colaboración entre múltiples actores; ii) las innovaciones sociales, articuladas desde la inteligencia colectiva de las comunidades, o desde las organizaciones que posibilitan nuevas actividades, procesos, o productos, para dar solución a problemas no resueltos o que requieren formas diferentes de acción colectiva, y iii) los negocios híbridos, como nuevas arquitecturas organizacionales que mezclan de manera novedosa los fines sociales, ambientales y económicos.

La ejemplificación de cada una de las formas organizacionales emergentes para cerrar la brecha de la sostenibilidad, privilegia organizaciones que han construido valor social en territorios de conflicto en Colombia. Estos arreglos organizacionales innovadores intentan responder a fallas de mercado, a problemas de inclusión, al deterioro ecosistémico, o a limitaciones institucionales (Kolk & Lenfant, 2015a; 2015b; Miklian & Schouten, 2019). La selección de los ejemplos de organizaciones emergentes en territorios de conflictividad social y política, se debe a que tanto el sentido micro, como el macro de la sostenibilidad, se hacen allí evidentes y necesarios.

<sup>1</sup> En este artículo los conceptos de RSE y sostenibilidad organizacional, a pesar de tener orígenes separados y evoluciones paralelas, se entenderán como sinónimos. Para una discusión de estos conceptos y su evolución, véase Ashrafi et al. (2020).



El artículo tiene la siguiente estructura: i) esta introducción; ii) un marco conceptual que aborda las tres formas emergentes de colaboración; iii) una contrastación usando ejemplos sobre las tres formas de acción colaborativa y analizadas en el contexto de Colombia y, iv) una discusión sobre el alcance de la reflexión y las conclusiones.

### El discurso de la sostenibilidad

La RSE como parte de la estrategia empresarial ha tenido un largo camino de desarrollo conceptual y pragmático. Desde su concepción como filantropía hasta las nociones de ciudadanía corporativa, valor compartido, y ahora, de la empresa como actor político (Ashrafi et al., 2020; Carroll & Shabana, 2010; Frynas & Yamahaki, 2016; Latapí-Agudelo, et al., 2019). Además, la RSE ha sido entendida como un concepto complejo con múltiples orígenes a través de *clústeres* de teorías (Garriga & Melé, 2004), y recientemente, la literatura se ha interesado en perspectivas contingentes de la RSE con contexto de país (Mishra, 2019). Sin embargo, la RSE entendida como sostenibilidad organizacional, tiene importantes dificultades, y plantea retos.

A pesar de nuevas comprensiones teóricas de la RSE, como los enfoques integrativos de la teoría de los *stakeholders*, de las teorías institucionales y de las teorías de recursos y capacidades (Ashrafi et al., 2020), el desarrollo de una teoría de la estrategia sobre la sostenibilidad, está en sus inicios. Y allí se hace evidente la distancia entre las nociones de sostenibilidad en las organizaciones y la concepción del desarrollo sostenible y sus ods<sup>2</sup>. La razón fundamental es que el paradigma del desarrollo sostenible, —o sostenibilidad ecológica—, surge en las ciencias biológicas, la ecología y la geografía, mientras el paradigma

<sup>2</sup> El concepto de desarrollo sostenible en este artículo es tomado de la tradición internacional y de Naciones Unidas. Su elección obedece más a su carácter de aglomeración de actores y de comunicación con el sector empresarial. Sin embargo, el concepto de desarrollo sostenible, tal y como es concebido en el marco de la Agenda de los ods es un concepto limitado y altamente criticado (Banerjee, 2003). Hay múltiples modos epistemológicos de entender la sostenibilidad que requerirían nociones más allá de una mirada antropocéntrica o de posturas instrumentales; dicha discusión excede los objetivos de esta reflexión. Véase, por ejemplo, Cielemecka y Dagle (2019).

de la sostenibilidad organizacional surge en las ciencias sociales, en especial en el *management*, la sociología y la economía. Estas posiciones distantes sobre la sostenibilidad necesitan construir puentes rigurosos y no se pueden limitar a conceptos simplistas bajo riesgo de una cooptación de la sostenibilidad, como paradigma, por las corrientes del *business as usual* y una falsa RSE (Devinney, 2009; Scheivens et al., 2016).

Hoy, en la práctica, la agenda global de desarrollo sostenible expresada en los ODS —macrodimensión— está separada de la agenda de sostenibilidad organizacional —microdimensión— (Dyllick & Muff, 2016). Si bien hay importantes esfuerzos para dar sentido a la sostenibilidad organizacional en el marco de los ODS, la literatura y la práctica empresarial reflejan esfuerzos concentrados en el mejoramiento de procesos internos de las empresas propios del *core* del negocio. Lo anterior, a pesar de que la noción de sostenibilidad organizacional se deriva en la década de los noventa de la noción de desarrollo sostenible. La sostenibilidad organizacional fue la forma de traer a la escala corporativa las ambiciones del desarrollo sostenible (Ashrafi et al., 2020). El problema radica en que el concepto clásico de la RSE se mantiene en lo fundamental en la práctica empresarial. En este sentido, existen fuertes vacíos para lograr impactos desde las organizaciones que sean escalables y que conduzcan a un mejor equilibrio socioambiental global<sup>3</sup> (Folke et al., 2019; Kourula et al., 2017; Scheyvens et al., 2016; United Nations [UN], 2016).

En el marco de esta desconexión, surge la necesidad de cuestionar las limitaciones de la RSE y de la sostenibilidad organizacional. Se debe preguntar hasta qué punto las formas tradicionales de ciudadanía corporativa o de valor compartido, entre otras formas estratégicas de comprender las responsabilidades sociales, ambientales y económicas de la organización, sirven realmente para los fines de una agenda cada día más urgente ilustrada en los 17 ODS y sus 167 metas. Un dato de dicha desconexión es que, aunque el 70% de las empresas multinacionales mencionan los ODS en sus sistemas de reporte, solo el 27% tienen indicadores y métricas para dar cuenta real de cómo sus operaciones contribuyen a los ODS; o que menos del 40% de las 250 empresas más grandes del mundo mencionan los ODS, pero no explicitan cómo sus compromisos discursivos y de comunicación se trasladan a resultados e impactos que trascienden los intereses operativos del negocio (Scott & McGill, 2018).

<sup>3</sup> Para un estudio riguroso sobre la literatura de sostenibilidad organizacional, sus limitaciones, y vacíos, véase Montiel y Delgado-Ceballos (2014).

Van der Waal & Thijssens (2020), en un intento por mapear el rol de las organizaciones en la agenda de desarrollo sostenible, corroboran la brecha identificada desde los noventa por la literatura del *management* y de las ciencias ambientales (Dyllick & Muff, 2016; Folke et al., 2019; Whiteman et al., 2013). Se muestra que es difícil identificar incentivos reales para que las organizaciones intenten desarrollar agendas que sirvan al logro de los ODS y del bien común, si esto implica una potencial disminución del valor para sus accionistas.

Para que se dé una verdadera sostenibilidad organizacional, es necesario pasar de estrategias transaccionales de corto plazo y con lógicas lineales en las cadenas de valor, a estrategias transformacionales, sistémicas, eco-céntricas, cíclicas, de largo plazo y holísticas (Roome, 2013). Esto requiere transformaciones profundas en la gobernanza de las empresas, con especial énfasis en: i) integrar los ODS en los objetivos corporativos; ii) integrar los ODS en códigos de gobierno corporativo; iii) incluir los ODS como ejes de los modelos de negocio en todos los sectores y tamaños de empresas; y iv) replantear el paradigma de competencia hacia uno de colaboración (Dahlmann et al., 2019; Folke et al., 2019).

Considerando la desconexión conceptual y práctica entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible, es importante identificar formas organizacionales que integren los ODS en la razón de ser de los negocios. Aquí el sentido de la cooperación, como concepto y acción, surge como un enfoque provechoso para la articulación de los niveles macro y micro de la sostenibilidad. En este marco, la responsabilidad de la empresa no es con el entorno de los negocios sino con la complejidad socioambiental y sistémica en la que opera la organización, es decir, el medio ambiente (Borland et al., 2016). Esto implica reinterpretar las complejas dinámicas para la solución de problemas sociales, económicos o ambientales, donde las oportunidades de negocio se convierten en una consecuencia y no necesariamente en un fin. La consecuencia es el mejoramiento de la calidad de vida y la búsqueda del bien común (Felber, 2015).

