

---

# HACIA UNA REDEFINICIÓN DE LA ONTOLOGÍA EMPRESARIAL PARA MAXIMIZAR SU CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

**MARCO ANTONIO ROBLEDO**

UIB

Kant (1999:78) dijo que no vemos las cosas tal como son, sino que las vemos como somos. Es decir, que la realidad no es algo objetivo e inmutable, sino que es fruto de la construcción e interpretación que le damos. El modo en que somos en un momento determinado, nuestra manera de ver el mundo, tiene un enorme impacto sobre nuestra percepción de una realidad externa a la que Kant se refería como las «cosas en sí».

Así, por ejemplo, la visión moderna concibe el planeta básicamente como un conjunto de recursos susceptibles de ser convertidos en capital. Dicha visión del mundo ha llevado a una explotación imprudente de los ecosistemas que ha afectado al entorno de una manera tan profunda que amenaza la supervivencia de nuestra propia especie. En base a estas creencias y valores, el sistema capitalista ha desarrollado un modelo empresarial centrado exclusivamente en la maximización del beneficio, relegando a objetivos secundarios, en el mejor de los casos, a otros como la sostenibilidad, la responsabilidad social y medioambiental y la ética. No en vano, el químico holandés Paul Crutzen (2006:13), ganador del Premio Nobel de su especialidad en 1995, denominó a la época geológica actual, la tercera y última de la era cuaternaria o neozoica, Antropoceno, debido al significativo impacto que las actividades humanas tienen sobre los ecosistemas terrestres.

En este artículo se defiende la necesidad de un cambio de conciencia y la empresa es una institución

fundamental para lograrlo pues es la institución más importante de nuestro tiempo y, tal vez, de todos los tiempos (Bakan, 2004). Ninguna institución social, pasada o presente, ha afectado más a nuestra existencia y al planeta que las empresas. Si, como ya hemos señalado, el antropoceno debe su nombre al impacto del ser humano sobre nuestro planeta, las empresas han tenido un protagonismo especial.

En el marco de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) pretenden ser una llamada a la acción para lograr un futuro mejor y más sostenible, traduciendo dicho desarrollo sostenible en indicadores concretos y medibles. Su éxito depende, en gran medida, de que las empresas, las administraciones públicas, los consumidores y la sociedad en general se conciencien de su importancia y se comprometan con su consecución (Alonso y Ayuso, 2017; Gómez Gil, 2017). El rol de las empresas es especialmente relevante, dada su importancia (Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016). Sin embargo, la contribución global a los ODS es escasa como así lo evidencian los

informes anuales de la ONU y varios estudios (López, 2020). Autores como Agarwal *et al.* (2017:12) sostienen que para que las empresas cumplan con los ODS, deben ampliar y profundizar su compromiso y empezar a poner más énfasis en una alineación fundamental entre sus prácticas empresariales básicas y el desarrollo sostenible.

Esto nos lleva a topar con un viejo dilema en el campo de la economía que es la división entre los intereses de los actores empresariales y los requisitos de los sistemas sociales y medioambientales más amplios de los que forman parte y que se vienen a clasificar como criterios ESG, por sus siglas en inglés (que aluden, respectivamente, a los factores ambientales, sociales y de buen gobierno). El núcleo del problema es, desde mi punto de vista, la ontología del paradigma actual que subordina la ética y los intereses sociales y ambientales a los beneficios. Pedir a empresas centradas en la maximización de los beneficios que adopten voluntariamente una perspectiva ética, socialmente responsable y ambientalmente sostenible (o, aún mejor, regenerativa) es como pedir peras al olmo, dado lo incierto de su rendimiento. Sólo se consideraría seriamente si diera lugar a una ventaja comercial, sin embargo la investigación no corrobora dicha correlación. A pesar del efecto positivo que tiene el seguimiento de los ODS en la sociedad, en la economía y en el medio ambiente, la relación entre el compromiso con los ODS y la rentabilidad empresarial no es tan clara, y, aunque existen estudios que encuentran una relación positiva (Muhmad y Muhamad, 2021), otros no evidencian un efecto inmediato sobre la rentabilidad empresarial (García *et al.*, 2021). El resultado es que, en la mayoría de los casos, a falta de una relación clara y directa, las empresas dan prioridad a la maximización de los beneficios a costa de externalidades como el agotamiento del medio ambiente. En suma, esperar que empresas cuya prioridad es la maximización de los beneficios lo sacrifiquen en favor de objetivos alternativos éticos, socialmente responsables y ambientalmente sostenibles es simplemente ingenuo, especialmente cuando la opción de maximizar la rentabilidad no es ilegal.

