

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

Gestión Empresarial Sostenible: Caso Unilever Uruguay y Perspectiva Millennial

Cra. Ma. Inés Pérez

Cra. Melissa Rodríguez

Tutora: Dra. Inés García Fronti

Montevideo

URUGUAY

2021

PÁGINA DE APROBACIÓN

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA Y
ADMINISTRACIÓN: Gestión Empresarial Sostenible: Caso Unilever Uruguay y
perspectiva millennial**

AUTORAS: Cra. Ma. Inés Pérez; Cra. Melissa Rodríguez

TUTORA: Dra. Inés García Fronti

TRIBUNAL:

CALIFICACIÓN:

FECHA:

RESUMEN

Cada vez más las organizaciones y sus distintos grupos de interés advierten que la gestión empresarial debe incorporar en su estrategia al Desarrollo Sostenible, tanto en el ámbito internacional como en el uruguayo.

El objetivo del trabajo es evidenciar la importancia del Desarrollo Sostenible en la gestión empresarial, y la contribución con su entorno como parte de la evolución social a nivel global, tomando como caso de estudio a la empresa Unilever Uruguay y enfatizando la mirada de los *Millennials*.

Para el desarrollo del trabajo se parte de la Teoría de los Grupos de Interés, desplegando los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones cuando se realiza una gestión sostenible a través de sus diferentes usuarios. Se plantea para el caso uruguayo lo que significa la Sustentabilidad, los objetivos de desarrollo sustentable y las preocupaciones por el uso de los recursos. Se aborda el rol que debe ocupar la inteligencia social y el impacto de la gestión empresarial sostenible en la rentabilidad a largo plazo.

Asimismo, se manifiesta la percepción sobre la generación *Millennial* dentro de la cultura sustentable organizacional a efectos de entender las diferentes estrategias que permitan gestionar a este grupo etario de colaboradores, tomando en cuenta que representan la mayor parte de la fuerza laboral global del siglo XXI. Se determina la relación entre esta generación y la Sustentabilidad, en el ámbito laboral, esto es sobre el reto de las empresas para retener su talento, así como sus premisas desde el punto de vista del consumidor.

Se arribará a conclusiones que permitan determinar las cuestiones que debe considerar una gestión empresarial sustentable, destacando elementos a partir del caso Unilever Uruguay que pueden servir a otras organizaciones del país y, por último, se plantea el rol de los *Millennials* como colaboradores y consumidores considerando la gestión sostenible de las organizaciones.

Palabras Claves: Desarrollo sustentable; Grupos de Interés; *Millennials*

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PRESENTACIÓN	1
1.2 AGRADECIMIENTOS	1
1.3 JUSTIFICACIÓN	2
1.4 OBJETIVOS	3
1.5 METODOLOGÍA	4
2. REFERENCIA TEÓRICA	5
2.1 ORÍGENES Y ACONTECIMIENTOS INTERNACIONALES SOBRE LA SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL	6
2.2 DEFINICIÓN DE SUSTENTABILIDAD	8
2.3 SUSTENTABILIDAD Y LA EMPRESA	13
2.4 LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	15
3. SUSTENTABILIDAD: COYUNTURA NACIONAL	18
3.1 SUSTENTABILIDAD EN URUGUAY	18
3.2 OBJETIVO DE DESARROLLO SUSTENTABLE EN EL URUGUAY	19
4. GESTIÓN EMPRESARIAL SOSTENIBLE Y MERCADO FINANCIERO	22
4.1 PRINCIPALES TENDENCIAS SOBRE LAS RELACIONES ENTRE DESARROLLO Y AMBIENTE.	22
4.2 INTELIGENCIA SOCIAL	24
4.3. MERCADO FINANCIERO Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL. IMPACTO EN LA RENTABILIDAD EN EL LARGO PLAZO.	27
5. TRABAJO DE CAMPO: CASO UNILEVER URUGUAY	32
5.1 UNILEVER URUGUAY	32
5.1.1 Sistema de gestión y Reporte Integrado	33
5.1.2 Reporte de Sostenibilidad	35
5.1.3 Código de Conducta Unilever	36
5.1.4 Unilever: Percepción de la sociedad	37
5.2 ENTREVISTA COUNTRY MANAGER DIRECTOR UNILEVER URUGUAY	37
6. REFERENCIA TEÓRICA: GENERACIÓN <i>MILLENNIAL</i>	42
6.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS <i>MILLENNIALS</i>	42
6.2 LOS <i>MILLENNIALS</i>: SU CULTURA Y VALORES DEL TRABAJO	45
6.3 LOS <i>MILLENNIALS</i> Y LA SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA	46
6.4 TRABAJO DE CAMPO: INVESTIGACIÓN <i>MILLENNIALS</i>.	47

7. CONCLUSIONES DEL TRABAJO	52
8. BIBLIOGRAFÍA	55
9. ANEXOS	58
ANEXO A- The Deloitte Global Millennial Survey 2020	58
ANEXO B- Estudio Solicitado por Unilever Conciencia Sustentable	59
APÉNDICE 1- Resultados de la encuesta.	60
APÉNDICE 2- Preguntas entrevista Felipe Cat	68
APÉNDICE 3- Preguntas entrevista Teresa Cometto	69

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PRESENTACIÓN

El presente trabajo realizado para la Tesis de Magister en Gerencia y Administración busca exponer la aplicación e importancia de modelos de gestión sustentables en el ámbito organizacional, desde la perspectiva de los diversos actores considerando los diferentes elementos de la Teoría de los *Stakeholders* o Grupos de Interés analizando el caso particular de Unilever Uruguay.

Con una mirada prospectiva sobre las organizaciones, se analiza el punto de vista de los *Millennials* como actuales y potenciales empleados y consumidores de las organizaciones; cómo consideran a las organizaciones sustentables, el impacto que ellas generan en la sociedad y su relación consciente con el entorno.

1.2 AGRADECIMIENTOS

En primer lugar y muy especialmente agradecer a nuestra tutora de Tesis la Dra. Inés García Fronti, que con su conocimiento y orientación brindado durante el presente trabajo nos permitió llegar a los resultados obtenidos.

También agradecer a Eduardo Shaw por facilitarnos generosamente diferentes contactos para avanzar en la investigación; a Felipe Cat, Teresa Cometto y Francisco Danza por el tiempo destinado en las entrevistas, etapa fundamental en el desarrollo del trabajo.

Finalmente, el más sincero agradecimiento a nuestras familias y amigas por la comprensión, interés e invaluable apoyo brindado durante el tiempo de elaboración de la Tesis.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, existe un concepto ecuménico y omnipresente a nivel mundial llamado Sostenibilidad o Desarrollo Sustentable, el cual ocupa a diario tanto los titulares de prensa como las estrategias políticas y empresariales de cada país. Los cambios ambientales y su impacto generan uno de los desafíos más complejos para todas las sociedades del mundo. Diferentes actores están tomando cada vez mayor conciencia sobre la importancia de proteger los recursos naturales que tenemos. Los Estados por su parte, lentamente están cada vez más comprometidos implementando regulaciones y considerando en su agenda política el Desarrollo Sostenible de tal forma que permita una interacción satisfactoria entre el medioambiente y las comunidades, sin comprometer negativamente los recursos naturales.

Dada la evidente crisis socioambiental que estamos viviendo es que se hace necesario tomar acciones para que tanto las personas como las empresas adopten medidas que garanticen un futuro más sostenible para las próximas generaciones.

Todas las acciones de una empresa generan efectos colaterales para la comunidad y en estas últimas décadas el hecho de que la sociedad perciba a las organizaciones de forma positiva se

ha convertido en parte fundamental para lograr el crecimiento de éstas. Es por esto y mucho más que el Desarrollo Sostenible y Sustentable es necesario, abogando por relaciones responsables entre la naturaleza y su entorno, demandando a nivel social políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

En este marco, consideramos que la Sostenibilidad debería ser parte del objetivo empresarial y no tomada como acciones secundarias a los beneficios de la organización. Las empresas deberán buscar alternativas de inversión que además de rentabilizar, estén en línea con la conservación del medioambiente, fomentando prácticas sustentables como parte del valor agregado que ofrecen sus productos o servicios.

Por lo anteriormente expuesto, proponemos incorporar el concepto de Sostenibilidad como un componente relevante dentro de las prácticas empresariales, en donde el concepto de “moda o tendencia” pase a ser parte de la Estrategia Organizacional y pueda así generar un “valor compartido” que culturalmente está a la altura de los objetivos económicos.

1.4 OBJETIVOS

El principal objetivo es evidenciar la importancia de la Sustentabilidad en las empresas a través del caso Unilever Uruguay, abordando determinados modelos de gestión que faciliten la toma de decisiones en el ambiente actual. Asimismo, exhibir la utilidad de estos modelos en las relaciones de las organizaciones con sus diferentes grupos de interés (proveedores, accionistas, clientes, comunidad entre otros).

El segundo objetivo es realizar contribuciones en función de las necesidades detectadas en el desarrollo de este trabajo aplicado al caso Unilever Uruguay, permitiendo desarrollar nuevos aportes para una Gestión Empresarial sostenible.

Como último objetivo se expondrá el grado de compromiso de la generación *Millennial* en la Sustentabilidad de las organizaciones.

1.5 METODOLOGÍA

Para demostrar las hipótesis el trabajo se organiza en cuatro etapas.

En primer lugar, se recopila información teórica sobre la Sostenibilidad que permita identificar los conceptos de aplicación en aquellas empresas que tienen objetivos señalizados a crear valor tanto social como económico bajo la consigna de más rentabilidad en el largo plazo, diferenciándose de aquellas que solamente buscan objetivos económicos. Es decir que el trabajo comienza ubicando en el marco teórico de referencia el tema tratado, mencionando los hitos históricos de la Sostenibilidad, acuerdos determinados en cumbres internacionales, aspectos de la coyuntura nacional, gestión de la inteligencia social, evolución en los mercados financieros y desarrollos sobre la Teoría de *Stakeholders*.

Con la finalidad de poder cumplir con los objetivos planteados, se ha buscado acercar al lector a los conceptos de diferentes autores que dan base al marco teórico, y así lograr familiarizarse con neologismos y demás conceptos relacionados a la gestión empresarial sustentable.

En la segunda etapa se ven los desafíos de las empresas con objetivos sustentables, el impacto en sus diferentes grupos de interés y el análisis de las entrevistas realizadas en la empresa Unilever Uruguay.

En una tercera etapa se aborda la opinión de la “Generación Y” en base a una entrevista al Gerente de Advice Uruguay y una encuesta digital dirigida a 344 personas del ámbito uruguayo. Asimismo, se menciona las características de los *Millennials*, su cultura de trabajo y su relación con las organizaciones sostenibles para lograr extraer conclusiones sobre esta temática, específicamente buscando demostrar que las nuevas generaciones tienen presente la Sustentabilidad en su día a día y optan trabajar en empresas que aporten valor a la sociedad y que no perjudiquen al medioambiente para lograr sus objetivos financieros.

Finalmente se concluye el trabajo analizando los objetivos anteriormente mencionados y arribando a conclusiones que puedan servir a organizaciones de Uruguay para que incorporen el Desarrollo Sostenible en sus estrategias.

2. REFERENCIA TEÓRICA

En este capítulo vamos a abordar desde un enfoque histórico el concepto de Sustentabilidad, así como su evolución a través de sus diferentes dimensiones, y una aproximación a su aplicación en la actual gestión empresarial, es decir profundizando sobre la Sustentabilidad empresarial, como parte del marco de nuestro estudio. Primeramente, conceptualizamos el término Sustentabilidad según diferentes autores, así como su transformación en el tiempo a través de diferentes informes. Finalmente nos concentramos en la Teoría de los Grupos de Interés en relación con la Sostenibilidad empresarial.

2.1 ORÍGENES Y ACONTECIMIENTOS INTERNACIONALES SOBRE LA SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL

La década del setenta fue un punto de quiebre en materia de Sustentabilidad. En 1972 en Suecia tuvo lugar la primera Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente, llevada a cabo por las Organizaciones de las Naciones Unidas (ONU). En la misma surgió el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) con el propósito de que los países convocados asuman la responsabilidad internacional con relación al medio ambiente del planeta. Pero no fue hasta 1987 en que surgió por primera vez el término Sustentabilidad.

Se mencionó dicho concepto en el informe Brundtland (*Our common future*) llevado a cabo por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU. En este informe se definió la Sustentabilidad como “aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”. Ese mismo año el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiental (PNUMA) logró el Protocolo de Montreal donde se trataban mecanismos para detener la producción y consumo de las sustancias que agotan la capa de ozono.

En 1992, la ONU convocó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD) en donde se llegaron a 3 acuerdos:

1. Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo (una serie de principios que define los derechos y responsabilidades de los Estados).
2. Programa 21, que es un plan de acción mundial para promover el Desarrollo Sostenible.
3. Declaración de Principios Forestales.

Adicionalmente se llevó a cabo la apertura a la firma de dos tratados multilaterales: la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y el Convenio sobre la Diversidad Biológica.

En 1997 la ONU llevó a cabo lo que se conoce como la Cumbre de la Tierra donde se examinó el Programa 21 y dos años más tarde, se pidió a las empresas que apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

En el 2002 en Johannesburgo, se realizó la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible. En ella se señaló el multilateralismo como estrategia clave en el cumplimiento y aplicación de los principios de Desarrollo Sostenible.

En el 2012 en Río de Janeiro, se llegó al documento A/CONF.216/16, que incluye "El futuro que queremos". La conferencia se focaliza en dos temas, una economía verde en el contexto de Desarrollo Sostenible de la erradicación de la pobreza y una red institucional para el Desarrollo Sostenible.

En el 2015 en Nueva York, se llevó a cabo la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en la cual se redactó el Documento "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible". Este documento propone 17 objetivos y 169 metas para promover la paz universal, poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y mitigar los riesgos del cambio climático.

2.2 DEFINICIÓN DE SUSTENTABILIDAD

Como se mencionó anteriormente en el Informe Brundtland (WCED, 1987) también conocido como “*Our Common future*”, publicado en 1987 surgió por primera vez el concepto de Desarrollo Sustentable como la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras.