Las organizaciones deben desarrollar capacidades dinámicas para construir relaciones de cooperación, y este ejercicio define el rol de nuevas formas organizacionales como las alianzas intersectoriales, la innovación social y los negocios híbridos. Es con este enfoque de construcción de valor donde lo "social" de la innovación, las "alianzas" de actores, o lo híbrido de los negocios pueden contribuir a una verdadera sostenibilidad organizacional. De manera particular, la coyuntura actual de Colombia de un territorio en conflicto, buscando caminos de construcción de paz, se convierte en un criterio de identificación de evidencia de

alianzas intersectoriales, innovación social o negocios híbridos para cerrar la brecha de la sostenibilidad. Aquí la complejidad socioambiental y sistémica donde operan los negocios debe dar incentivos para identificar formas organizacionales que lleven a una verdadera sostenibilidad organizacional (Kolk & Lefant, 2015a).

### Alianzas intersectoriales

Gray y Stites (2013) definen las alianzas intersectoriales como “iniciativas donde entidades de interés público, el sector privado y/o organizaciones de la sociedad civil, entran en una alianza para alcanzar un proyecto común; desarrollar competencias centrales y compartir riesgos, responsabilidades, recursos y beneficios” (p. 17). Previamente, Waddock (1991) y Austin (2000) propusieron, desde la perspectiva del *management*, que las colaboraciones intersectoriales son un nuevo fundamento para la construcción de estrategia y la solución de problemas complejos en contextos de alto riesgo.

La pregunta por la utilidad de las alianzas intersectoriales y su rol central en la estrategia empresarial ha sido investigada a fondo. En particular, se ha encontrado un efecto potencial para el logro de los ods y el compromiso corporativo con la sostenibilidad, así como han incentivado a grandes empresas para actuar como líderes en el activismo socioambiental (Alto Data Analytics [ADA], 2018). Además, y con una mirada focalizada en el papel de las alianzas intersectoriales en territorios en conflicto y posconflicto, Kolk y Lefant (2016) plantean los insumos para establecer una tipología como la ilustrada en la figura 1.

Las alianzas intersectoriales desde la teoría de actores tienen como foco construir redes que, bajo un proceso de ensamblaje de organizaciones de diferente índole, buscan de manera colaborativa producir cambios sociales, económicos o medioambientales (Bilodeau et al., 2016). En la actualidad, y sin desconocer cierta tradición en América Latina (Austin, 2005), las alianzas intersectoriales son

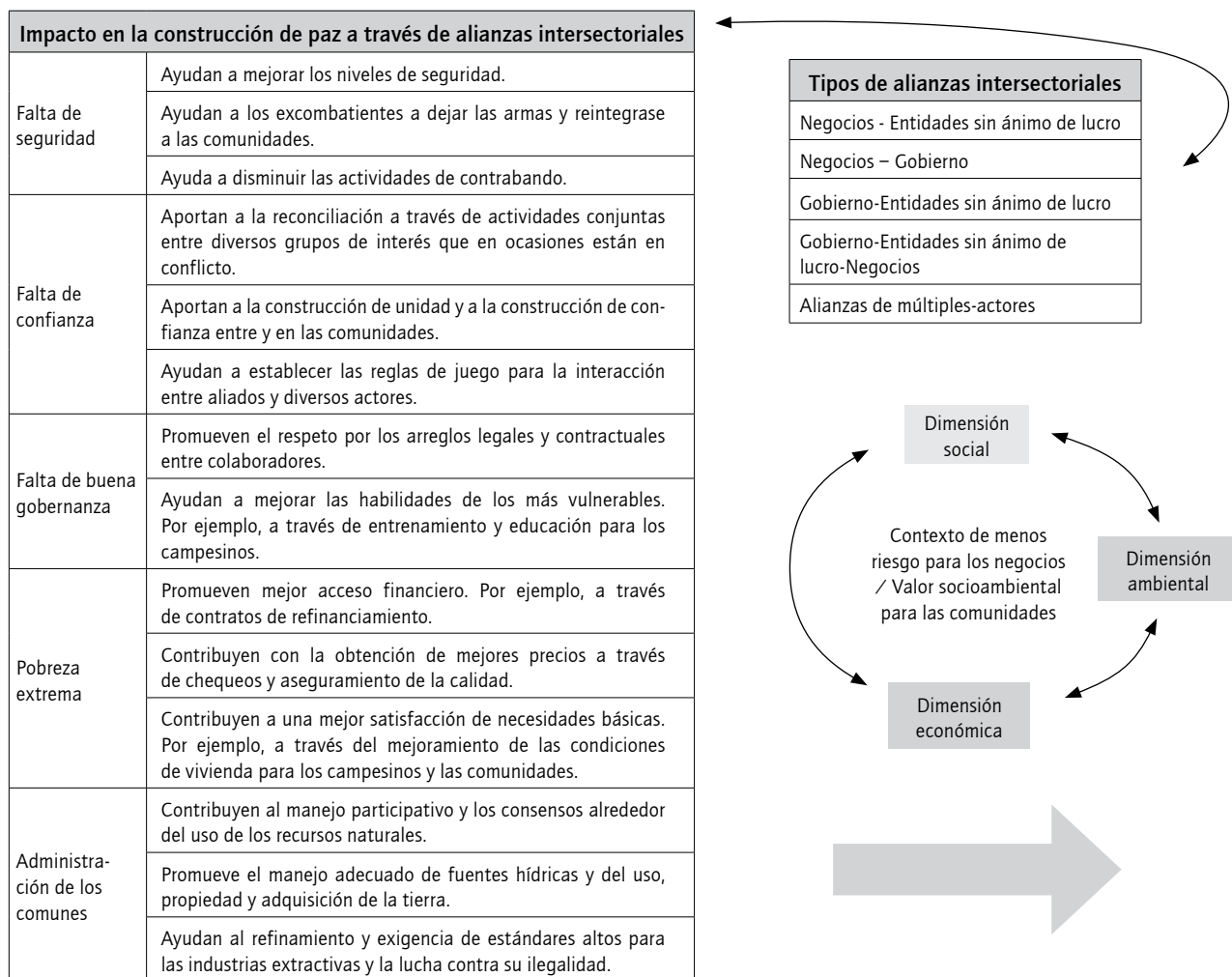


Figura 1. Tipos de alianzas intersectoriales y sus efectos en el tejido socioambiental. Fuente: elaboración propia.

fundamentales como mecanismo para avanzar en la consecución de los ods (Van der Waal & Thijssens, 2020), pues estos requieren de esfuerzos colaborativos de todos los sectores para avanzar en la construcción de un mundo más justo, equitativo y sostenible. Así mismo, y en particular en Colombia, el posconflicto requiere de la intervención y cooperación de los sectores público y privado que lleven a reconstruir el tejido social.

En Colombia existe una incipiente tradición de alianzas intersectoriales, cuyo alcance varía dependiendo del tipo de alianza y del objetivo deseado. Una fuerte tradición ha estado marcada por las alianzas entre empresas y fundaciones; si bien son útiles en el corto plazo, no aportan a la solución del problema de la sostenibilidad de manera estructural (Gutiérrez & Lobo, 2006). Más allá de las alianzas con alcance de corto plazo, las de mediano y largo plazo representan un mayor reto a los problemas de integración entre actores (Rodrigo & Arenas, 2014). En la tabla 1, se plantean enfoques y ejemplos para Colombia desde el criterio de la construcción de paz.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de las alianzas intersectoriales promueve mayores grados de confianza, ataca directamente falencias de seguridad, promueve formas de gobierno colectivo, superando los vacíos de gobernanza, y eleva la calidad de vida, promoviendo apoyos para enfrentar

la pobreza y mantener el equilibrio de los servicios ecosistémicos. La potencia de las alianzas intersectoriales se define por la cantidad de integrantes y por la complejidad de sus impactos. Precisamente, en su diversidad y factores emergentes radica la oportunidad para la creación, el mejoramiento y el escalamiento de soluciones para problemas sociales (innovación social). La figura 2 muestra las relaciones más comunes entre actores y algunas de las estructuras dinámicas que adquieren estos esfuerzos colaborativos.

### Innovación social

La innovación social representa múltiples modos de acción que se reflejan en conceptos, productos, servicios, procesos, tecnología y diseño, que buscan satisfacer necesidades sociales no resueltas o hacerlo de una mejor manera. Sin duda es un concepto polisémico que genera disputa. No obstante, se ha llegado a un acuerdo generalizado que entiende el valor social de esa innovación como su eje central (European Commission [EC], 2013). El valor social está relacionado con procesos de gobernanza, transmisión y gestión del conocimiento, y procesos de impacto social o desarrollo tecnológico, que mejoran las condiciones de vida y la satisfacción de necesidades de las comunidades. En concreto, su énfasis radica en los procesos de cambio social.

Tabla 1. *Alianzas intersectoriales en Colombia.*

Tipo de alianza	Objetivo	Temporalidad	Alcance	Ejemplo
Alianzas entre empresas y organizaciones sin ánimo de lucro	Promover todo tipo de proyectos desde el acceso a educación hasta apoyo en infraestructura.	Corto plazo	Filantrópico	Empresa del sector de alimentos otorga subsidios para útiles escolares a niños excombatientes. Los subsidios se canalizan por medio de una organización sin ánimo de lucro.
Alianza entre diferentes actores público-privados	Solucionar problemas técnicos y de infraestructura. Dichas acciones son un recurso desde la perspectiva financiera.	Mediano plazo	Transaccional	El programa de mejoramiento de la competitividad del sector artesano busca que la población vulnerable, víctima de desplazamiento forzado, fortalezca sus capacidades productivas y, al mismo tiempo, reconstruya el tejido social. Esta iniciativa se realiza en alianza entre el Departamento para la Prosperidad Social, el Fondo de Inversión para la Paz y Artesanías de Colombia. <sup>a</sup>
Alianza entre diferentes actores público-privados	Unificar características de los modelos de negocios o tramos de la cadena de valor, para generar mayor eficiencia o un alto impacto socioambiental.	Largo plazo	Integrativa	Viveres de cacao para la paz <sup>b</sup> .
Gobierno colaborativo y el enfoque de base de pirámide	Generar valor socioambiental a través de la solución de necesidades insatisfechas.	Largo plazo	Transformativas	Desarrollo de territorios inclusivos en Montes de María.

<sup>a</sup> Véase por ejemplo: Artesanías de Colombia, (2013).

<sup>b</sup> Véase por ejemplo: Grupo Nutresa, (2019).

Fuente: Elaboración propia con base en Gutiérrez y Lobo, (2006) y Rodrigo y Arenas, (2014).

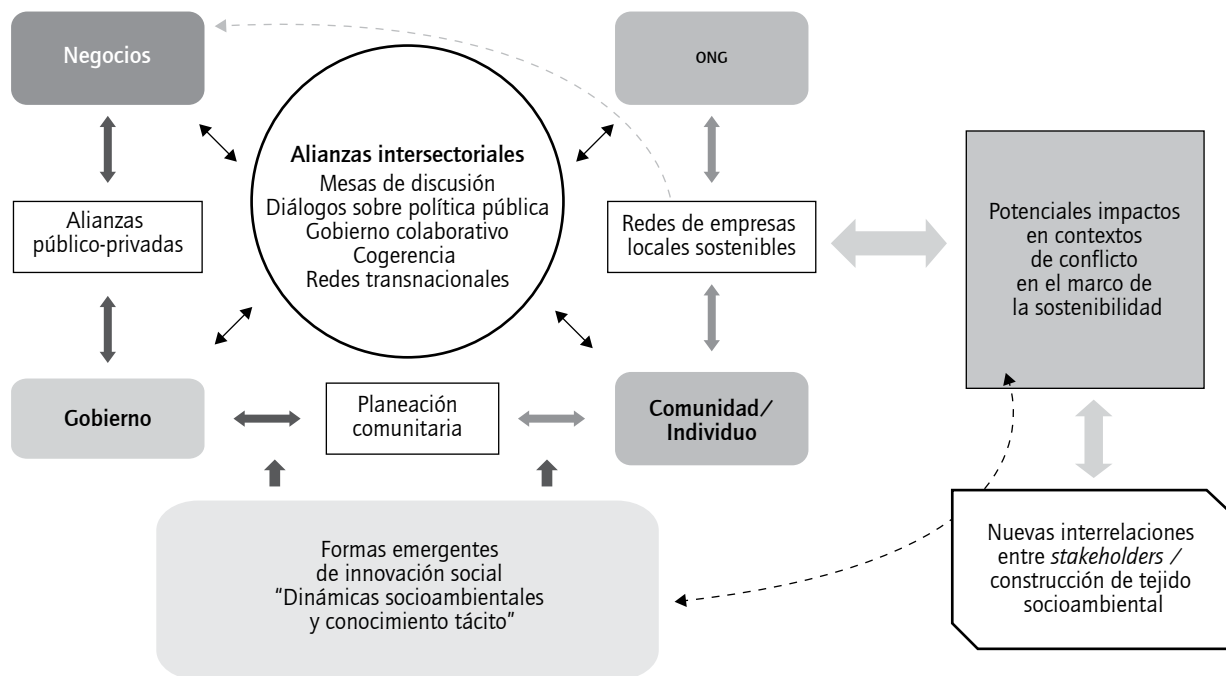


Figura 2. Alianzas intersectoriales e innovación social. Fuente: elaboración propia con base en Gray y Stites (2013) y van Tulder et al. (2016).

Ejemplos de iniciativas de innovación social pueden encontrarse alrededor de todo el mundo y se han transformado en una especialidad en la frontera de la generación de valor desde el bien común (Dionisio & de Vargas, 2020), en particular, desde acciones colectivas y comunitarias pero también como ejercicios estratégicos que provienen de empresas pequeñas y grandes organizaciones (Mirvis et al., 2016). Focos de innovación social es el comercio justo, los modelos de negocio con microcréditos, las aproximaciones de los negocios de la base de la pirámide, la educación abierta y a distancia, o los modelos organizacionales de entidades como *Oxfam* o *Greenpeace*. En general estas innovaciones sociales articulan al estado, la sociedad civil, las Organizaciones no gubernamentales (ONG) y las empresas para resolver problemas desde perspectivas inéditas (Dionisio & Raupp de Vargas, 2020; Mulgan, 2007). En la actualidad se empiezan a materializar iniciativas con distintos grados de progreso en la búsqueda de un eje de política pública, incluyendo las iniciativas del sector privado. Esas iniciativas se potencializan a través de la colaboración entre diferentes sectores que captan habilidades particulares y complementarias.

Ahora bien, el carácter exploratorio y experimental de los proyectos de innovación social ha evidenciado dificultades; siendo la sostenibilidad el mayor obstáculo. Pero su potencialidad es innegable, y más que unas ideas fallidas, se ha hecho más clara la necesidad de apoyo e investigación (Goyal et al., 2015). La innovación social ofrece un

amplio rango de acción en países con contextos de conflicto o posconflicto. El fortalecimiento del tejido social depende de las acciones colaborativas con fines socioambientales y de cocreación entre sectores de la sociedad. Por supuesto, la empresa tiene roles centrales en esta enorme tarea de crear bienestar social.

### Negocios híbridos

Los negocios híbridos son organizaciones con modelos de negocio orientados hacia la sostenibilidad. Es decir, las organizaciones híbridas construyen sus ventajas competitivas a partir de la puesta en marcha de modelos de negocios que buscan un equilibrio razonable entre lo económico, lo social y lo ambiental. En este sentido, los modelos de negocio de las organizaciones híbridas se orientan hacia la sostenibilidad, y se formulan buscando modelos de creación de valor más allá del logro de rentabilidad financiera.

En concreto, las organizacionales híbridas diseñan modelos de negocio que buscan maximizar la atención de demandas sociales y ambientales cuando crean valor (Alberti & Varón-Garrido, 2017). Esta búsqueda de valor balanceado o valor blando plantea un juego estratégico para la definición organizacional dentro de un continuum entre el carácter de lucro y el de no-lucro (Kolk & Lenfant, 2016).