Por mucho tiempo se contó con que los recursos naturales eran infinitos y que siempre iban a estar a nuestro alcance. Esta creencia tuvo como consecuencia un consumo excesivo de estos recursos ocasionando daños irreparables a la naturaleza como lo son: extinción de especies, aumento de la contaminación y cambio climáticos, entre otros.

Por lo que el Desarrollo Sustentable, intenta conservar estos recursos para tenerlos disponibles en el futuro, alcanzando un equilibrio entre el aspecto social, económico y ambiental.

Para lograr este objetivo, se debe proponer distintas estrategias y políticas, que se deben respetar no solo desde el punto de vista del individuo como sociedad, sino también a nivel corporativo. Las empresas se deben comprometer con este concepto y desarrollarlo en sus actividades para lograr resultados favorables.

John Elkington (1999) identifica la necesidad de centrarse en un triple objetivo (“*triple bottom line*”) para determinar la Sostenibilidad de una empresa: prosperidad económica; calidad ambiental y justicia social. De esta forma se va más allá de la maximización de beneficios económicos como único objetivo de las empresas, sumando aspectos que históricamente no eran considerados dentro de los objetivos tradicionales, como los sociales y ambientales. La inclusión de esta triple utilidad se orienta a las necesidades de los distintos grupos de interés

(*stakeholders*) que puede tener una organización y no únicamente a los intereses económicos de los accionistas. Freeman (1984) define a los *Stakeholders* como aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella.

Esta transformación en los objetivos que pasan a prestar atención también a los aspectos ambientales y sociales como parte de la planificación estratégica acompaña la visión de Freeman sobre la Gestión Empresarial en cuanto a que estas cuestiones no son independientes si los *stakeholders* y las aspiraciones están bien definidas.

Elkington, por su parte lanzó un nuevo modelo, llamado *One Planet Paradigm* (2013), a través del informe “*Breakthrough: Business Leaders, Markets Revolution*” en el cual plantea un único frente de acción empresarial sobre un camino sostenible en el tiempo, con emprendimientos sociales e innovación sostenible dando resultados beneficiosos para la empresa y la comunidad, evidenciando así la necesidad de considerar estrategias de innovación disruptivas.

El autor reconoce que hay un largo camino para avanzar para que esto se convierta en un valor dominante, y la RSE sea tema central en la agenda empresarial global. Según él, el mundo se encuentra en un dilema real con la gran tarea de poner a la humanidad en un curso sostenible para su propio beneficio y el de las generaciones venideras.

Comentado el término de RSE cabe mencionar su diferencia con el concepto de Sustentabilidad, los cuales si bien están muy vinculados no son equivalentes.

En términos generales, la principal diferencia viene de la mano de la dimensión económica. El concepto de Sustentabilidad es más amplio que el de RSE porque involucra e integra todos los aspectos de la TBL: *people* (personas), *planet* (planeta), *profit* (beneficio económico); mientras que la RSE no admite abiertamente la preocupación por la rentabilidad. Carroll propuso en 1979 una pirámide de RSE en la que la responsabilidad económica se encuentra en la base de esta y

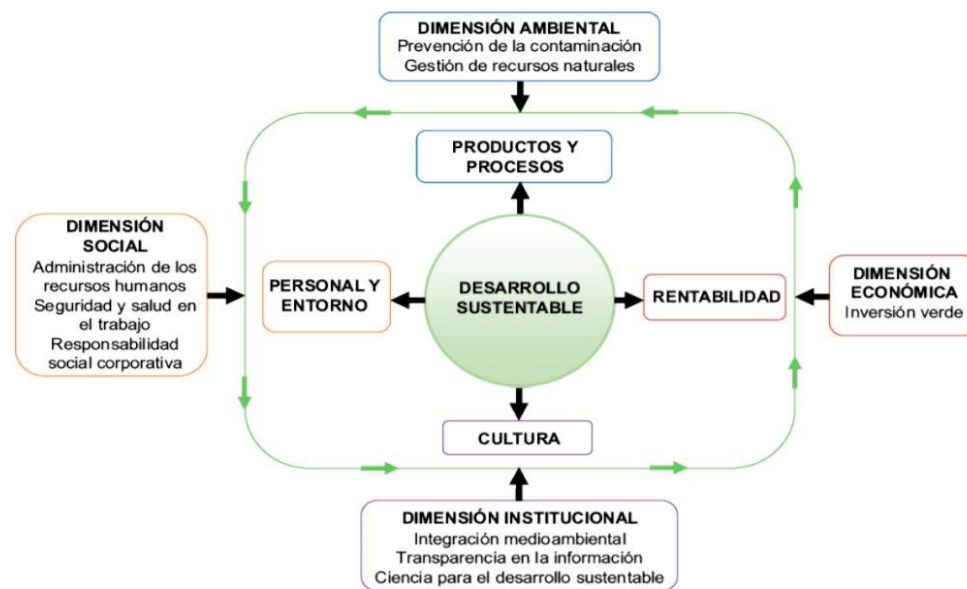
sirve de apoyo para el resto de las responsabilidades (legales, éticas y filantrópicas). En esta visión se reconoce la importancia de la rentabilidad como una base indispensable para soportar los demás aspectos de la RSE, pero la gestión para obtener la rentabilidad se presenta por fuera de la RSE. De esta manera, la RSE no incorpora la dimensión económica, sino que, partiendo de su existencia, se deben sumar estos nuevos conceptos. En este sentido, el concepto de RSE queda sesgado y solamente da respuesta a la responsabilidad de la empresa fundamentalmente con sus grupos de interés, a excepción de los accionistas, que son en definitiva quienes dieron vida a la empresa (M. Blázquez, 2012).

Continuando con el concepto de Sustentabilidad y viendo que en su génesis busca mantener un equilibrio entre el ambiente, la economía y la sociedad de modo de proteger los recursos naturales para el futuro, estimulando el crecimiento económico y teniendo en cuenta las buenas prácticas y procedimientos para no realizar un daño colateral al planeta, parece pertinente traer la propuesta de Andreu y Fernández (2011, p 5), sobre la definición que el *Dow Jones Sustainability Index* hace de la sostenibilidad corporativa como un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social.

Si bien es una tendencia mundial que las empresas opten por prácticas más sustentables, para la mayoría de ellas es difícil aplicar esta definición dentro de su modelo de negocio. Las empresas siguen optando por estrategias aisladas en lugar de optar por estrategias que entrelazan tanto las dimensiones ambiental, social y económica. Como indican los autores en torno a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha generado un “efecto halo” asociado

a los programas sociales y a la filantropía empresarial, efecto que ha “secuestrado” su verdadera naturaleza.

En otro orden, Jorge Carro Suárez (Carro, et al, 2016, p 137) considera el Desarrollo Sustentable como el modelo de la ilustración, visualizando las siguientes dimensiones desde la siguiente perspectiva:



Modelo de desarrollo sustentable para la industria de recubrimientos cerámicos Fuente: Carro Suárez et al, 2016, p 137.

- A. **Dimensión Ambiental:** Tanto los productos y los procesos deben ser amigables con el medioambiente de manera de reducir la contaminación y reducir el malgasto de los recursos naturales.
- B. **Dimensión Económica:** Se destina parte de la retribución económica obtenida para lograr avances tecnológicos que permitan entre otros disminuir el consumo de energía y mejorar la calidad ambiental de los procesos.
- C. **Dimensión Institucional:** Propone la creación de una cultura sustentable, teniendo este pensamiento tanto en la misión como en la visión de la empresa de forma que impacte en todos sus integrantes, estableciendo normas, hábitos y valores para que

se practiquen dentro y fuera de la organización, haciendo de ellos una nueva forma de comportamiento y de educación.

D. Dimensión Social: Se preocupa por el personal y su entorno, brindando salud, seguridad y crecimiento económico.

Por lo que cuando una organización logre integrar todas las dimensiones mencionadas a una gestión sustentable podremos decir que esta organización tiene un modelo de negocios de Desarrollo Sustentable.

Si bien varios documentos mencionan que el enfoque RSE de Bowen Howard (1953) podría considerarse como uno de los primeros en incorporar una estrategia sustentable a las empresas, interpretamos que el modelo de Michel Porter (2008) basado en las 5 fuerzas (poder de negociación de los clientes, rivalidades entre las empresas o competencia en el mercado, amenaza de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, y amenaza de productos sustitutos) lo abarca si se toma una postura sustentable. Esto es porque este modelo conduce a un análisis de los *stakeholders* que va desde el proveedor hasta el cliente para lograr una cadena de valor significativa. Y esta cadena de valor resulta clave para lograr una empresa sustentable.

Por otro lado, Porter y Kramer (2011) proponen realizar un cuadro de mando llamado BSC (*balanced scorecard*) que integra las siguientes 5 perspectivas de una empresa:

1. Financiera: cómo ven los accionistas a la empresa.
2. Clientes o mercado: cómo la ve el mercado.
3. Interna del negocio.
4. Innovación y aprendizaje: en que es posible mejorar para crear valor.

5. Ambiental y social.

Este cuadro brinda la información necesaria para planificar y evaluar las decisiones estratégicas de la empresa haciendo énfasis en su Sustentabilidad.

2.3 SUSTENTABILIDAD Y LA EMPRESA

Restrepo (2007, p 28) argumenta que, desde una visión menos ideal y coercitiva, lo humanista debe ser incluyente de todo aquello que define al hombre como ser humano, incluyendo en ello sus bondades y pecados, su luz y su oscuridad. Desde esta perspectiva, el hombre no es un ser natural sino un producto cultural de la evolución de la humanidad [...] De otro lado, no se concibe en esta investigación al hombre como un ser histórico en el sentido de ser producto de su pasado, sino como constructor de su futuro a través de la experiencia y la conciencia aplicadas a la acción presente. Contemporáneamente “humanizar” a las empresas no parece ser la única tarea histórica que urge socialmente, pues al lado aparece la necesidad imperiosa de humanizar a la sociedad en consideración a que los hombres la han convertido práctica y conceptualmente en una gran empresa, desviando el curso de lo que debió haber llegado a ser: una sociedad empresarial. Lo que sí es claro es que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) orienta a la organización hacia comportamientos sociales “socializantes” enriqueciendo incluso el alcance de sus comportamientos económicos (Vélez Evans A, 2010, p 23).

Si bien en la antigüedad la RSC no era una prioridad para los empresarios, con el surgimiento de escenarios académicos, políticos y sociales de este concepto, comenzó de a poco a otorgarse

un lugar en los objetivos de las organizaciones. Las empresas comienzan a comprender que sin un entorno sustentable la sociedad tenderá a no consumir sus productos.

Cuando hablamos de la sociedad estamos incluyendo tanto al mercado que comprará estos productos, como a los empleados dispuestos a trabajar para estas organizaciones. Por lo que las empresas intentan generar el bienestar de todos los grupos de interés garantizando que sus procesos son sustentables y que cumplen con las medidas ambientales o de cualquier otra índole.

En Uruguay, encontramos varias empresas que están adoptando este modelo de negocios.

Algunos ejemplos son:

- **Pinturas Inca:** Definió una estrategia de Sustentabilidad llamada Planeta Posible que se enfoca en el uso eficiente de los recursos naturales. Otra de las medidas es reemplazar los productos de base solvente a base agua e instalar colectores solares, así como fomentar el reciclaje.
- **Montevideo Refrescos:** Ha reducido el peso de los envases y diseñó un programa para incentivar los envases retornables.
- **Mercado Libre:** Cuenta con programas de educación de tecnología y realiza capacitaciones para emprendedores.
- **Unilever:** En el año 2010 lanzó su programa “Vida Sustentable” con 3 grandes objetivos, mejorar la salud y bienestar de las personas, reducir el impacto medioambiental y mejorar los medios de vida de las personas.

2.4 LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La Teoría de los Grupos de Interés establece que la Sostenibilidad debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros ya que las empresas se benefician de “abordar y equilibrar las reivindicaciones” de los distintos *stakeholders* (Freeman y Evan, 1990). Por otra parte, “el constante fracaso para abordar las preocupaciones y las expectativas de los grupos, en última instancia, reduce la confianza de los inversores en acciones de la empresa, que afectan a su coste de financiación (coste medio ponderado del capital) y, por tanto, las oportunidades de lucro.

Asimismo, establece que la generación de riqueza de una empresa viene determinada por la relación que tiene la misma con sus grupos de interés.

Cuando hablamos de grupos de interés nos referimos a aquellos individuos que contribuyen ya sea de forma voluntaria o no voluntaria a la creación de riqueza de una empresa. Se incluyen en este grupo a los accionistas, empleados, clientes, administración pública y proveedores.

El compromiso con los grupos de interés es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo XXI. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la empresa es fundamental para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas de nuestro planeta [...]. Las empresas cada vez son más conscientes de las interconexiones entre los problemas medioambientales, sociales y económicos, y saben que no pueden actuar individualmente para encontrar soluciones. El compromiso con los grupos de interés se está convirtiendo rápidamente en una herramienta imprescindible para desarrollar la comprensión del verdadero significado de la sostenibilidad, y cómo ésta puede crear valor y añadir viabilidad en las operaciones para empresas (Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää, 2005, p 5).

Este modelo es una forma de dirigir las empresas, por lo que sus estrategias y políticas deben estar alineadas para obtener un equilibrio entre los intereses de los diferentes colectivos.

Para aplicar esta teoría lo primero que tenemos que hacer es identificar los distintos grupos de interés para identificar la influencia en la organización.

Hay diversos métodos para identificarlos, como, puede ser, a partir de la relación atributos de poder, legitimidad y urgencia (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Otro análisis sería a través de las transacciones económicas habituales de la empresa.

Una vez identificado estos grupos, hay que establecer una prioridad de relevancia para la empresa. El modelo *Global Reporting Initiative* (GRI) (2006 y 2007) plantea la división entre dos grupos de interés, según cómo afectan a la empresa, si en forma directa o indirecta.

Por ejemplo, un empleado podrá ser directamente afectado por decisiones relacionadas a las prácticas y políticas laborales. Por tanto, ello tendrá un interés directo en las acciones de su organización en estas áreas. Por otro lado, la familia y la comunidad del empleado serán directamente afectados en la medida que la satisfacción del empleado en el trabajo, su salud, seguridad, y las oportunidades de desarrollo de su carrera irán a ejercer una influencia en la familia y en la comunidad (*Global Reporting Initiative*, 2007, p 26).