En la figura 3, se esquematiza el posible continuum de los negocios híbridos. Los negocios pueden definirse desde un



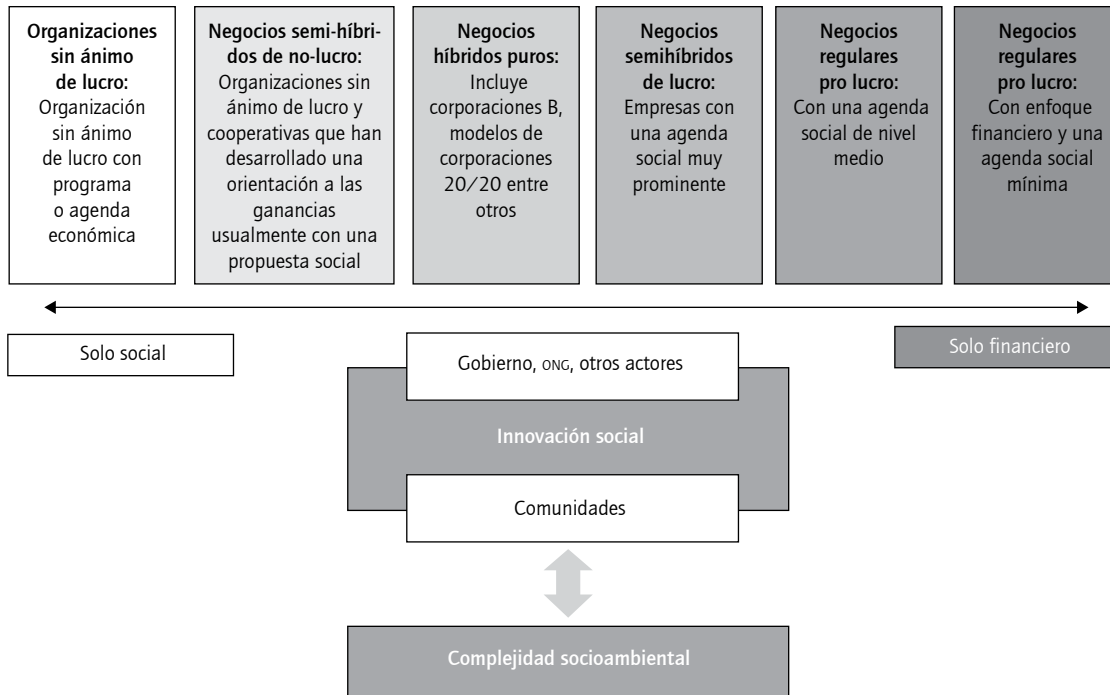


Figura 3. Negocios híbridos y su soporte en la innovación social. Fuente: elaboración propia con base en Kolk y Lefant (2015a; 2016).

extremo del lucro, y enfocarse en el logro económico con una agenda socioambiental débil y reactiva, hasta el extremo de no-lucro y enfocarse en el logro socioambiental sin desconocer los mercados. En términos prácticos, el continuum de negocios híbridos iría desde empresas orientadas a la rentabilidad financiera y una agenda compensatoria de responsabilidad social, hasta organizaciones sin ánimo de lucro.

Ejemplos del *continuum* serían negocios híbridos como los Proyectos Corporativos de la Nueva Economía 20/20<sup>4</sup>, casos como Unilever<sup>5</sup>, The Body Shop<sup>6</sup> o Patagonia<sup>7</sup>. También caben en la clasificación de negocios híbridos los modelos de negocio con estándares de certificación B<sup>8</sup>. Estas empresas de alcance local, regional, nacional o global, plantean procesos de evolución hacia sistemas cíclicos y esfuerzos visibles en materia de sostenibilidad. En el extremo del no-lucro están las ONG, las cooperativas, o los

<sup>4</sup> Para una revisión de los proyectos corporativos 20/20, véase Corporación 20/20 (2008).  
<sup>5</sup> Véase, por ejemplo, Unilever (2020).  
<sup>6</sup> Para explorar la estrategia de RSE y objetivos de esta compañía: The Body Shop (2020).  
<sup>7</sup> Información sobre los compromisos y estrategia de esta compañía en: Patagonia, (2020). Para un análisis de su alcance bajo una mirada crítica: O'Rourke & Strand (2017).  
<sup>8</sup> Múltiples ejemplos de modelos de negocios con certificación B se pueden encontrar en: B Lab (2020).

negocios surgidos de la necesidad de resolver problemáticas sociales y ambientales. Ahora bien, y como se anticipó, las organizaciones híbridas formulan modelos de negocios orientados a la sostenibilidad y, en este sentido, son modelos innovadores desde una perspectiva socioambiental (Battilana & Lee, 2014).

La literatura ha identificado tres características centrales que definen una organización híbrida: i) hace explícito en su misión, en la declaración de razón de ser, su apuesta por la sostenibilidad y la atención prioritaria a las demandas sociales y ambientales; ii) incluye en su modelo de negocio una apuesta por la creación de valor desde la gestión de los grupos de interés, más allá de la rendición de cuentas a los accionistas o propietarios; iii) crea valor compartido o *blended value*, considerando en su modelo de negocio la necesaria participación en el mercado, mediada o regulada por instituciones y reglas del juego que promueven el bien común (Alberti & Váron-Garrido, 2017; Kolk & Lefant, 2016).

A modo de ejemplo, una organización híbrida pura caracterizada por pertenecer al sistema B cumpliría desde su concepción con las tres características. Así:

la propuesta de Sistema B apunta a una economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las

sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo. (Sistema B, 2020, párr. 2).

Una empresa B declara en su misión la creación de valor integral, construye valor con las personas, las sociedades y la tierra, y participa en una organización económica orientada al bienestar.

### Ejemplos para cerrar la brecha entre la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible

Como se ha argumentado, una lectura crítica de la literatura nos llevó a proponer tres alternativas de solución para el cierre de la brecha: las alianzas intersectoriales, la innovación social y los negocios-organizaciones-híbridas. En los apartes siguientes, y a modo de ilustración, se presentan ejemplos de formas organizativas colombianas que, tomando como base la cooperación, la construcción de relaciones y la apuesta explícita por la complementariedad entre el bien privado y el bien común, aportan lecciones para cerrar la brecha conceptual y, en la práctica, entre la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible.

### Alianzas intersectoriales: Montes de María

La violencia vivida en Montes de María, subregión del Caribe colombiano, por el conflicto armado dejó un panorama de mortalidad, pobreza y desplazamiento inconmensurable. Sin duda, esta situación de violencia extrema marcó a los sobrevivientes y dejó a la sociedad colombiana con una deuda de humanidad, solidaridad y, sobre todo, con la urgencia de construir un futuro mejor para la población. Ahora, la manera de recuperar y construir comunidad pasa por esfuerzos significativos que requieren de alianzas con alcance transformativo.

El desarrollo de territorios inclusivos, iniciativa creada por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes), es un buen ejemplo de la articulación de sectores que ha buscado mejorar las condiciones de vida en Montes de María, a través del desarrollo de negocios inclusivos en la base de la pirámide. En la figura 4, se ilustra el modelo conceptual de la alianza intersectorial desde la perspectiva de los negocios inclusivos.

El negocio inclusivo en Montes de María inicia con un tejido de actores de diferente naturaleza que hicieron una apuesta por contribuir con un proceso de capacitación, fortalecimiento de las capacidades productivas e inserción de

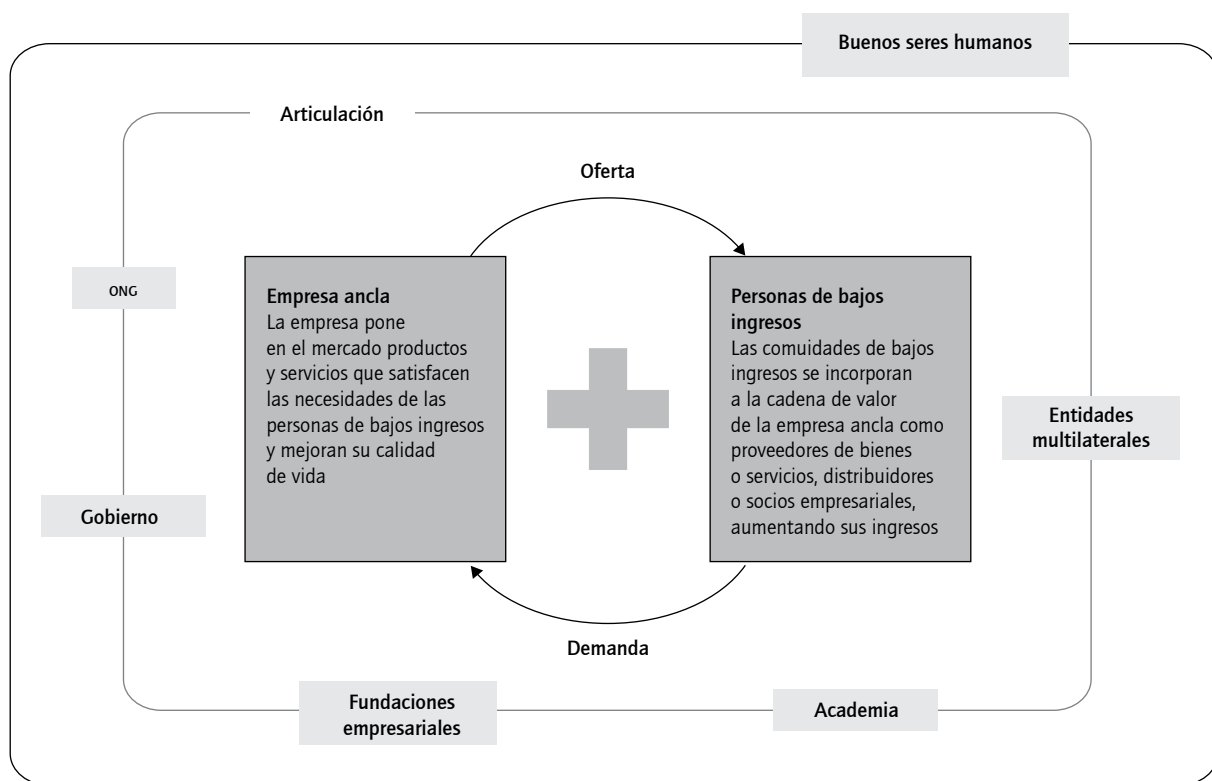


Figura 4. Esquema conceptual de los negocios inclusivos. Fuente: adaptada de Cecodes (2017).

Tabla 2.  
Logros por vía de negocios inclusivos en Montes de María.

Actores	Logros				
	Ambientales	Productivos	Económicos	Sociales	Organizacionales
<b>Actores comerciales</b>	Concientización por el cuidado del medio ambiente. Rotación de cultivos. Correcta disposición de envases de agroquímicos.	Realizar seguimiento a las labores requeridas en los cultivos para promover mayor rentabilidad en los productores.		Generación de espacios de diálogo para promover confianza. El establecimiento de espacios formativos.	La creación de la Asociación de productores agroforestales del centro de Bolívar para los negocios inclusivos (Asproaceb) como forma de organización de los productores y para tener un mayor nivel de negociación de sus productos.
<b>Sector público</b>				Vinculación de jóvenes en capacitaciones y actividades productiva.	Articulación entre actores: cada actor cumple con su naturaleza, promoviendo la madurez de la organización autogestión y determinación.
<b>Junta directiva Asproaceb negocios inclusivos</b>	Reforestación. Enseñar al productor el manejo y conservación del medio ambiente. Manejo y conservación del medio ambiente. Uso adecuado de agroquímicos. Manejo de residuos sólidos.	Nuevos esquemas de siembra. Nuevas alternativas a corto plazo Contacto directo con empresas ancla.	Precio justo de los productos. Asegurar comercialización.	Reconciliación. Relacionamiento. Hermandad. Reconstrucción de confianza y tejido social.	Unión de los productores para fortalecer procesos sociales, productivos, empresariales. Empoderamiento.
<b>Productores</b>	Reforestación siembra de teca como reserva ambiental. Uso de abonos orgánicos.	Diversificación de cultivos (siembras de corto, mediano y largo plazo). Aprender a sembrar para el futuro.	Recibieron los recursos prometidos. Reciben ingresos complementarios con los cultivos de corto plazo.	Crecimiento personal. Unión entre veredas. Acercamiento entre familias. Motivación. Acompañamiento con capacitaciones. Compartir experiencias.	La conformación de la asociación, lo que les permite ser escuchado. Interés en organizarse.
<b>Promotores</b>	Capacitaciones para promover el mejoramiento de las parcelas. Mantenimiento del medio ambiente. Bioinsumos.	Establecimiento de policultivos: ajonjolí, frijol y miel como productos innovadores y de calidad.		Unión de grupo. Esquemas de asociatividad. Trato con la gente. Aprendizajes adquiridos. Reforzamiento de vínculos.	Estar asociados. Interés por educar (alfabetización). Capacidad de gestión de la asociación.
<b>Cecodes</b>	Promoción de buenas prácticas agrícolas. Uso responsable de químicos. Trabajo con la metodología de corredores de conservación. Conciencia ambiental de productores.	Asociatividad para la producción. Constitución de apiarios comunitarios como alternativa de negocio. Generación de ingresos con componentes de corto, mediano y largo plazo.	Líneas productivas a corto, mediano y largo plazo. Componente apícola Buen precio de los productos.	Asociatividad. Buena disposición de los productores. Integración de productores de diferentes comunidades. Reconciliación y fortalecimiento de lazos de hermandad. Trabajo en equipo.	Capacidad de autonomía. Toma de decisiones. Dinamización de la integración.

Fuente: elaboración propia con base en Cecodes (2017).

la población vulnerable a la cadena de valor de una empresa ancla. El proceso de inclusión de la población vulnerable, víctima del conflicto, pasó por el desarrollo de capacidades productivas reconociendo las fortalezas de la región en términos de una agricultura global, para asegurar el desarrollo de la región, buscando elevar el valor de las regiones a partir de su propia vocación. En este sentido, la apuesta por el desarrollo territorial, desde los negocios inclusivos, permitió a la comunidad atender la demanda de productos agrícolas de la empresa ancla. Esto exigió un fuerte trabajo de desarrollo humano y técnico con la población de Montes de María, así como la alineación de los diferentes actores territoriales. En la tabla 2, se resumen los logros alcanzados después de siete años.

### Innovación social: Leche Para la Paz MACA de Alquería

Alquería, con su iniciativa MACA, desde hace varios años ha venido ayudando a campesinos de la zona de la Macarena para ofrecerles una posibilidad económica diferente al cultivo de coca<sup>9</sup>. En el contexto de fragilidad social y ambiental de esta zona tradicional de conflicto, Alquería junto con el Gobierno nacional, asociaciones campesinas, extensionistas, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Ministerio de Agricultura, entre otros, ha establecido zonas de producción lechera. Con este fin, se ha capacitado a campesinos en el manejo de la tierra disminuyendo su impacto ambiental (por ejemplo, remplazando monocultivos por rotaciones de cultivos o implementando manejos del suelo).

Alquería comprendió la situación económica y socioambiental de una zona rural colombiana, y la ha convertido en un gran experimento que beneficia a más de 1.800 familias en la región. Esta iniciativa ha sido histórica, pues comenzó en el epicentro del conflicto en Colombia, como una apuesta de intraemprendimiento y búsqueda de mercados alternativos que terminó generando varios modelos de innovación social escalables (Franco et al., 2016). Además, ha tenido su desarrollo en la Serranía de la Macarena y los municipios aledaños desde los inicios de las conversaciones de paz con la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).

En ese momento, la postura del sector privado ante dichas iniciativas era escaso o inexistente. Inicialmente, fue contemplada como una iniciativa de inclusión de

productores, y rápidamente se ha transformado en una compleja red de colaboraciones que ha permitido mejorar significativamente la capacidad productiva de los campesinos. MACA ha generado importantes impactos ambientales y sociales, permitiendo a los productores un mejor manejo de sus parcelas, entrenamiento técnico y alineamiento de estándares en la cadena de frío y logística asociada a la producción lechera (Triana-Ángel & Ariza-Ayala, 2019). Más importante aún, MACA ha sido una catalizadora de cambios en los comportamientos sociales incidentes en el conflicto, como por ejemplo los asociados a la dependencia de cultivos ilícitos y a la constitución de comunidades fragmentadas sin presencia fuerte del Estado y con bajas tasas de escolaridad.