Otro método es el establecido por el organismo *Accountability* y se basa en clasificarlos según las siguientes dimensiones:

1. Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

2. Por influencia: personas que tienen posibilidad de influenciar la organización ya mediante sus acciones.
3. Por cercanía: personas con las cuales la organización frecuentemente interactúa o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas.
4. Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante (*Accountability, UNEP, Stakeholder Research Associated Canada INC, 2005, p 25*).

Una vez definidos los grupos de interés y segmentados correctamente según las características que la empresa considere más relevante, como puede ser por similitud técnica o funcional, por volumen de actividad, por criticidad entre otras dimensiones. la empresa debe comprometerse con ellos creando un diálogo fluido y entendiendo sus necesidades para tenerlas en cuenta en el Desarrollo Sostenible.

3. SUSTENTABILIDAD: COYUNTURA NACIONAL

3.1 SUSTENTABILIDAD EN URUGUAY

En la última década, se han incrementado las acciones tanto por parte del Estado como de la sociedad para evitar los fenómenos ambientales, y para revertir el deterioro ambiental.

Uruguay tiene una larga historia de intentos de protección medioambiental. Desde el Código Civil de 1868, Código Rural de 1875 y 1942, Código de Aguas de 1979, Conservación de Aguas y Suelos (1968), Ley Forestal (1968, 1984 y actualizaciones), interés general de la protección del medioambiente (1994), y finalmente el artículo 47 de la Constitución de la República Oriental del Uruguay de 1997.

Por ejemplo, en el año 2016, se construyó la primera escuela sustentable en el Uruguay ubicada en la localidad de Jaureguiberry. Como se menciona en uno de los boletines de la organización escuelas del siglo XXI este proyecto fue desarrollado por la organización voluntaria Tagma con el objetivo de construir y habitar la primera escuela pública 100% autosustentable de Latinoamérica. La escuela funciona en la órbita pública estatal de modelo rural y utiliza las características del edificio como herramientas de aprendizaje de la currícula básica escolar y otros aprendizajes relevantes relacionados a la Sustentabilidad de las relaciones humanas y del ambiente.

Para construir esta escuela se utilizaron materiales reciclados y materiales naturales (neumáticos, botellas de vidrio, aluminio etc.).

Uruguay también cuenta con un proyecto llamado “La Casa Uruguay”, creado por estudiantes, egresados y docentes de la Universidad ORT, en el que se construyen casas en base a criterios

bioclimáticos y tecnológicos que se alinean para reducir el consumo de energía. Estas casas se autoabastecen con energía solar. En 2016, este proyecto recibió un Premio Nacional de Eficiencia Energética en Uruguay.

En el año 2019 Uruguay impulsó una legislación en la que se incentivaba a reducir el uso de bolsa de *nylon* y a incentivar el uso de bolsas reutilizables para reducir el impacto ambiental.

Esta ley prohíbe la fabricación, importación, distribución, venta y entrega de bolsas plásticas que no sean compostables y biodegradables, así como también prohíbe la venta o entrega de diarios, revistas, o similares, en envoltorios de plástico salvo en caso de lluvias.

Las sanciones por el incumplimiento de esta ley es el pago de una multa entre 10 a 10.000 UR según la gravedad y reiteración de infracciones.

3.2 OBJETIVO DE DESARROLLO SUSTENTABLE EN EL URUGUAY

En cuanto a los objetivos plasmados en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible propuesta por la PNUMA, el Estado de Uruguay según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha establecido un plan de acción para avanzar en cada uno de ellos. Estos objetivos son:

1. Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar.
4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa.
5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.
8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible.
9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.
11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.
13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos.
15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el Desarrollo Sostenible.
17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el Desarrollo Sostenible.

En el año 2017 Uruguay presentó a la ONU su primer reporte el cual demostraba avances en 7 de los objetivos establecidos. Asimismo, en el año 2018 presentó su segundo reporte del plan, en que contenía avances en los objetivos, 6- “Agua y saneamiento”; 7- “Energía asequible y no contaminante”; 11 - “Ciudades y comunidades sostenibles”; 12- “Producción y consumo responsables”, y 15- “Vida de ecosistemas terrestres”.

En el año 2019 se presentó el último informe en que enfatiza que el sector privado en Uruguay aún continúa en una instancia inicial de conocimiento e implementación de los

Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), pero cada vez son más las empresas que identifican los beneficios y que intentan aplicarlos a sus negocios.

En lo que refiere a la acción por el clima, se concluye que Uruguay ha sido uno de los países que le ha otorgado prioridad política a esta temática, expresada con la creación del Sistema Nacional de Respuesta al Cambio Climático y Variabilidad (SNRCC) en 2009, dando como resultado una integración progresiva del cambio climático en las políticas públicas, donde están incluidas la estratégica de Desarrollo Sostenible, resiliente y baja en carbón, con un enfoque de derechos humanos, igualdad de género y equidad intra e intergeneracional (Informe Nacional Voluntario Uruguay, 2019, p 78). Podemos establecer que si bien Uruguay ha tenido un avance significativo en su nivel de desarrollo, fundamentalmente asociada a los avances en el mercado de trabajo y en la inclusión social, estos logros obedecen a las políticas de diversificación de mercados de exportación, las políticas de atracción de inversiones productivas de nuevos orígenes, pero también la reforma tributaria, la reforma de la salud, la restauración de la negociación colectiva, y el avance en derechos sociales y laborales [...] Ejemplo concreto de ello son los avances generados con relación al trabajo doméstico y al trabajo rural, para los que se aprobaron normas que establecen derechos fundamentales, que van desde la limitación de la jornada laboral y la generación de espacios de negociación colectiva, hasta la determinación de derechos y obligaciones en materia de salud y seguridad en el trabajo (Informe Nacional Voluntario Uruguay, 2019, p 77).

Si bien se pudo avanzar en varias temáticas, el género, la discapacidad y la discriminación racial y por edades aún son desafíos que superar. Es necesario obtener resultados favorables en estas

temáticas para lograr obtener cambios demográficos, sostenibilidad ambiental, convergencia tecnológica y equidad social, entre otras.

En cuanto a la educación, se destacan los resultados alcanzados en los niveles de desarrollo infantil. Sin embargo, aún queda un largo camino a recorrer para llegar a todos los puntos establecidos en este objetivo.

4. GESTIÓN EMPRESARIAL SOSTENIBLE Y MERCADO FINANCIERO

4.1 PRINCIPALES TENDENCIAS SOBRE LAS RELACIONES ENTRE DESARROLLO Y AMBIENTE.

Según indica Gudynas (2004) existen tres modos de concebir la Sustentabilidad según a cómo se interpretan los aspectos ecológicos, éticos, económicos, científicos, culturales y políticos.

Dentro de la dimensión ambiental el autor, menciona tres tendencias:

No se incorpora la sustentabilidad		Ideología del progreso, metas de crecimiento económico, artificialización del ambiente, rechazo de límites ecológicos.
Se incorpora la sustentabilidad	<i>Sustentabilidad débil</i>	Se aceptan los temas ambientales; visión reformista de articular el progreso con una gestión ambiental; límites ecológicos modificables; economización de la Naturaleza; enfoque técnico.
	<i>Sustentabilidad fuerte</i>	Mayores críticas al progresionismo; economización de la Naturaleza pero con preservación de un stock crítico; enfoque técnico-político.
	<i>Sustentabilidad super-fuerte</i>	Crítica sustantiva a la ideología del progreso; búsqueda de nuevos estilos de desarrollo; concepto de Patrimonio Natural; ética de los valores propios en la Naturaleza; enfoque político.

Fuente: Gudynas, 2004, p 65.

Es posible el Desarrollo Sostenible por medio de reformas de los procesos productivos actuales, y por lo tanto no ofrece una crítica frontal a la ideología del progreso, sino que busca reformularla. Esta perspectiva se ha denominado **Sustentabilidad débil**, ya que acepta la sustitución entre diferentes formas de Capital, donde el Capital Natural podría ser sustituido por el de origen humano mientras no haya una caída en el bienestar de las personas (ver, por ejemplo, Pearce y Atkinson, 1993). Es una tendencia que discurre por una fuerte economización de los temas ambientales y por lo tanto descansa mucho en los juicios y decisiones de los técnicos. La segunda corriente avanza todavía más en la crítica al progresismo. Por ejemplo, no acepta la sustitución total y perfecta entre esas formas de capital, y por lo tanto se la llama **Sustentabilidad fuerte**. Bajo esta perspectiva se debe mantener al menos un stock de Capital Natural y que no puede perderse; una meta clave en esa visión del Desarrollo Sostenible. Finalmente, existe una tercera tendencia, que podemos denominar de **Sustentabilidad superfuerte**, donde se dan pasos todavía más sustantivos distanciándose de la ideología del progreso. En este caso el ambiente es valorado desde múltiples perspectivas, y no únicamente económicas, y por lo tanto se utiliza el concepto de Patrimonio Natural. Asimismo, se defiende un terreno ético en la generación de la Sustentabilidad, reconociéndose valores propios en la Naturaleza más allá de la utilidad potencial para el ser humano. De esta manera, esta corriente implica la generación de propuestas sobre nuevos estilos de desarrollo, con cambios profundos en los procesos productivos y en cómo se entienden y aplican conceptos tradicionales tales como eficiencia, rentabilidad, equidad, etc. Esta visión también reconoce una pluralidad de valoraciones en los seres humanos, y por lo tanto la

toma de decisiones sobre el desarrollo son esencialmente políticas al requerir la argumentación entre posturas diferentes (Gudynas, 2004, p 65).

4.2 INTELIGENCIA SOCIAL

Parte del propósito es alcanzar a través de una revisión teórica que vincula la gestión empresarial sustentable con los diversos *stakeholders* de una organización, encontrando el concepto de la inteligencia social como el vehículo para entender estos aspectos desde una visión social organizacional. Para hablar entonces de gestión empresarial sustentable debemos necesariamente implicar el desarrollo de la inteligencia social como forma de entender las necesidades de la comunidad y el desarrollo organizacional. La gestión de los *stakeholders* y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) están fuertemente vinculados con la inteligencia social, identificando a esta, en nuestra opinión, como una competencia organizacional básica en la vida práctica empresarial moderna.

Desde la perspectiva de los *stakeholders*, entendemos que el Desarrollo Sustentable debe gestionarse a través del desarrollo de la inteligencia social. Todos los participantes de la compañía, a nivel individual, deben estar enfocados en la gestión sustentable y asimismo la organización gestionar esto como cultura para no perjudicar las actividades particulares que se puedan desarrollar con este enfoque. Volvemos entonces a la premisa de que la inteligencia social es una competencia intrínseca de la organización.

Para continuar profundizando sobre el concepto de inteligencia social es pertinente referirnos al concepto de “inteligencia emocional” definida como la habilidad para percibir, integrar, comprender y manejar los sentimientos propios y ajenos.

Aunque las organizaciones se rijan estrictamente por conceptos, por procesos lógicos y secuenciales, y aun cuando sus miembros estén dotados de los más altos coeficientes intelectuales, ello no garantiza un buen *performance* de la organización (cualesquiera sean los estándares con los que tal *performance* se mida), (Schvarstein, 2005, p 9). En el mismo texto menciona que resulta interesante citar que el término “inteligencia emocional” ha sido precedido por (y deriva) su antecesor, la “inteligencia social”, denominación acuñada por E. L. Thorndike para hacer referencia a la habilidad para entender y ayudar a que los hombres y las mujeres, los niños y las niñas actúen con sabiduría en las relaciones humanas.

Goleman (1998) por su parte, ha sido responsable de adoptar la inteligencia social dentro de su modelo de inteligencia emocional, hablando de dos conceptos: la conciencia social como “la conciencia social, lo que percibimos sobre los otros”, y la facilidad social como “lo que hacemos en consecuencia con esa inteligencia social”:

INTELIGENCIA SOCIAL
<p style="text-align: center;">CONCIENCIA SOCIAL</p> <p>La conciencia social se refiere a un espectro que va desde percibir de manera instantánea el estado interior de otra persona a comprender sus sentimientos y pensamientos y a <i>captar</i> en situaciones sociales complicadas. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">● Empatía primaria: sentir con los otros, leer señales emocionales no verbales.● Armonización: escuchar con absoluta receptividad, armonizarse con otra persona.● Precisión empática: comprender los pensamientos, los sentimientos y las intenciones de otra persona.● Conocimiento social: saber cómo funciona el mundo social.
<p style="text-align: center;">FACILIDAD SOCIAL</p> <p>Solamente percibir cómo se siente otra persona, o saber lo que piensa o cuál es su intención no garantiza interacciones fructíferas. La facilidad social se erige sobre la toma de conciencia social para permitir interacciones fluidas, eficaces. El espectro de la facilidad social incluye:</p> <ul style="list-style-type: none">● Sincronía: interactuar fluidamente a un nivel no formal.● Autopresentación: presentarnos eficazmente.● Influencia: modelar el resultado de las interacciones sociales.● Preocupación: preocuparse por las necesidades de los demás y actuar en consecuencia.

Fuente: Schvarstein, 2015, página 81.

Como menciona Schvarstein (2015), la Inteligencia Social definida por Williamsen y College son “las habilidades y capacidades necesarias para crear y mantener comunidad”.

Las organizaciones no son sistemas cerrados, ya que interactúan con múltiples actores sobre los cuales puede influir de diversas maneras. En este sentido, el mismo autor alude que si la inteligencia social tiene que ver entonces con la capacidad de relacionarse con otros, y si muchos de estos otros están pasando por situaciones de carencia y de exclusión social, una acción socialmente inteligente no puede desentenderse de este estado de cosas. Estas necesidades, por obvias que parezcan, requieren de un “darse cuenta”, de una capacidad de discernimiento, de una lectura crítica de la realidad. Ser socialmente inteligente implica tomar conciencia de la propia situación social (tan “naturalizada” que solemos tenerla) y de la situación social de los otros, implica tener capacidad para emprender acciones solidarias tendientes al establecimiento de relaciones sociales equitativas (Schvarstein, 2015, p 5).