Después de más de ocho años de impactar a más de 2.800 productores y generar una producción de 60.000 litros diarios de leche, MACA ha tenido un efecto real mitigando los bajos niveles de educación en las regiones de práctica, mejorando las capacidades de adaptación al cambio climático y generando progreso en términos de tecnificación y seguridad alimentaria. Esta iniciativa ha generado modelos de réplica a escala que se han empezado a implementar en otros municipios y departamentos por otras empresas del sector. La iniciativa, cuyo mayor mérito es contribuir a una ganadería más productiva y tecnificada, y mejores niveles de educación de la población, impacta transversalmente al menos al ods 17, de alianzas, y al ods 12, de producción y consumo sostenible.

Al generar espacios de seguridad alimentaria y cuidado ecológico, MACA genera impactos en la eliminación de la pobreza y el hambre, así como el mitigamiento del cambio climático a través de una ganadería más sostenible y con menos emisiones (Triana-Ángel & Ariza-Ayala, 2019). Cabe rescatar que esta iniciativa le ha permitido ampliar considerablemente a Alquería su mercado y le ha generado sólidas relaciones con sus proveedores.

Este ejemplo de innovación social a través de modelos de inclusión productiva tiene un enfoque *outside-in* de la sostenibilidad. Partiendo de un problema socioambiental en una región de conflicto, se han creado oportunidades reales de cambio y opciones de vida para las comunidades. La iniciativa MACA fue la primera de varios proyectos, como el plan FINCA, centrado en el manejo técnico de la tierra; el proyecto FOCA, para el mejoramiento de las cadenas de valor en la ganadería y la producción lechera; *Herederos de tradición*, que se ha centrado en educar a la siguiente generación de ganaderos; y ahora, bajo alianzas intersectoriales entre Alquería y el Centro Internacional para la Agricultura Tropical (CIGAR), se desarrollarán sistemas más sofisticados de tecnificación ganadera. Todas estas iniciativas han tenido como punto de

<sup>9</sup> En la búsqueda de desarrollo de nuevos productores en áreas golpeadas por el conflicto, MACA comenzó por establecer una alianza con el Ministerio de Agricultura de Colombia en beneficio de municipios como La Uribe, Mesetas, San Juan de Arama, Vista Hermosa, Puerto Lleras y Puerto Rico. Es una iniciativa con una tradición ya establecida que ha sido reconocida nacional e internacionalmente. véase, por ejemplo, "Manos Amigas" (2019).

origen una apuesta por unas comunidades y un territorio en medio del conflicto.

### Negocios híbridos: Lohas Beans

Existe una interesante literatura sobre organizaciones híbridas que hace validación empírica con casos de estudio (Alberti & Varón-Garrido, 2017; Badurina-Durkin et al., 2018; Díaz-Correa & López-Navarro, 2018; Kolk & Lenfant, 2016). Dentro de estos estudios destacan los casos del sector agrícola y, en particular, del café. Podría argüirse que el café, en algunos países productores, comparte características como la asociatividad y la oferta a través de economías campesinas, que dan una base práctica para favorecer la concepción de negocios híbridos en diferentes eslabones de la cadena de valor.

En Colombia, Lohas Beans<sup>10</sup> representa una organización híbrida "pura" dentro del *continuum* planteado por Kolk y Lenfant (2016); en otras palabras, está en la mitad del *continuum* ilustrado entre organizaciones híbridas pro-lucro y aquellas no-lucro. De esta manera, se puede decir que Lohas Beans ha construido un modelo de negocio en donde la sostenibilidad juega un papel central para la construcción de ventajas competitivas, pero donde la creación de valor es *outside-in*, y se apuesta por un principio de bien común más que de valor compartido que comprende que el negocio va más allá del entorno inmediato de la competencia. Más aún, Lohas Beans no construye una agenda social y ambiental subsidiaria o compensatoria de la agenda económica y financiera, sino que el *core* del negocio involucra la atención a las demandas sociales y ambientales de su ecosistema; en palabras de Battilana et al. (2012), se configura un espacio común de valor en lo económico, lo social y lo ambiental.

Lohas Beans cumple con los tres criterios característicos de una organización híbrida. En primer lugar, su nombre en extenso es la expresión de la sostenibilidad como razón de ser del negocio: Lohas es el acrónimo de *Lifestyles of Health and Sustainability*. Su misión expresa el objetivo del logro de un bien común como es la salud y entiende la sostenibilidad como lo certifica el hecho de ser una empresa B; esto es, Lohas Beans es un "tipo de organización que usa el poder de los negocios para resolver problemas sociales y ambientales" (Lohas Beans, 2020, párr. 1). Aquí, el largo plazo como sentido de construcción de sostenibilidad es evidente.

Lohas Beans cumple con el criterio de construir relaciones de calidad y de largo plazo. En términos gerenciales, le

apuesta a la gestión de grupos de interés y a la creación de valor compartido. La ubicación dentro de la cadena de valor en el eslabón de la intermediación comercial, le permite tener articulación con los eslabones aguas arriba (proveedores) y aguas abajo (distribuidores y consumidores). Allí ha creado relaciones de confianza en busca de sostenibilidad: una sostenibilidad de carácter social, al propender por el comercio justo certificado, y una sostenibilidad de carácter ambiental, al propender por una certificación de cafés orgánicos y certificación de agricultura ecológica.

Asimismo, Lohas Beans entiende el mercado del café inserto en un ecosistema institucional donde se construyen reglas del juego para el logro del bienestar social. Así, por ejemplo, se constituye en una empresa B, "que apuesta por participar en una economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra" (Sistema B, 2020, párr. 2). Se constituye en la primera empresa BIC de la Ley 1901 de 2018, que define a las Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo como aquellas que, "además del beneficio e interés de sus accionistas, actúan en procura del interés de la colectividad y del medio ambiente" (Lohas Beans, 2020, párr. 2). Finalmente, dentro de la coyuntura sociopolítica del proceso de reincorporación Lohas Beans trabajó con las instancias públicas para incluir en la cadena de valor proveedores excombatientes de las FARC del municipio de Dolores, Tolima ("El café de la paz: la experiencia de desmovilizados sembrando café", 2019).

En suma, se evidencia que una organización híbrida pura, como la representada por Lohas Beans, es una forma organizacional que cierra la brecha entre la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible. Estas organizaciones integran las dimensiones de lo social, lo ambiental y lo económico en una forma de creación de valor integral guiado por la búsqueda del bien común. Estas organizaciones integran al *core* del negocio su responsabilidad social y ambiental con la mira puesta en el bien común y no solo en el interés individual (Alberti & Varón-Garrido, 2017). De esta manera, se evitan las agendas sociales compensatorias o los continuos *trade-off* con las agendas económico-financieras.

### Lecciones para cerrar la brecha entre la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible

Los ejemplos de alianzas intersectoriales, innovación social y empresas híbridas, fundamentadas en la complejidad socioambiental con fines de transformación social,

<sup>10</sup> Para más detalles, véase, por ejemplo, "El café de la empresa nacional Lohas Beans conquista Tokio" (2018) y Lohas Beans (2020).

lentamente se van ampliando. Los enfoques de base de la pirámide y de gobierno colaborativo están ocurriendo en diversos países, y van desde innovaciones en micro-crédito, negocios inclusivos, redes en salud y educación, hasta la transformación rural y urbana; por supuesto, en Colombia tenemos formas de organización colaborativa y cooperada en zonas de conflicto y fragilidad extrema. Todo tipo de organizaciones con el ADN de la colaboración para la sostenibilidad muestra el alcance y la posibilidad para transformar realidades socioambientales específicas que crean valor en función del bien común (Austin et al., 2006; Goyal et al., 2015; Hammond et al., 2007; Prahalad & Hammond, 2002).