La inteligencia social implicaría como el desarrollo de dos juegos de competencias, las intra y las interpersonales:

COMPETENCIAS PERSONALES	COMPETENCIAS SOCIALES
<ul style="list-style-type: none">• Conciencia de sí: conocimiento de la propia condición social, de cómo uno llegó a ella, de cuáles son las propias necesidades sociales.• Auto-regulación: restitución del equilibrio en caso de alteración en la satisfacción de estas necesidades.• Motivación: orientación a la satisfacción de las propias necesidades sociales.• Pensamiento sistémico: posibilidad de relacionar las necesidades sociales de los distintos actores en un mapa causal que las integre con otro tipo de necesidades (económicas, políticas, culturales), promocionando la sinergia social.	<ul style="list-style-type: none">• Empatía: identificación con las necesidades sociales de los otros; reconocimiento de la satisfacción de necesidades sociales como explicación de la conducta de los otros.• Influencia: movilización de las personas hacia la satisfacción de las necesidades sociales propias y ajenas.• Resolución de conflictos: actuación en situaciones de confrontación derivadas de la satisfacción de necesidades sociales, tendiendo a promover relaciones de cooperación para tal fin.• Comunión: establecimiento y favorecimiento de lazos sociales solidarios.

Fuente: Schvarstein, 2015, página 81.

4.3. MERCADO FINANCIERO Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL. IMPACTO EN LA RENTABILIDAD EN EL LARGO PLAZO.

Según Drucker (1993, p 136) podemos decir que en la actualidad la sociedad ya no espera que solamente el gobierno tome responsabilidad de los problemas ambientales, económicos y sociales, sino que también espera que las empresas asuman su cuota parte y utilicen responsablemente los recursos naturales, así como proveen soluciones a esta temática.

Como mencionamos anteriormente, si bien no es fácil para las empresas alinear sus estrategias en función de la Sustentabilidad, es el camino que deberán tomar para persistir en el tiempo.

Se señalan cuatro puntos importantes para que las empresas sean rentables a largo plazo.

1. Realizar procesos amigables con el medioambiente y generar valor para la sociedad,
2. Promocionar la diversidad.
3. Preocuparse por las estructuras internas
4. Mantener una buena relación con la comunidad.

Los consumidores están cambiando constantemente sus preferencias y hay una tendencia a exigir a las organizaciones procesos y productos amigables con el planeta. Las compañías deben adaptarse a dichas preferencias y demostrar que la Sustentabilidad ha llegado para quedarse y que forma parte de sus objetivos.

Esto implica una oportunidad de cambio para las empresas ya que surgen nuevas formas de trabajo, pero también de inversión en infraestructuras verdes y sustentables. No obstante, estas oportunidades están acompañadas de riesgos.

Las finanzas sustentables, buscan interactuar con cuestiones ambientales, sociales sin comprometer la rentabilidad de la empresa.

Basados en los criterios de la Unión Europea (Un Pacto Verde Europeo, 2020), podemos definir como inversiones ecológicas las inversiones que buscan mitigar los riesgos del cambio climático, prevenir la contaminación y busquen la protección de ecosistemas.

Hay que tener en cuenta que las acciones contra el cambio climático no proporcionan soluciones a corto plazo, es decir, que cualquier compañía que busque invertir en este tipo de acciones, verán sus resultados en el largo plazo.

El estudio llevado a cabo por *Nordea Ewuity Research* (2017), evidenció que entre los años 2012-2015, las empresas mejor evaluadas en los rankings de Sustentabilidad superaron en un 40% la rentabilidad de las empresas peores calificadas.

A su vez, una investigación llevada a cabo por el *Bank of America* en 2018, dio como resultado que las acciones de empresas amigables mostraron mejor rentabilidad en un periodo de 3 años.

A modo de ejemplo, podemos citar la decisión de Starbucks de no utilizar sorbetes de plástico en sus tiendas a nivel mundial. Esta acción aumentó en 1,9% el valor de las acciones de la firma.

Otros ejemplos son las empresas petroleras que están sustituyendo los combustibles fósiles por energías renovables o los fabricantes de autos que poco a poco ofrecen versiones eléctricas.

John Elkington afirmó que todas las empresas deben tener en cuenta las personas, el planeta y los beneficios, ya que cada una de ellas es igual de importante para el éxito a largo plazo de nuestra sociedad. Este concepto evolucionó para dar lugar a los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Esto significa incluir en las inversiones otros aspectos a parte del financiero, es decir considerar factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG sus siglas en inglés, ASG en español). Dicho de otra forma, una buena calidad de principios ESG conducen a ventajas competitivas para los grupos de interés. Este tipo de inversiones pueden abarcar diversos conceptos, como puede ser reducir el impacto ambiental, el desarrollo del capital humano, etc. y es uno de los indicadores más certeros de las inversiones sustentables. Los factores ambientales se refieren a cómo se desempeña la empresa como administradora de los recursos naturales. Los criterios sociales examinan cómo gestiona las relaciones con los empleados, proveedores, clientes y las comunidades donde opera. El factor gobierno corporativo se refiere a cómo se ocupa de esto el liderazgo de una empresa, la remuneración de los ejecutivos, las auditorías, los controles internos y los derechos de los accionistas.

Para poder llevar a cabo esta conducta, las empresas deben implementar estrategias de medidas ESG. Para eso primero deben identificar sus problemas específicos de Sustentabilidad.

La siguiente tabla muestra algunos ejemplos de temáticas que pueden surgir dentro de las empresas en las categorías ESG.

AMBIENTAL (“E”)	SOCIAL (“S”)	GOVERNANCE (“G”)
Biodiversidad/ uso de la tierra	Relación con la comunidad	Soborno y corrupción
Emisión de carbono	Relación con el producto y el cliente	Leyes ambientales
Riesgo de Cambio climáticos	Relación con los empleados	Medias de adquisición
Uso de Energía	Campañas de marketing responsables	Transparencia
Residuo y reciclaje	Salud y seguridad	Esquemas de compensación.

Fuente: Guía práctica para integrar asuntos ASG en la inversión en renta variable.

De acuerdo con el estudio de BOFA “*ESG: Good companies can make good stocks*”, implementar las métricas ESG, ayudó a los inversionistas a evitar un 90% de las quiebras y las grandes empresas con mejores valores de ESG demostraron tener menor volatilidad en los precios de sus acciones en el futuro.

La inversión en este tipo de empresas aún no es muy significativa en Latinoamérica, pero sí lo es en EE. UU. o en los países nórdicos.

Robert Eccles de la Universidad de Harvard realizó un estudio con 180 empresas, 90 que eran sustentablemente responsables, y 90 que no. Tras investigarlas desde 1993 a 2009, llegó a la conclusión que el precio de la acción fue un 46,4% mayor en las empresas con altos índice ESG. El estudio realizado en el 2015 por la universidad de Oxford y Arabesques Parteners estableció que el 80% de los estudios analizados evidencian que la adopción de prácticas prudentes en materia de sostenibilidad ejerce un efecto positivo sobre la rentabilidad de la inversión.”

Este estudio que se basó en 200 informes académicos, artículos y libros, demostró que el 90% de los estudios de costo de capital muestran que unos sólidos estándares de sostenibilidad reducen el costo de capital de las empresas”. Asimismo, “el 88% de la investigación muestra que las prácticas ESG sólidas dan como resultado un mejor desempeño operativo de la empresa”.

5. TRABAJO DE CAMPO: CASO UNILEVER URUGUAY

5.1 UNILEVER URUGUAY

Unilever, es una empresa multinacional que cuenta con 400 marcas de diversos productos en todo el mundo. Dentro de sus marcas más reconocidas a nivel nacional se encuentran: Lipton, Knorr, Axe, Hellmanns, entre otras.

El propósito de la empresa según lo indicado en su web corporativa sostiene que “para tener éxito se requiere de los más altos estándares de comportamiento corporativo con todas las personas con quienes trabajamos, las comunidades con las que tenemos contacto y el entorno en el cual tenemos un impacto”.

Uno de los principales objetivos de Unilever a nivel global es lograr un impacto positivo a través de sus marcas, operaciones comerciales y en su relación con la sociedad. Por lo que no es una sorpresa cuyo plan de negocios sea un plan sustentable:

“Unilever cree que el crecimiento rentable también debe ser un crecimiento responsable. Este enfoque está en el corazón de nuestro modelo de negocios, impulsado por la vida sostenible y el USLP (Plan Unilever para una vida Sustentable) [...]. Este modelo de negocios comienza “con el conocimiento del consumidor que informa la innovación de la marca, frecuentemente con socios en nuestra cadena de suministros, para crear productos que llevamos al mercado soportados por marketing y publicidad a través de una gama de canales de distribución”

Unilever apunta a que la empresa crezca, pero no a costa de las personas o del medio ambiente. El crecimiento sostenible es el modelo adoptado por esta empresa y para ello en el año 2010 diseñó el Plan Unilever para una Vida Sustentable (USLP) que establece 3 grandes metas:

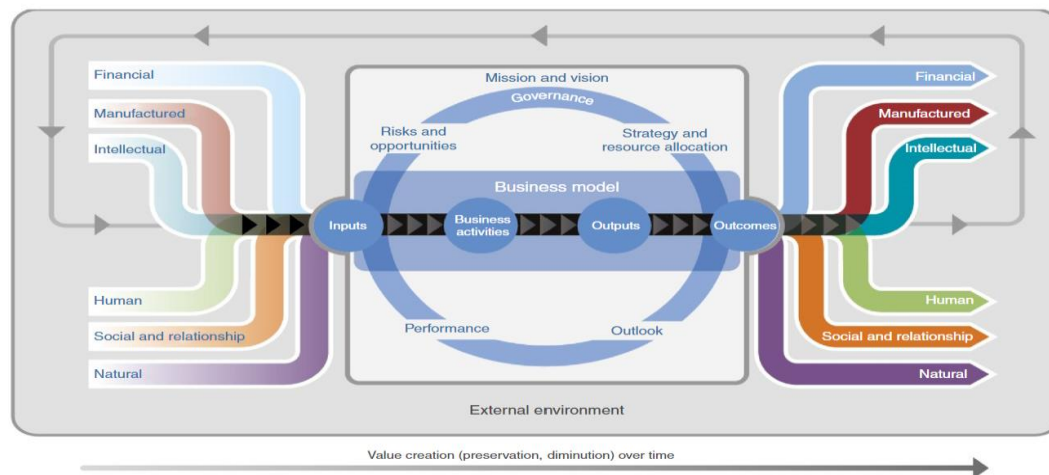
- ❖ Mejorar la salud y el bienestar de mil millones de personas.
- ❖ Reducir a la mitad el impacto ambiental del negocio.
- ❖ Obtener el 100% de la materia prima agrícola de manera sostenible y mejorar la vida de las personas a través de la cadena de valores.

5.1.1 Sistema de gestión y Reporte Integrado

El informe integrado, según el Marco del Consejo Internacional de *Reporting* Integrado o IIRC por sus siglas en inglés (coalición global de reguladores, inversores, empresas, reguladores de estándares, emisores de normas, profesionales contables y organizaciones no gubernamentales) es una comunicación concisa acerca de cómo la estrategia de una organización su gobierno corporativo desempeño y perspectivas, en el contexto de su entorno externo, la conducen a crear valor en el corto, medio y largo plazo.

En el mismo Marco se menciona que un informe integrado explica cómo una organización crea valor a lo largo del tiempo. El valor no es creado por o dentro de una organización por sí solo, sino que es influenciado por el entorno externo; creado a través de las relaciones con los grupos de interés; dependiente de diversos recursos.

El modelo de creación de valor del Marco.



Fuente: IIRC, *The International (IR) Framework* (2013)

Este reporte es un documento elaborado desde la perspectiva de sostenibilidad, una herramienta más para dar transparencia a la gestión empresarial que debe responder regularmente a las demandas de una sociedad basada en la información y que va más allá de los informes tradicionales enfocados principalmente en los aspectos financieros y necesidades de sus accionistas.

Unilever ha publicado diferentes informes a nivel latinoamericano entre ellos *“Unilever annual report and accounts”* que cuentan con el reporte estratégico y de gobierno corporativo, los estados contables y notas adicionales, pero a nivel nacional Unilever Uruguay no cuenta con el documento de Reporte Integrado (IR) Estándar, que ilustre el compromiso organizacional con los aspectos sociales y medioambientales, en respuesta a las expectativas de los distintos grupos de interés.

5.1.2 Reporte de Sostenibilidad

En el reporte de Sustentabilidad de la empresa a nivel global en el año 2019 se establecen los avances de varios pilares entre ellos:

- **Salud e Higiene:** Se ayudó a mejorar 1.3 Billones de personas mediante los distintos programas de higiene y salud como son el programa de lavado de manos o de higiene oral.
A través de programas educacionales sobre la aceptación de la imagen del cuerpo, se logró llegar a 60 millones de jóvenes.
- **Nutrición:** el 70% de los alimentos contiene un nivel de ingesta diaria de sal 6 grs. Se redujo el 23% del contenido de azúcar en bebidas de té comparado con el porcentaje del 2010.
- **Agua:** Disminuyó un 32% el desperdicio de agua en sus procesos.
- **Residuos:** se redujo un 32% del *packaging* del peso por consumo en comparación con 2010. También se reciclaron alrededor de 35.000 toneladas de material reciclado post consumo.
- **Gases de efecto invernadero:** se disminuye en un 65% la emisión de CO2 de uso de energía por tonelada de producción. También se disminuyó en un 48% la energía utilizada en los procesos productivos.

5.1.3 Código de Conducta Unilever

Unilever cuenta con un Código de Conducta detallado que abarca diferentes conceptos.

Algunos de sus principios más importantes son:

1. **Obedecer la ley:** Tanto la compañía como sus empleados deben cumplir con las leyes y reglamentaciones de los países en que se opera.
2. **Ambiente laboral:** Promueve la diversidad, la inclusión, el aprendizaje permanente y la igualdad de oportunidades, incluso para las personas con discapacidades. No está permitido utilizar ninguna forma de trabajo forzado, obligatorio, de trata de personas o infantil.
3. **Consumidores:** Unilever se compromete a proporcionar productos y servicios de marca que ofrezcan un valor consistente en términos de precio y calidad, y que sean seguros para su uso indicado. Los productos y servicios se etiquetarán, anunciarán y comunicarán de forma correcta y apropiada.
4. **Socios de negocios:** se compromete a establecer relaciones de beneficio mutuo con sus proveedores, clientes y socios de negocios. Se espera que sus socios se adhieran a principios comerciales consistentes con los nuestros.
5. **El planeta:** Unilever se compromete a realizar mejoras continuas en la gestión del impacto ambiental y al objetivo a largo plazo de desarrollar un negocio sostenible.
6. **Participación en la comunidad:** Unilever se esfuerza por ser un ciudadano corporativo de confianza y, como parte integral de la sociedad, cumplir con sus responsabilidades para con las sociedades y las comunidades en las que operamos.

5.1.4 Unilever: Percepción de la sociedad

En términos generales Unilever es una empresa con gran aceptación pública. Se destaca por sus políticas empresariales socialmente responsables, siendo especialmente reconocida en la sociedad por su labor filantrópica, concretamente en las áreas de higiene y de condiciones laborales.

Entre los últimos artículos escritos por la prensa uruguaya sobre la empresa, se destacan las acciones sociales realizadas en el marco de la pandemia global (Covid-19), mencionando que ha realizado donaciones de productos de limpieza para las escuelas públicas de Montevideo, así como donaciones de alimentos a 110 familias vinculadas.

Otra de las acciones destacadas por la comunidad se relaciona con la igualdad de género. Unilever anunció que ha alcanzado la equidad de género en cargos directivos a nivel global, un año antes de lo que se había propuesto. Actualmente cuenta con un 50% de los cargos directivos alrededor del mundo cubiertos por mujeres, en comparación con el 38% del año 2010.

5.2 ENTREVISTA COUNTRY MANAGER DIRECTOR UNILEVER URUGUAY

En el marco de esta investigación, entrevistamos a Teresa Cometto, Country Manager Director de Unilever Uruguay con el fin de obtener su visión respecto a la Sustentabilidad empresarial. Cometto trabaja en Unilever desde 1984, en donde ocupó diferentes cargos, entre ellos fue gerente de Desarrollo y Calidad y de Trade Marketing Cuidado Personal y del Hogar.

Según lo mencionado en la entrevista, en el 2010 con la llegada del CEO Paul Polman, se desarrolló el programa “un plan de vida sustentable”. Si bien la empresa ya realizaba acciones

sustentables Polman le imprime rigurosidad, estableciendo una forma formal de llevar a cabo este plan, incluso definiendo objetivos como indicadores que se van monitoreando año tras año para ver su cumplimiento.

Vale la pena mencionar que este plan cuenta con 3 pilares: Cuidado del medioambiente; Desarrollo económico de las personas y el Desarrollo social de las personas.

La Sustentabilidad: Responsabilidad de todos

Cometto remarcó que el plan establece que la Sustentabilidad no es responsabilidad de un área específica, sino una forma de hacer las cosas a nivel organizacional, por lo que todas las áreas deberán contribuir con el plan y promulgar con los distintos planes de RSE.

También brindó ejemplos, tales como que desde el área de Marketing se contribuye al plan de vida sustentable con la construcción de marcas con propósito, es decir que las marcas definen su posicionamiento a partir del objetivo de lograr una diferencia en la vida de las personas. Particularmente, la marca **Dove** trabaja en el área de autoestima buscando liberar a diferentes generaciones de las presiones dadas por los estereotipos de género. **Nevox** trabaja en contribuir a liberar el potencial de los niños y se definió como área de trabajo la escuela pública ya que es una forma de igualar oportunidades. **Rexona** impulsa el movimiento, *“cuanto más te muevas más vivirás”*.

Desde el área de Logística se busca reducir el CO2 mediante la utilización de camiones eléctricos para la distribución.

Desde el área de Producción, aportan con el diseño de los procesos de elaboración de los productos. Este fue uno de los primeros cambios que realizó la empresa, reduciendo en los procesos el impacto ambiental, el consumo energético mediante la utilización de energía renovable, etc. Hay que tener en cuenta, que estos cambios terminan siendo beneficiosos para

la reducción de costos de los productos. Al obtenerse costos más bajos, se puede trasladar este ahorro al precio de mercado, lo que conecta con el pilar de la economía de las personas.

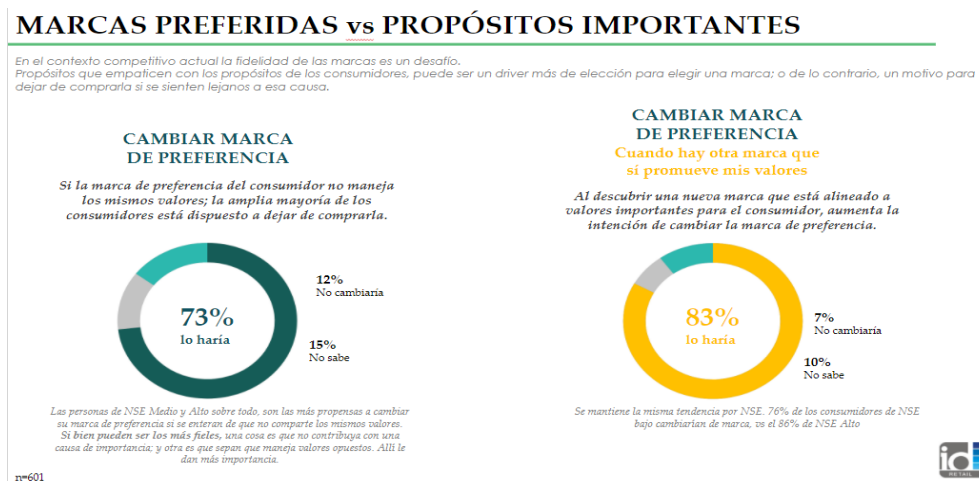
Desde el sector de Ventas, se trabaja con exhibidores de productos reciclados y reciclables, nunca materias primas de primer uso y que se puedan reciclar.

De esta forma vemos que todas las áreas están comprometidas con los pilares de la Sustentabilidad organizacional, lo cual es vital para dar vida al plan definido por la empresa.

Todas estas acciones se traducen en una mejor valoración por parte de la sociedad, destacándose que las marcas que tienen como propósito generar un valor agregado asociado a la Sustentabilidad y cuidado del medio ambiente, dentro de Unilever son las marcas que más crecen, sobre todo por elección de las generaciones más jóvenes que prefieren este tipo de consumo responsable.

Recientemente Unilever Uruguay contrató una encuesta telefónica realizada en todo el país a 600 familias que tuvo como propósito explorar si las marcas que tienen un valor asociado a la Sustentabilidad y o el cuidado del medio ambiente, afectan las elecciones del consumidor.

Esta encuesta sin dudas evidencia las afirmaciones de Cometto, revelando el compromiso de los consumidores a la hora de tomar decisiones de compra.



Fuente: ID Retail, Estudio de investigación solicitado por Unilever_Conciencia Sustentable, 2020.

Por su parte también menciona que muchas veces se considera las acciones sustentables como un costo y no una inversión, ya que sus resultados se ven a largo plazo. Por lo cual es importante que desde los altos mandos se incentive a estas acciones dejando claro cuál es su impacto, y que no sean vistas como promociones sino como acciones que generan un vínculo positivo con los *stakeholders* más a mediano y largo plazo que se logra traducir en resultados rentables. Teresa menciona que el retorno se calcula en base a la participación de mercado, su facturación, crecimiento, la inversión realizada considerando todos los medios utilizados. Pero considera que la mejor forma es el *Equity*, que es la valoración que la sociedad le da a esas marcas ya que les permite desarrollar esa relación con los consumidores finales.

Vínculo con los Stakeholders

Cometto mencionó que el relacionamiento con los competidores en Uruguay es ético, transparente y está permitido la colaboración con otras empresas en distintas áreas. Está muy claro en qué áreas se puede colaborar y en cuáles no por no ser éticas.

Los empleados son incentivados para participar en distintos proyectos sustentables. Por ejemplo, participaron de actividades para construir la escuela sustentable de Jaureguiberry. Asimismo, se realizan reuniones cada mes y medio mostrando los avances en el plan sustentable.

Para reducir el impacto ambiental, se toman medidas dentro de las oficinas de la empresa concientizando a los empleados que sigan este camino en sus casas. Algunas acciones son: clasificar los residuos y no utilizar plásticos.

Al preguntarle a Teresa cómo se puede acelerar este proceso de vida sustentable, nos respondió que no hay una fórmula mágica, simplemente debíamos dar notoriedad que este es el camino correcto para existir como empresa en el futuro. Las personas somos los que elegimos los productos y somos los que vamos a exigir determinadas características. Actualmente la demanda de productos sustentables va en ascenso por lo que la Sostenibilidad y la rentabilidad van de la mano, en cuanto más crezca la marca, más posibilidad tiene de ser rentable.

Millennials

La entrevistada considera que la generación *Millennial* valora el camino que recorre en las empresas, así como que no haya jerarquías tan marcadas. Buscan sentirse orgullosos por lo que hacen y donde trabajan, incluso siendo más importante que el sueldo. En ese sentido las empresas que tienen un Desarrollo Sustentable marcado son las empresas que más eligen porque le da más orgullo pertenecer a ellas. Los jóvenes no perdonan la falta de transparencia,

prefieren que una empresa reconozca que se equivocó a que escondan un error. Claramente no es lo mismo pertenecer a una empresa que no se preocupa por las personas que una que sí lo hace y esto se traduce en la valoración y recomendación de los productos.

La entrevistada destaca particularmente que, en las encuestas internas de Unilever, hay dos preguntas que siempre obtienen una respuesta positiva alta que son si se siente orgulloso de pertenecer a la empresa y si la recomendaría a familiares y amigos.

6. REFERENCIA TEÓRICA: GENERACIÓN *MILLENNIAL*

6.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS *MILLENNIALS*

Para comenzar mencionamos brevemente diversas conceptualizaciones de “generación” o “brecha generacional”, definida por ejemplo como un grupo de individuos similares en edad que han nacido y experimentado situaciones en un mismo periodo de tiempo (Ryder, 1965, p 846). Kowske por su parte establece que son “miembros de la misma generación, aproximadamente de la misma edad, que viven momentos y eventos en la sociedad, como guerras, movimientos sociales y avances tecnológicos significativos. Tienen experiencias similares como comenzar la escuela en el mismo periodo, ingresan su vida laboral en el mismo periodo de tiempo y se retiran por igual (Kowske, 2010, p 265).

Más recientemente Gardner, H y Davis, K. en una publicación de 2014 exponen que las generaciones pueden ser explicadas de forma socio y tecnológicamente “es posible que sea precisamente la tecnología lo que defina las generaciones y que el alcance de cada

generación dependa de la longevidad de una innovación tecnológica concreta (citado por Casarone, 2014, p 9).

Es decir que, si bien consideramos a las generaciones como grupos complejos y no simplemente personas comprendidas en determinados rangos etarios, a efectos prácticos llamamos *Millennials* a las personas nacidas entre 1980 y 1995 que actualmente tienen entre 26 y 41 años y que han vivido un cambio de milenio y una transformación de lo tradicional a lo tecnológico. Sobre este punto destacamos que cuando se habla de las diferentes generaciones no hay que limitarse estrictamente a cortes generacionales según las edades, sino que también se debe considerar la ubicación geográfica, los hechos históricos, así como las diferentes influencias culturales que han recibido.

Como ha señalado el Dr. Dodel (2019) oportunamente en una entrevista radial en el programa “No Toquen Nada” de Radio del Sol *“Una persona que nació en el 2000 en Pakistán probablemente tenga mucho menos nociones de internet que cualquiera de nosotros ...depende de haberse expuesto desde chico al uso de internet y su aprendizaje...”*

En la misma línea, se expone que las vivencias comunes y no los rangos de edad son los que determinen la definición de una generación marca una diferencia importante en la evolución del estudio intergeneracional [...] los jóvenes se sienten hermanados en la distancia, y experimentan un ‘efecto contagio’ de valores y modas que se extiende con rapidez a través de Internet y otros medios de comunicación. El conjunto de experiencias locales que marcaron generaciones puede ahora unir a todo un grupo muy distante geográfica o culturalmente pero similar en su rango de edades (Simon & Allard, 2007, p 6).

Según la economista Roser Ferrer (2018) la generación *Millennial* representan el 24% de la población mundial y se puede caracterizar por: formar un hogar más tardío con respecto a

generaciones anteriores, siendo 34 años la edad promedio en que contraen matrimonio por primera vez los hombres y de 31 años para las mujeres.

Para Simon & Allard (2007) es la generación Y la primera en la historia que ha coexistido desde su nacimiento con las nuevas tecnologías de la información: internet e informática forman parte su vida diaria, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y trabajo. Dominan la tecnología y esto está integrado en todas las actividades que realizan. Las redes sociales y todo lo relacionado a ello les genera atención, así como que prefieren el internet antes que la TV convencional. Se consideran multitarea, es decir tienen capacidad de realizar varias actividades a la vez. Están más y mejor preparados y al contrario de otras generaciones, no creen que es suficiente contar con un título profesional, por eso van más allá y optan por especializarse y hacer maestrías para obtener logros mayores. Tampoco son conformistas, persiguen sus objetivos sin importar lo difícil que pueda llegar a ser, lo que los hace independientes. En cuanto al consumo, prefieren marcas que tengan personalidad y con un mensaje definido como puede ser el cuidado del medio ambiente, los derechos humanos, el cuidado de los niños. Prefieren gastar su dinero en experiencias como lo son, ir a restaurantes, beber o sociabilizar. No perciben el éxito en forma de dinero, para ellos es importante trabajar para viajar y conocer nuevas culturas y personas.

Deloitte por su parte proyecta que esta generación representará en 2025 el 75% de la fuerza laboral del mundo y según el informe de este año, su lealtad laboral aumenta a medida que las empresas abordan las necesidades de sus colaboradores, la diversidad, inclusión, la Sustentabilidad y el *reskilling*.

6.2 LOS MILLENNIALS: SU CULTURA Y VALORES DEL TRABAJO

Para entender el comportamiento de los *Millennials* y su forma de integrarse al mundo laboral, debemos tener en cuenta que es una generación que no conoce el mundo sin internet.

Debido a la tecnología están acostumbrados a obtener todo de forma inmediata, su vida les exige ir más rápido, por lo que estas generaciones están cambiando la forma de trabajar de las empresas.