Nuevas formas organizacionales ilustran la ruta para cerrar la brecha de la sostenibilidad organizacional y el desarrollo sostenible. Las alianzas intersectoriales fijan un objetivo de bien común y construyen valor a través de las redes de colaboración y cooperación. La innovación social busca un bien común a partir de la explotación de la inteligencia colectiva, y los negocios híbridos trabajan en un límite muy sugestivo de arquitectura organizacional que despliega una razón de ser del negocio, determinada por la sostenibilidad de largo plazo, la gestión de grupos de interés, y la creación de valor desde el principio del bien común (*outside-in*) más que del valor compartido (*inside-out*).

Con la implementación de la colaboración intersectorial, el sector privado puede desarrollar, prototipos y soluciones potencialmente escalables que aporten a cerrar la brecha entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible. En efecto, se exploró cómo en la diversidad de las dinámicas de cooperación se configura una apuesta estratégica para la creación de valor y el bien común. En este juego de construcción de confianza, se hacen visibles las estrategias de transformación más que las de transacción; antes que la visión lineal, prima la holística de la relación compleja.

El paradigma de la sostenibilidad, en sus dos vertientes, plantea retos a la gerencia privada. Algunos de estos desafíos son: i) la necesidad de nuevas habilidades de comunicación y colaboración que faciliten las relaciones con comunidades y diversas organizaciones; ii) pasar de un modelo basado solamente en la competencia, a un modelo de negocio que articule la competencia con la cooperación; iii) aprender de cocreación socioambiental. Los territorios con entornos vulnerables y en conflicto, como Colombia, son un caldo de cultivo para la experimentación de soluciones para cerrar la brecha de la sostenibilidad. En consecuencia, se hace necesaria una apuesta de la organización por una visión de sistemas ecológicos complejos, donde la vida, lo biótico, sea el centro de la estrategia. En

términos prácticos, las organizaciones deben construir su estrategia de manera *outside-in*; es decir, deben entender el sistema biótico complejo en el que compiten, y bajar a su entorno de los negocios a buscar oportunidades de creación de ventajas competitivas, pero desde la misión de no erosionar el medio ambiente de vida.

Esta mirada de la sostenibilidad lleva seguramente a priorizar, entre muchas otras decisiones de gerencia, la producción y uso de energía verde; el respeto al ciclo hidrosocial; la firme atención a los servicios sociales como el de vivienda, la comunicación, el transporte, la salud, o el entretenimiento; y, desde una perspectiva de desarrollo sostenible, al cuidado del ciclo de carbono (Roome, 2013). En concreto, la creación de valor ahora implica una re-comprensión del entorno de los negocios desde una perspectiva ecológica y sistémica (Sun et al., 2018).

Bajo un nuevo paradigma de la sostenibilidad, que cierre la brecha, debe imperar la creación de valor desde el principio del bien común (*outside-in*). Este a su vez debe llevar a la comprensión y puesta en práctica de la cooperación y la colaboración en varias escalas de acción (local, regional, nacional e internacional) (Kolk & Lefant, 2015b). Las organizaciones deben entender que están inmersas en un sistema socioambiental complejo que obliga a pensar como una comunidad empoderada. En este sentido, es necesario repensar el alcance y significado de la sostenibilidad desde enfoques que superen el principio del valor compartido (*inside-out*). Se debe superar el fundamento dado por una lógica puramente económica; y transitar a una sostenibilidad cuyo énfasis sea el bienestar social y los problemas del macronivel de la sostenibilidad; allí, lo clave es la búsqueda del bien común (Dyllick & Muff, 2016). Retomando como lección el quehacer de las nuevas formas organizacionales, la responsabilidad no es con el entorno inmediato de los negocios sino con el sistema complejo de lo socio-ambiental y lo biótico: el bien común.

La brecha entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible debe ir cerrándose a medida que se promueven iniciativas multisectoriales y multi-*stakeholder*. Allí las organizaciones, usando sus capacidades de colaboración y cooperación, contribuyen a la construcción de tejido social, al acceso igualitario y respetuoso a los recursos naturales, y al empoderamiento y pedagogía de procesos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida. Sin dejar de lado la búsqueda de eficiencia y rentabilidad, ahora la apuesta para la creación de valor también incluye el desarrollo de confianza entre actores, para el cultivo de una cooperación en la competencia. Esta perspectiva del hilvanar antropológico en el mundo de los negocios debe llevar, en términos de política pública y empresarial, a la integración de los ODS en las

agendas de creación de valor. El bien común expresado en la agenda global por el desarrollo sostenible debe incorporarse a la misión del negocio, debe crear patrones de buen gobierno corporativo y debe llevar a cambiar las agendas sociales compensatorias de la RSE por agendas del bien común como fuentes estratégicas de valor.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

## Referencias

- Alberti, F. G., & Varón-Garrido, M. A. V. (2017). Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 38(1), 3-13. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2015-0124>
- Alto Data Analytics (ADA). (2018). *Sustainability: Why CEOs need to become activists. Big data public opinion research reveals consumers expect CEOs to lead as activists in sustainability.* [https://www.alto-analytics.com/en\\_US/sustainability-article/](https://www.alto-analytics.com/en_US/sustainability-article/)
- Ashrafi, M., Magnan, G. M., Adams, M., & Walker, T. R. (2020). Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(3), 760. <https://doi.org/10.3390/su12030760>
- Artesanías de Colombia (16 de octubre 2013). Mejoramiento de la competitividad y productividad de la población artesana en la ciudad de Bogotá. [http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C\\_nosotros/mejoramiento-de-la-competitividad-y-productividad-de-la-poblacion-artesana-en-la-ciudad-de-bogota\\_2802](http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_nosotros/mejoramiento-de-la-competitividad-y-productividad-de-la-poblacion-artesana-en-la-ciudad-de-bogota_2802)
- Austin, J. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(supl.1), 69-97. <https://doi.org/10.1177/08997640002915004>
- Austin, J. E. (2005). *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil.* Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/alianzas-sociales-en-america-latina-ensenanzas-extraidas-de-colaboraciones-entre-el-sector-privado>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Badurina-Durkin, J., Perić, M., & Šebrek-Kljaić, J. (2018). Hybrids by choice or by chance: Applying hybrid spectrum typology in Croatian tourism. *Strategic Management*, 23(4), 3-14. <https://doi.org/10.5937/straman1804003d>
- Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. *Organization Studies*, 24(1), 143-180. <https://doi.org/10.1177/0170840603024001341>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J. and Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 50-55. [https://ssir.org/articles/entry/in\\_search\\_of\\_the\\_hybrid\\_ideal](https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal)
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Bilodeau, A., Potvin, L., Galarneau, M., & Lefebvre, C. (2016). L'utilisation de la théorie de l'acteur-réseau dans la recherche interventionnelle en santé publique. *Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique*, 64(supl. 2), S101. <https://doi.org/10.1016/j.respe.2015.07.014>
- B Lab. (2019). BEST FOR THE WORLD 2019. <https://bthechange.com/bestfortheworld/home>
- Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2016). Building theory at the intersection of ecological sustainability and strategic management. *Journal of Business Ethics*, 135, 293-307. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2471-6>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Ceballos, G., Ehrlich, P. R., Barnosky, A. D., García, A., Pringle, R. M., & Palmer, T. M. (2015). Accelerated modern human-induced species losses: Entering the sixth mass extinction. *Science Advances*, 1(5), e1400253. <http://doi.org/10.1126/sciadv.1400253>
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes). (2017). *Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones.* <http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/Un-Territorio-No-Cambia-Solo/assets/desarrollo-de-negocios-inclusivos-con-impacto-social.pdf>
- Cielemecka, O., & Daigle, C. (2019). Posthuman sustainability: An ethos for our anthropocenic future. *Theory, Culture & Society*, 36(7-8), 67-87. <https://doi.org/10.1177/0263276419873710>
- Corporation 20/20 (2008) *Corporation 20/20 Designing for social purpose.* [https://www.corporation2020.org/overview\\_goals.htm](https://www.corporation2020.org/overview_goals.htm)
- Devinney, T. M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), 44-56. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.39985540>
- Dahlmann, F., Stubbs, W., Griggs, D., & Morrell, K. (2019). Corporate actors, the UN Sustainable Development Goals and Earth System Governance: A research agenda. *The Anthropocene Review*, 6(1-2), 167-176. <https://doi.org/10.1177/2053019619848217>
- Díaz-Correa, J. E., & López-Navarro, M. A. (2018). Managing sustainable hybrid organisations: A case study in the agricultural sector. *Sustainability*, 10(9), 3010. <https://doi.org/10.3390/su10093010>
- Dionisio, M., & de Vargas, E. R. (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International Business Review*, 29(2), 101641. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>
- Dueñas-Ocampo, S., Perdomo-Ortiz, J., & Villa Castaño, L.E. (2014). El concepto de consumo socialmente responsable y su medición. Una revisión de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.022>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- European Commission (ec). (2013). *Guide to social innovation.* [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide\\_to\\_Social\\_Innovation.pdf](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf)
- Frynas, J. G., & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285. <https://doi.org/10.1111/beer.12115>
- Felber, C. (2015). *Change Everything.* Zed Books.

- Folke, C., Österblom, H., Jouffray, J. B., Lambin, E. F., Adger, W. N., Scheffer, M., ... & de Zeeuw, A. (2019). Transnational corporations and the challenge of biosphere stewardship. *Nature Ecology & Evolution*, 3(10), 1396-1403. <https://doi.org/10.1038/s41559-019-0978-z>
- Franco, N., Dueñas-Ocampo, S., & Castillo, M. (2016). Alqueria: more than just a glass of milk. *Harvard Business Publishing*.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Goyal, S., Sergi, B.S. & Jaiswal, M. (2015). How to design and implement social business models for base-of-the-pyramid (BoP) markets? *The European Journal of Development Research*, 27(5), 850-867. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2014.71>
- Gray, B., & Stites, J. P. (2013). "Sustainability through partnerships. *Capitalizing on collaboration*". *Network for business sustainability, case study*, 24, 1-110. <http://www.wageningenportals.nl/sites/default/files/resource/nbs-systematic-review-partnerships.pdf>
- Gutiérrez, R., & Lobo, I. D. (2006). Caminos que la filantropía puede abrir. *Sociedad y Economía*, 10, 47-67. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99616145002>
- Hammond, A. L., Kramer, Tran, J. T., W. J., Katz, R. S., & Walker, C. (2007). The next 4 billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid. World Resources Institute. [www.wri.org/publication/the-next-4-billion](http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion)
- Jackson, T. (2009). *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*. Earthscan.
- Jiang, L., & O'Neill, B. C. (2017). Global urbanization projections for the Shared Socioeconomic Pathways. *Global Environmental Change*, 42, 193-199. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.03.008>
- Kagan, C., & Burton, M. H. (2018). Putting the 'social' into sustainability science. En W. Leal Filho (Ed.), *Handbook of Sustainability Science and Research* (pp. 285-298). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_17)
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2015a). Cross-sector collaboration, institutional gaps, and fragility: The role of social innovation partnerships in a conflict-affected region. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 287-303. <https://doi.org/10.1509/jppm.14.157>
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2015b). Partnerships for peace and development in fragile states: Identifying missing links. *The Academy of Management Perspectives*, 29(4), 422-437. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0122>
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2016). Hybrid business models for peace and reconciliation. *Business Horizons*, 59(5), 503-524. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.014>
- Kourula, A., Pisani, N., & Kolk, A. (2017). Corporate sustainability and inclusive development: Highlights from international business and management research. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 24, 14-18. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.01.003>
- Lohas Beans. (2020). *Lohas Beans*. <https://lohasbeans.com/>
- Latapí-Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Mancini, M. S., Galli, A., Niccolucci, V., Lin, D., Bastianoni, S., Wackernagel, M., & Marchettini, N. (2016). Ecological footprint: Refining the carbon footprint calculation. *Ecological Indicators*, 61(2), 390-403. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.09.040>
- "Manos amigas buscan el progreso del campo". (31 de octubre de 2019). *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/manos-amigas-buscan-el-progreso-del-campo-428820>
- Miklian, J., & Schouten, P. (2019). Broadening 'business', widening 'peace': A new research agenda on business and peace-building. *Conflict, Security and Development*, 19(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/14678802.2019.1561612>
- Mishra, S. (2019). Evolution of corporate social responsibility: two sets of explanation. *Social Responsibility Journal*, 16(8), 1341-1356. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2019-0135>
- Mirvis, P., Baltazar, M. E., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014-5021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073>
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113-139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford Said Business School. <https://www.youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>
- O'Neill, B. C., Kriegler, E., Ebi, K. L., Kemp-Benedict, E., Riahi, K., Rothman, D. S., ... & Solecki, W. (2017). The roads ahead: narratives for shared socioeconomic pathways describing world futures in the 21st century. *Global Environmental Change*, 42, 169-180. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.01.004>
- O'Rourke, D., & Lollo, N. (2015). Transforming consumption: From decoupling, to behavior change, to system changes for sustainable consumption. *Annual Review of Environment and Resources*, 40, 233-259. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102014-021224>
- Parra, C. (2013). Social sustainability: A competing concept to social innovation? En F. Moulaert, D. McCallum, A. Mehmood & A. Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research* (pp. 142-154). Edward Elgar Publishing.
- Patagonia. (2020). *How we work with factories, farms and mills: Promoting fair labor practices and safe working conditions throughout Patagonia's supply chain*. <http://www.patagonia.com/corporate-responsibility.html>
- Parra, C. (2013). Social sustainability: a competing concept to social innovation? En F. Moulaert (Ed.), *The International Handbook on Social Innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. (pp. 142-152) Edward Elgar Publishing.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57. <https://hbr.org/2002/09/serving-the-worlds-poor-profitably>
- Roome, N. J. (2013). Sustainable development: Social innovation at the interface of business, society, and ecology. En T. Osburg & R. Schmidpeter (Eds.), *Social Innovation. Solutions for a sustainable future* (pp. 299-308). Springer. [http://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9\\_27](http://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_27)
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2014). La nueva gobernanza política y las colaboraciones intersectoriales para el desarrollo sostenible. *Innovar*, 24(53), 197-210. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43945>
- Scott, L., & McGill, A. (2018). *From promise to reality: Does business really care about the sdgs?* Price Waterhouse Coopers. <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-reporting-2018.pdf>
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382. <https://doi.org/10.1002/sd.1623>
- "El café de la empresa nacional Lohas Beans conquista Tokio". (25 de octubre de 2018). *Semana*. <https://www.semana.com/>



- contenidos-editoriales/japon-el-mundo-al-derecho/articulo/el-cafe-de-la-empresa-nacional-lohas-beans-conquista-tokio/588274
- "El café de la paz: la experiencia de desmovilizados sembrando café". (6 de noviembre de 2019). *Semana*. <https://www.semana.com/nacion/articulo/el-cafe-de-la-paz-la-experiencia-de-desmovilizados-sembrando-cafe/619264>
- Sistema B (2020). La historia del movimiento B en Latinoamérica y el mundo. <https://www.sistemab.org/sobre/>
- Sun, J., Wu, S., & Yang, K. (2018). An ecosystemic framework for business sustainability. *Business Horizons*, 61(1), 59-72. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.006>
- The Body Shop. (2020). *Enrich not exploit™ targets*. <https://www.thebodyshop.com/en-us/about-us/our-commitment/corporate-social-responsibility>
- Triana-Ángel, N., & Ariza-Aya, M. (2019). *Juventud ganadera, motor para el cambio: alianzas estratégicas con la empresa privada (CIAT/CCAFS-Alquería): Nacimiento, motivaciones y objetivos de la iniciativa Herederos de Tradición llevada a cabo por Alquería dentro de sus programas de Formación Campesina*. CCAFS Info Note. CGIAR Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS). <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/107074>
- Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2756-4>
- Unilever. (2020). *Making sustainable living commonplace for 8 billion people*. <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-a-brighter-future/>
- United Nations (UN). (2016). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. UN. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Van der Waal, J. W., & Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119625. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119625>
- Van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2756-4>
- Waddock, S. (1991). A typology of social partnership organizations. *Administration & Society*, 22(4), 480-515. <https://doi.org/10.1177/009539979102200405>
- Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, (50)2, 307-336. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01073.x>