Sin dudas se ha vuelto un desafío retener a los “Y”, cuya incorporación cada vez es mayor, por lo que las empresas deben garantizar y fomentar una cultura multigeneracional con capacidades de crecimiento, que les represente un reto generando un impacto positivo tanto en la propia organización como en su comunidad.

Está claro que la actual situación sanitaria global ha profundizado el sentimiento de responsabilidad y según el informe de Deloitte, casi tres cuartas partes afirman que la pandemia los ha vuelto más comprensivos con las necesidades de los demás y que tienen la intención de tomar medidas necesarias para tener un impacto positivo en sus comunidades. En el mismo informe, manifestaron que harán un esfuerzo especial para patrocinar y apoyar activamente a las empresas y penalizar a aquellas cuyos valores declarados entren en conflicto con los suyos.

Los *Millennials* se caracterizan por buscar oportunidades laborales que les permita lograr un equilibrio entre su vida privada y profesional, como puede ser horarios flexibles o *home office*.

Hoy en día ofrecer un salario competente no es suficiente para retenerlos en la organización, se debe ofrecer un plus atractivo a parte de lo económico. La implementación de un plan de carrera es una buena manera de retener el talento. Otra estrategia muy usada hoy en día es generar un ambiente que apoye las ideas creativas e innovación, el trabajo en equipo, el uso de plataformas digitales, creando un liderazgo democrático con políticas flexible en cuanto a horarios.

6.3 LOS MILLENNIALS Y LA SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA

Es necesario comprender la percepción de esta generación dentro de la cultura sustentable organizacional a efectos de entender las diferentes estrategias que permitan gestionar a este grupo etario de colaboradores tomando en cuenta que representan la mayor parte de la fuerza laboral global.

Desde el punto de vista del *Millennial* consumidor, según el Informe “*The sustainability imperative. New insights on consumer expectations*” de Nielsen establece que están dispuestos a pagar más por las ofertas sostenibles ya que casi tres de cada cuatro encuestados está dispuesto a hacerlo, frente a aproximadamente la mitad en 2014. Mientras que el estudio de 2016 Deloitte *Millennial Survey*, realizado también a nivel mundial por la empresa consultora, afirma que casi nueve de cada diez *Millennials* encuestados (el 87%) cree que “el éxito de una empresa se debe medir en términos de algo más que su desempeño financiero”. Este estudio también arrojó que el 64% de los consultados creen que los negocios priman sus propios objetivos sin considerar a la sociedad en la toma de decisiones y el 54% creen que las empresas se centran exclusivamente en hacer dinero. Como conclusión de los datos proporcionados por estos informes, podemos deducir que, a nivel mundial, la preocupación por la sostenibilidad está presente en la vida de los *Millennials*.

En suma, a pesar de que los *Millennials* creen que la rentabilidad del negocio es importante, también consideran que debe ser acompañada de una intención y de un esfuerzo para crear productos o servicios innovadores y, sobre todo, necesita ir acompañada de una alta aprobación de sus empleados, como miembros componentes de una sociedad.

6.4 TRABAJO DE CAMPO: INVESTIGACIÓN MILLENNIALS.

En el marco de esta investigación, realizamos una entrevista a Felipe Cat, actual director de Advice Uruguay, miembro del Directorio de Deres, y mentor de Endeavor. A lo largo de los últimos 10 años, Felipe ha colaborado con el reclutamiento de más de 500 Gerentes y jefes, y participado en el desarrollo de consultas salariales y de gestión humana para más de 300 clientes. Adicionalmente, realizamos una encuesta digital exploratoria en abordaje al tema Sustentabilidad, alcanzando a una población de 344 personas que si bien no nos permite realizar afirmaciones definitivas (por la cantidad de personas de la generación *Millennial* involucradas), sí nos posibilita realizar el análisis de algunas tendencias sobre la opinión de los *Millennials* en comparación a la de otros individuos que integran la muestra.

Entrevista Felipe Cat

Felipe estableció en cuanto a la forma de reclutar, que cuando se trata de generaciones más nuevas como los *Millennials*, son más afines a las nuevas metodologías que se usan para llevar adelante los procesos de selección, más aún en esta situación de pandemia. Entrevistas online, video-entrevistas, son más opciones que los más jóvenes toman como “normales” y se adaptan mejor. El público al que se apunta en búsquedas gerenciales es habitualmente de mayor edad y por lo general prefiere entrevistas presenciales, no sintiéndose tan cómodos con las nuevas modalidades de selección.

Otro punto que Felipe menciona es que las generaciones jóvenes son más dinámicas, con mayor conocimiento del uso de la tecnología, y se traduce en que se adaptan fácilmente a las plataformas existentes. Y si bien el trato es igual para todos sin distinción de edad, algunas herramientas pueden variar en base a las diferencias generacionales, así como las estrategias de

búsqueda y atracción. Las postulaciones tradicionales atraen a algunas generaciones (generación X y mayor) y las modernas e innovadoras a las generaciones Y, Z.

Por otra parte, considera que el aspecto sostenible de una empresa es un diferencial para atraer a los jóvenes. Una organización que promueve la Sustentabilidad desde su misión, visión y que se refleja en su accionar diario, va a atraer mucho más a las generaciones más chicas de edad.

La marca empleadora es clave y el aspecto sostenible de esta marca será la que va a atraer mejores candidatos. También notó que en Uruguay se pondera el aspecto sustentable sobre el económico. En su experiencia tuvo candidatos que rechazaron una oferta de trabajo porque la empresa no estaba alineada con sus valores personales. Hoy en día se nota que muchas personas deciden irse de organizaciones donde no haya integridad entre lo que se dice y lo que se hace, donde los valores puedan estar en juego, y donde la sostenibilidad no sea un distintivo.

Menciona que si bien hemos avanzado en aspectos sustentables aún falta conciencia por parte de las empresas en el reclutamiento de personas con perfiles sustentables.

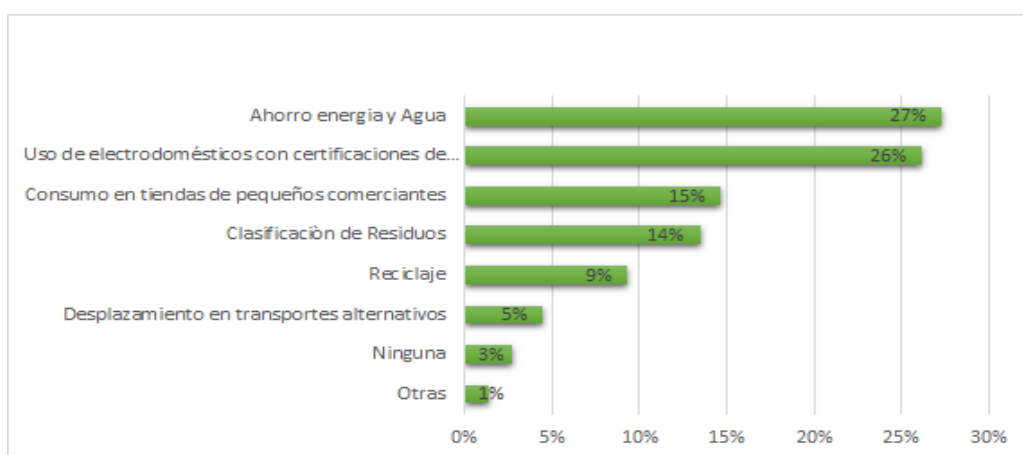
Resultados de la Encuesta

Para llevar a cabo nuestra investigación, realizamos una encuesta de 12 preguntas relacionada a la Sustentabilidad, la cual obtuvo respuestas de 344 personas de diferentes niveles de educación y edad.

Se hace necesario destacar que el presente trabajo exploratorio no cuenta con rigor sociológico, sino que se trata de reflexiones basadas en interpretaciones sobre el tema en función de la encuesta realizada y la bibliografía indicada en el presente trabajo. Asimismo, insistimos en que cuando hablamos de las diversas generaciones etarias hablamos de grupos complejos y no simplemente de cohortes o personas ceñidos por límites etarios.

En cuanto a las respuestas obtenidas del total de los encuestados el 76% corresponden al rango de edad comprendidos dentro de la generación *Millennial*, mientras que el 24% restante se divide en otros grupos: el 15% son mayores de 47 años, el 8% está entre 40 y 46 años y el 1% de 19 a 23 años.

Sobre las preguntas formuladas en cuanto a las acciones sustentables realizadas en el hogar por los *Millennials* se observan los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la actividad laboral, preguntamos cuáles fueron los principales motivos para postularse a su actual trabajo intentando determinar la relevancia del aspecto sustentable entre las opciones dadas, pero del total de los encuestados que corresponden a los *Millennials* el 28% contestó que el salario fue el principal estímulo, el 24% se refirió al prestigio de la empresa, el 9% al ambiente laboral y en menores porcentajes se involucran diferentes incentivos, entre ellos la Sustentabilidad de la empresa.

Entendemos que, dada la emergencia sanitaria actual, los *Millennials* podrían preferir dentro de los motivos para postularse a nuevos empleos la posibilidad de tener otros beneficios como puede ser hacer mayores horas de home office o tener mayor flexibilidad horaria.

Frente a la consulta sobre cuál es el factor determinante para aceptar una propuesta laboral ante 2 posibles escenarios sugeridos con el mismo nivel salarial, las respuestas recurrentes fueron cercanía y prestigio de la empresa. En particular el 33% de los *Millennials* considera como punto atractivo la cercanía al lugar de trabajo, el 28% prestigio de la empresa, y en un 10% la Sustentabilidad, mientras que el 29% restante optó por otros beneficios laborales.

Sin embargo, al ser consultadas sus preferencias sobre 2 ofertas laborales una en una empresa sustentable por un salario levemente menor con respecto a la segunda oferta en una empresa no sustentable, el 70 % respondió que prefería la primera. Y si la primera empresa ofertara un salario significativamente menor, la mayoría elegiría la segunda oferta.

Preferencia	Levemente Menor Salario	Significativamente Menor Salario
Empresa No Sustentable	30%	81%
Empresa Sustentable	70%	19%

Fuente: Elaboración propia.

Para esta generación vemos que la estabilidad económica se pondera más allá de cualquier impacto sustentable y si bien no descartamos su compromiso, se denota que el propósito sustentable actualmente no es su principal prioridad. También vinculamos estos resultados con la actual situación socio - económica del país, en donde los ingresos de esta población se han visto afectada por el desempleo o seguro de paro.

El 52,4% del total encuestado expresa que elige conscientemente marcas con compromiso social y ambiental, la población de los *Millennials* coincide con esto en igual porcentaje.

El 79% de esta generación, está dispuesto a pagar más por productos que provengan de canales de producción responsable y ofrezcan un mayor uso sustentable. El 99% manifiesta que las

autoridades gubernamentales deberían incentivar a los consumidores y fabricantes a adoptar hábitos responsables.

Al ser consultados por las principales barreras de consumos responsable, la gran mayoría coincidió en que son el costo de los productos y la falta de ofertas de productos y servicios.

7. CONCLUSIONES DEL TRABAJO

El objetivo trazado en el presente trabajo ha sido mostrar la importancia del Desarrollo Sostenible en la gestión empresarial, así como la contribución a su entorno por parte de Unilever Uruguay. También como parte de la finalidad del presente documento intentamos determinar la relación entre los *Millennials* y la Sustentabilidad principalmente en el ámbito laboral, así como el reto de las empresas para retener su talento y su rol como consumidores.

A través de las referencias teóricas abordadas buscamos poner de manifiesto la necesidad organizacional de enfocarse y valorar los múltiples objetivos asociados al desarrollo sustentable, trascendiendo el plano de sus accionistas y materializándose en políticas ambientales, económicas y sociales que resulten en una organización socialmente inteligente con alcance a todos sus interesados.

Cada organización debe identificar las características y necesidades de sus *stakeholders* ya que la adecuada gestión de sus grupos de interés determinará su vigencia, más aún acentuando el rol significativo que estos cumplen, logrando direccionar y alinear la estrategia de la organización.

Tal como se presentó, se puede medir el retorno de una empresa en varias dimensiones como lo son la económica, social y ambiental. Hoy en día que una empresa adopte un modelo sustentable configura un diferencial en ella ya que a largo plazo gracias al uso de recursos más efectivos y de generar un impacto positivo en los consumidores, logra que la misma sea más rentable.

En Uruguay podemos apreciar que la aplicación de prácticas sustentables tanto a nivel social como empresarial es cada vez más frecuente. Sin embargo, aún no se logra traducir en una cultura socioeconómica formal en la que todos los miembros de la organización estén comprometidos. Si bien se ve la apuesta de algunas grandes empresas en este camino, no todas lo consideran como una oportunidad de negocio ni son conscientes de los beneficios intangibles que esto trae.

Por su parte es menester la participación del Estado en políticas de Responsabilidad Social que exijan tanto a las empresas como a la sociedad una actitud proactiva, comprometida y de mayor esfuerzo en materia de Sustentabilidad.

Desde cualquier posición la Sustentabilidad tiene que ser vista y concebida como algo beneficioso y no como una obligación.

En cuanto a lo abordado sobre Unilever, a partir de lo analizado parecería clara su tendencia tanto internacionalmente como en el ámbito uruguayo, en trabajar de una forma sustentable generando de forma consciente un gran impacto sobre la sociedad. Aunque esto aún no haya alcanzado a todos sus procesos y líneas de productos, ponderamos que sus acciones no son secundarias, sino que son parte de una filosofía institucional. Como hemos visto son varios los informes que arrojan que las empresas sustentables son capaces de retener el talento humano en el largo plazo y Unilever Uruguay pone de manifiesto este espíritu a través de sus interlocutores en las entrevistas realizadas. Estas cuestiones deberían ser consideradas por otras organizaciones en Uruguay, que incorporen el Desarrollo Sostenible como parte de su estrategia.

No obstante, desde nuestro punto de vista se pueden identificar algunos desafíos por parte de Unilever Uruguay, como puede ser elaborar un reporte integrado a nivel local de forma de transparentar con el consumidor mediciones que permitan entender fácilmente los avances en materia de Sustentabilidad, identificando previamente los indicadores más apropiados según sus necesidades y posibilidades.

En cuanto a los *Millennials* si bien vemos que sus opiniones sobre las empresas sustentables son favorables, consideramos que en el mercado uruguayo aún no están dispuestos a resignar por ejemplo su salario en pos de trabajar en una empresa con mayores políticas sustentables. En nuestra opinión, en términos relativos esto no viene dado por una falta de compromiso de su parte con el medio ambiente y la comunidad, sino que podría responder a las condiciones y el desarrollo socioeconómico de nuestro país, atenuado actualmente por la pandemia COVID-19. Esta crisis ha transformado las estructuras de las empresas resultando en nuevas formas de administrar la fuerza laboral y la forma de realizar los trabajos lo cual genera incertidumbre en los empleados de las empresas.

Considerando la escasa información sobre esta generación y su relación con la gestión de la Sustentabilidad en el ámbito uruguayo, anhelamos que estos aportes sobre el tema sirvan de apoyo en futuras investigaciones.

Para finalizar, consideramos que, si bien globalmente existe una tendencia sustentable, en Uruguay aún queda un largo camino para recorrer en cuanto a este tipo de políticas, contemplando el involucramiento ciudadano, así como el cuidado de los aspectos ambientales, económicos y sociales.

8. BIBLIOGRAFÍA

Accountability, UNEP, Stakeholder Research Associated Canada Inc. (2005) *From words to action. The Stakeholder engagement Manual. The practitioner's handbook on stakeholder engagement.*

Alberto Andreu Pinillos, José Luis Fernández Business Review Núm. 207 (2019). Marketing · Noviembre 2019 American Psychological Association. Recuperado de: <http://www.apastyle.org/harvard-deusto.com/de-la-rsc-a-la-sostenibilidad-corporativa-una-evolucion-necesaria-para-la-creacion-de-valor>

Albuquerque, R., Durnev, A., & Koskinen, Y. (2013). *Corporate Social Responsibility and Firm Risk: Theory and Empirical Evidence*. Working Paper: University of Iowa and Boston University.

A. Andreu, J.L. Fernández. *De la RSC a la Sostenibilidad*. Harvard-Deusto Business Review.

Accountability, UNEP, Stakeholder research associates Canada (2005). *The practitioner's handbook on stakeholder engagement*. Vol.2

Argandoña, A. (2008). *La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética*. Revista de Contabilidad y Dirección, Vol.7, Ed. Caritas. Madrid. Recuperado en: http://www.accid.org/revista/documents/rcd7_castella_27.pdf

Brundtland G.H (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland) nuestro futuro común*. Comisión Brundtland, New York.

Calvente A. (2007). *El concepto moderno de sustentabilidad*. Recuperado en: <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/uais-sds-100-002%20-%20sustentabilidad.pdf>

Casarone Victoria (2014). Trabajo final de grado: Generación “Y” el gran desafío en el mundo del trabajo. Universidad de la República, Facultad de Psicología, Montevideo, Uruguay.

Carro Suarez, Reyes Guerra, Rosano Ortega, Garnica Gonzalez y Perez Armendariz (2016). *Modelo de desarrollo sustentable para la industria de redescubrimiento cerámicos*

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.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, (1992). CNUMAD

Cortina, A. (2009). *Ética de la empresa: No sólo responsabilidad social*, Revista Portuguesa de Filosofía, Vol.65. Portugal. Recuperado en: <http://www.jstor.org/stable/41220792>

Elkington John (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited, Oxford Centre for Innovation.

Freeman (1984). R.E. *Strategic Management a Stakeholder Approach*, Toronto Pitman.

Freeman R.E Evan, W (1990). *Corporate Governance, A Stakeholder Interpretation Journal of Behavioral Economics* 19.

Garriga, E. (2013). *Más allá de la Función de Utilidad de las Partes Interesadas (Stakeholders): Capacidad de las Partes Interesadas en el Proceso de Creación de Valor*, Journal Business Ethics.

Global Reporting Initiative (2007). *Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas*.

Goleman D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York, Bantam.

Gudynas Eduardo (2004). CLAES - Centro Latino Americano de Ecología Social y D3E - Desarrollo, Economía, Ecología, Equidad América Latina, 5ta edición, Montevideo. Recuperado en: <http://www.ecologiapolitica.net/gudynas/GudynasDS5.pdf>

Informe Nacional Voluntario Uruguay, (2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible.

International Integrated Reporting Council 'el IIRC' (2013). Recuperado en: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>

Kowske, B., Rasch, R., & Wilwy, J. (2010). *Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes*. Kenexa Research Institute, 1.

Kramer, M. R. & Porter, M. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89.

M. Blázquez, M.F. Peretti (2012). *Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen*.

Mitchel R.K Agle B.R Wood D.J (1998). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and what really counts*. The Academy of Management Review 22.

Naciones Unidas (1987). Informe Brundtland. Naciones Unidas

ONU (1972). Declaración de la conferencia mundial sobre Medio Ambiente. Estocolmo.

Revista internacional de filosofía (2011) Núm. 12. ISSN 1699-7549. *Las emociones de la filosofía de la ciencia*.

Ryder, N.B (1965) *The cohort as a concept in the study of social change*. American Sociological Review.

Restrepo, F. (2007). *El sentido del desarrollo*. Relectura desde Amartya Sen. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Roser Ferrer (2018). *Los Millennials, ¿Quiénes son?* Recuperado de: <https://www.caixabankresearch.com/es/node/2919/printable/print>

SAM (Sustainability Asset Management) y PWC (PricewaterhouseCoopers), (2009). *The Sustainability Yearbook*. Zurich.

Stockholder to the Stakeholder (2005). *How Sustainability Can Drive Financial Outperformance*, Oxford University and Arabesque.

Simón, C. y Allard, G. (2007). *Generación “Y” y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Instituto de Empresa Business School, España.

Schvarstein, L. (2015). *Inteligencia social de las organizaciones*. Ed. UNIMAR. Bogotá.

Strandberg, L. (2010). *El compromiso con los grupos de interés, Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo – IESE*.

Treviño, L. & Nelson, K. (2017). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*, Ed. Wiley.

Unilever. Recuperado de: <https://www.unilever.com/sustainable-living/>

Vallaes, F. (s/a). *La responsabilidad social de las organizaciones*. Recuperado de: 15pp.<http://durs.cayetano.edu.pe/images/Biblio/MarcoConceptual/QueEsRS/laresponsabilidadesocialdelasorganizaciones.pdf>

Vera Acevedo, L.; Peláez Villada, D. (2013). *Análisis de los dominios ético, legal y económico de la responsabilidad social empresarial: un caso empresarial*, Civilizar 13 (25).

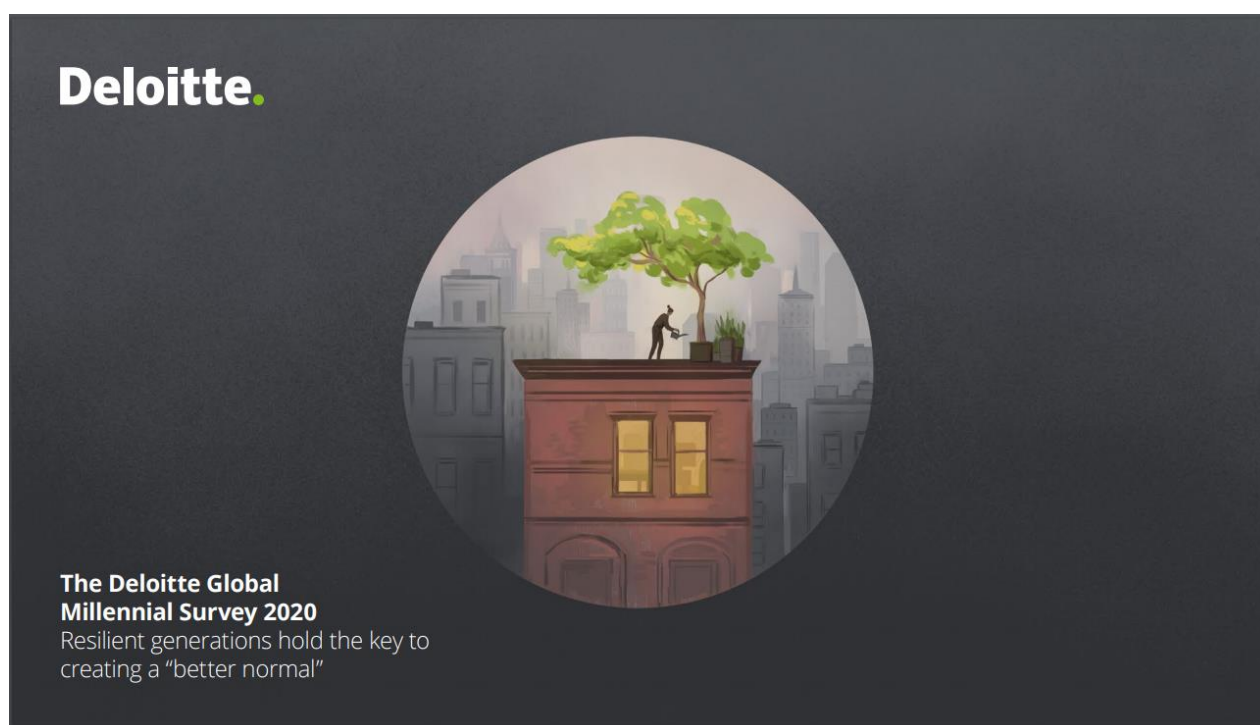
World Business Council for Sustainable Development (s/a). *Guía para CEOs sobre los objetivos de Desarrollo Sostenible*, Ginebra. Recuperado de: http://deres.org.uy/wpcontent/uploads/CEO_Guide_SDGs_ESP_digital.pdf

WCED (1987). *Our Common Future*.

Recuperado de: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

9. ANEXOS

ANEXO A- The Deloitte Global Millennial Survey 2020



ANEXO B- Estudio Solicitado por Unilever Conciencia Sustentable

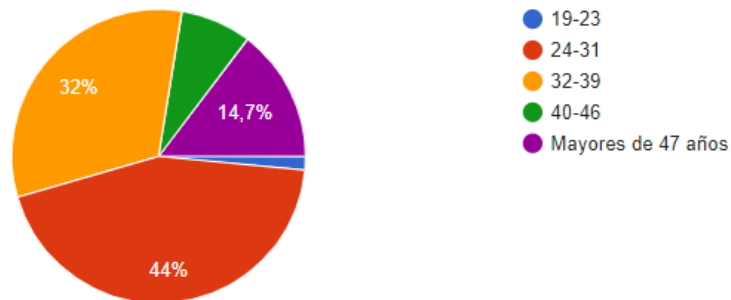


APÉNDICE 1- Resultados de la encuesta.

Preguntas Respuestas 334

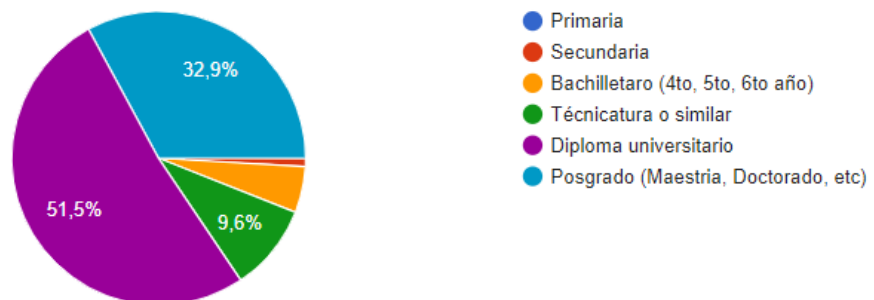
1-¿Cuál es su grupo de edad?

334 respuestas



2-¿Cuál es el nivel de educación máximo alcanzado?

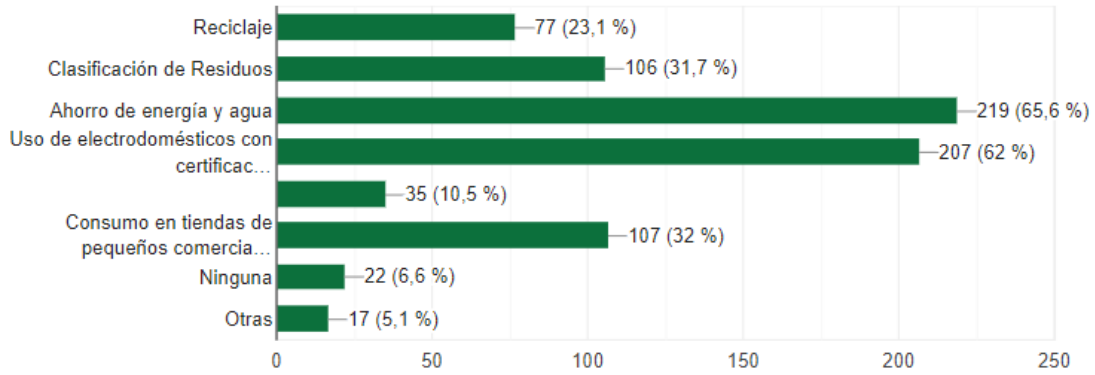
334 respuestas



Preguntas Respuestas **334**

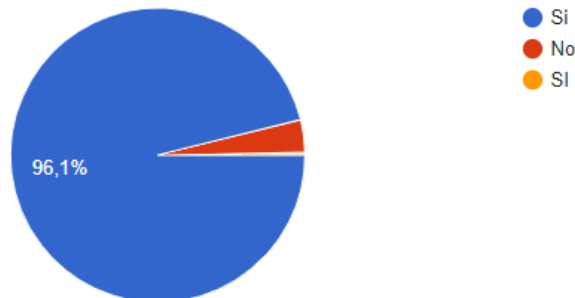
3-¿Qué actividades sustentables realiza en su hogar?

334 respuestas



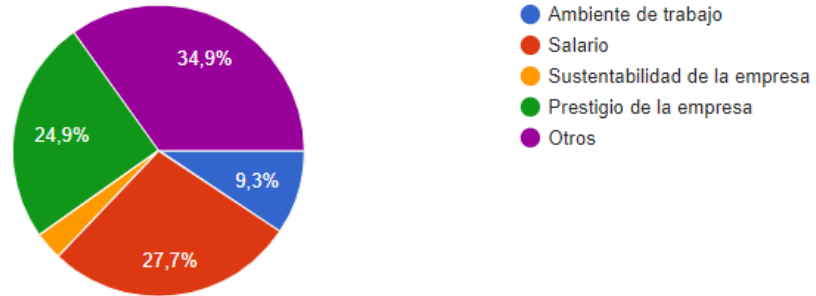
4-¿Está ud. trabajando actualmente?

334 respuestas



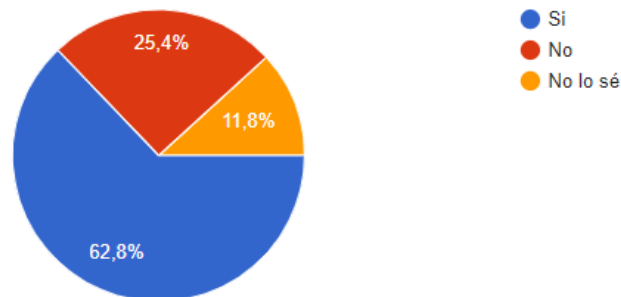
Si su respuesta anterior fue SI, ¿cuál fue el principal motivo que lo motivo a postularse a su actual empleo?

321 respuestas



¿La empresa en la que trabaja actualmente cuenta con políticas sustentables?

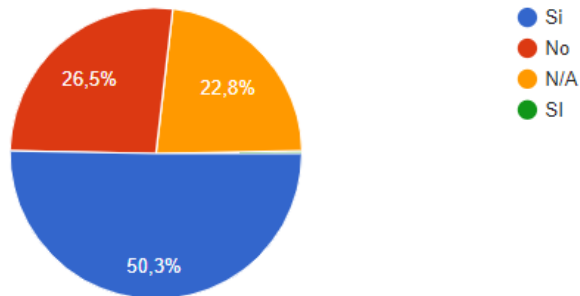
323 respuestas



Preguntas Respuestas **334**

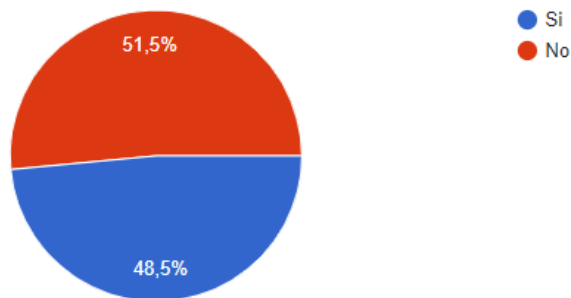
¿Ud. se involucra en las actividades sustentables de su empresa?

324 respuestas



5-¿Comenzaría una nueva búsqueda laboral si hay indicios de que la empresa en la que actualmente trabaja es dañina para el medio ambiente/comunidad?

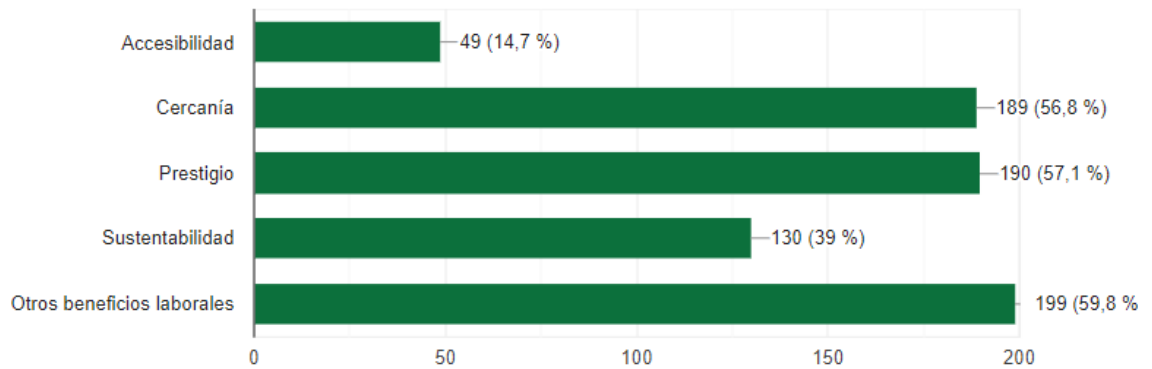
334 respuestas



Preguntas Respuestas 334

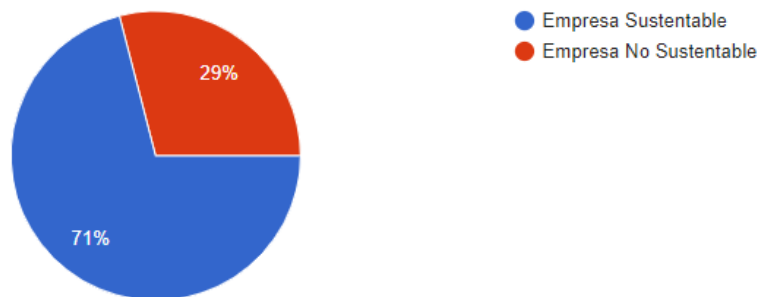
6- Frente a dos propuestas laborales con el mismo nivel salarial, ¿cuál de estas características sería determinante para decidirse por una de ellas?

333 respuestas



7-Si el salario en una Empresa Sustentable fuera levemente menor al de una Empresa No Sustentable, en cuál preferiría trabajar?

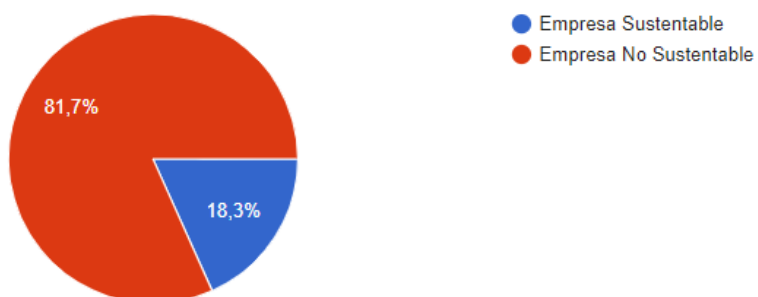
334 respuestas



Preguntas Respuestas 334

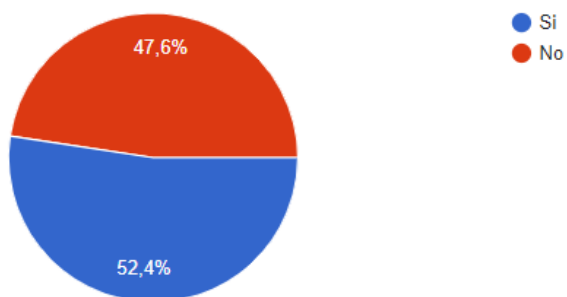
8-Si el salario de una Empresa Sustentable fuera considerablemente menor que el de una No Sustentable, en cual empresa eligiria trabajar?

328 respuestas



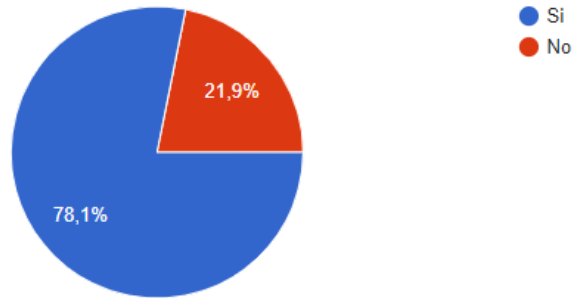
9-¿Usted como consumidor, elige conscientemente marcas con compromiso social y ambiental

334 respuestas



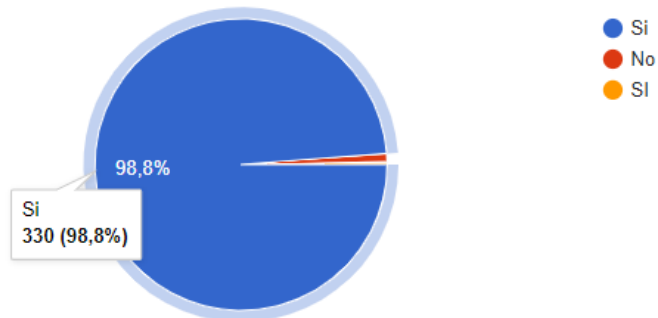
10-¿Estaría dispuesto a pagar más por un producto que provenga de canales de producción responsables u ofrezca mayor uso sostenible?

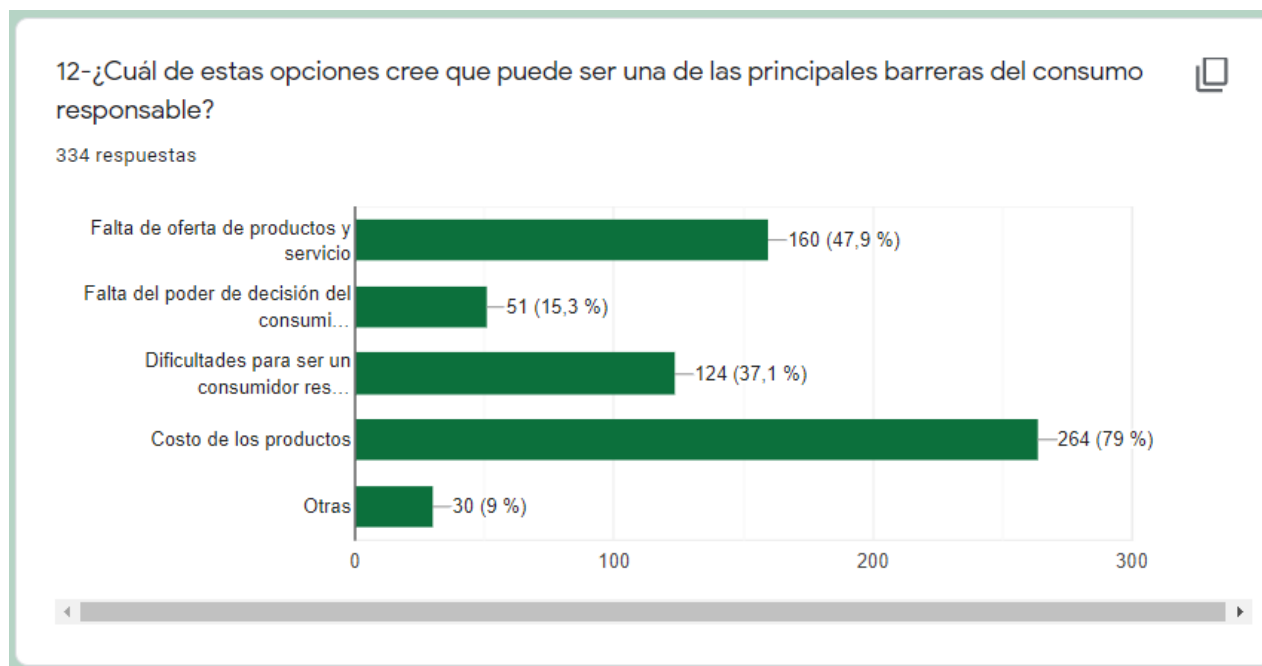
334 respuestas



11-¿Considera que las autoridades gubernamentales deberían incentivar a los consumidores y fabricantes a adoptar hábitos más responsables?

334 respuestas





APÉNDICE 2- Preguntas entrevista Felipe Cat

- 1) ¿En relación con la complejidad intergeneracional que existe en las organizaciones actualmente qué recaudos se toman a la hora de reclutar?
- 2) ¿Encuentra alguna relación entre las generaciones etarias y el tipo de postulaciones que realizan los candidatos?
- 3) ¿En las prácticas de selección y reclutamiento del talento aplica algún tipo de práctica diferenciada por edad?
- 4) ¿Considera que las postulaciones por rango etario se ven influenciadas según sea la forma de difusión de los avisos? (Más allá de las características particulares del puesto)
- 5) ¿Considera que el aspecto sostenible es un diferencial para atraer al talento millennial?
- 6) ¿Nota que esta generación en Uruguay pondere más el aspecto sustentable que el económico?
- 7) ¿En su experiencia ha tenido casos de candidatos de esta generación que hayan rechazado una oferta de trabajo por considerar que la empresa no estaba alineada con sus valores personales?
- 8) ¿Cree que esta generación, puede medir el éxito de las empresas en otros términos adicionales a los financieros?
- 9) ¿Ve un mayor compromiso por parte de esta generación a la hora de participar en actividades de sostenibilidad?
- 10) ¿Considera que las empresas utilizan recientemente este aspecto como herramienta en sus procesos de reclutamiento o se menciona en la publicación de los llamados?
- 11) ¿Hay mayor conciencia por parte de las empresas en el reclutamiento de personas con perfiles sustentables?

APÉNDICE 3- Preguntas entrevista Teresa Cometto

- 1) ¿Cómo se presenta la sostenibilidad en su empresa?
- 2) ¿Por qué cree que las otras empresas no son sustentables?
- 3) ¿Considera que su organización está dentro de las llamadas *Sustainable Brands*?
- 4) ¿Sobre este tema, trabaja en conjunto con otras empresas del rubro?
- 5) ¿Cómo trasladan el mensaje de la reputación, entendida en términos de sostenibilidad y responsabilidad, al resto de la empresa?
- 6) ¿Sus accionistas se preocupan por los ODS (*Objetivos de Desarrollo Sostenible*) y Sostenibilidad?
- 7) ¿Sobre qué ODS han trabajado y hasta qué punto están integrados en su estrategia de negocio?
- 8) ¿Cómo se puede estimular o acelerar la consecución de los ODS?
- 9) ¿Qué actividades asociadas al desarrollo sustentable realizan en su empresa?
- 10) Normalmente la idea de maximizar el impacto positivo suele encontrarse fuera de la empresa (en una fundación que se dedica solo a eso, por ejemplo). ¿Cómo se gestiona en la interna de su organización?
- 11) ¿Considera que ser sostenible y ser rentable es posible? ¿Es necesario?
- 12) ¿Ha tenido una mejora en la rentabilidad de su empresa asociado a la incorporación de aspectos y/o objetivos sustentables?
- 13) ¿Considera que el aspecto sostenible es un diferencial para atraer al talento millennial?
- 14) ¿Ve un mayor compromiso por parte de esta generación a la hora de participar en actividades de sostenibilidad?