Sin embargo, la responsabilidad social y medioambiental, no puede seguir siendo un objetivo secundario frente al beneficio. La sociedad y el planeta reclaman a voces un cambio de modelo. La conciencia pública se ha vuelto mucho más sensible en estos temas. Los clientes ya no sólo demandan obtener productos o servicios de calidad y a precio razonable, sino que cada vez se preocupan más por cómo se han obtenido, de dónde proceden, y del comportamiento de las empresas que los suministran.

El presente artículo propone redefinir la ontología empresarial como mejor forma de integrar los objetivos empresariales con los ODS y hacer de las organizaciones un modelo no sólo de eficiencia y prosperidad, pero también de integridad y compromiso con las personas, el planeta y la sociedad. Utilizando la teoría integral como marco de referencia, el artículo empieza por analizar la ontología del paradigma dominante de

administración de empresas, centrado en el unidimensional objetivo de la rentabilidad, a continuación analiza la evolución de la consideración de la dimensión ético-social en las empresas y, por último, propone una nueva ontología de gestión tridimensional más holística, inclusiva y consciente.

## LA ONTOLOGÍA UNIDIMENSIONAL DEL PARADIGMA CONVENCIONAL ↓

De acuerdo al paradigma tradicional, la empresa tiene un fin último claramente definido: la maximización del beneficio. Es algo que cualquier estudiante de administración de empresas aprende desde el primer día: La razón de ser de una empresa es ganar dinero y, cualquier otro objetivo debe subordinarse a ese objetivo.

Dicha ontología subordinada al fin último de maximizar los beneficios ha sido cuestionada por multitud de autores por distintas razones. Hace ya muchísimos años, Peter Drucker (1954), uno de los pensadores más influyentes de la historia de la gestión empresarial, se negaba a aceptar la maximización del beneficio como finalidad de la empresa y sostenía que el concepto no sólo carece de sentido, sino que es peligroso, antisocial e inmoral. Aún reconociendo su importancia, Drucker argumentaba posteriormente (1973: 59) que el beneficio no es tanto un objetivo en sí mismo sino un medio para alcanzar un fin superior: «*La rentabilidad no es el propósito de la empresa y de la actividad empresarial, sino un factor limitante. El beneficio no es la explicación, la causa o la razón de ser del comportamiento empresarial y de las decisiones empresariales, sino la prueba de su validez.*».

En opinión de Collins y Porras, afirmar que la maximización del valor económico no es el objetivo último de una organización no minimiza en absoluto su importancia: «*La rentabilidad es una condición necesaria para la existencia, pero no es el fin en sí mismo para muchas empresas visionarias. El beneficio es como el oxígeno, la comida, el agua y la sangre para el cuerpo; no son el objetivo de la vida, pero sin ellos, no hay vida.*» (Collins y Porras, 1994: 8).

El enfoque monológico del paradigma de gestión tradicional, basado en una serie de supuestos centrados únicamente en los resultados económicos, es superficial, limitado y parcial, pues sólo tiene en cuenta aquello que es objetivable, excluyendo toda consideración a los aspectos cualitativos, a las necesidades y emociones de las personas o a la ética (Robledo 2020: 67-68). Todo se reduce a números, a ingresos, gastos, beneficios o impuestos con el fin último de maximizar la cuenta de resultados. Las organizaciones tecnocráticas resultantes objetivan todo lo que les rodea, reduciendo la gestión a una realidad prosaica e instrumental que convierte lo interior en exterior, los sujetos en objetos, la profundidad en superficialidad, la calidad en cantidad y el valor en dinero. La comunidad se reduce a trabajo en equipo, los seres humanos a recursos humanos, la sabiduría a datos y el crecimiento a cuota de merca-



*contribuir al objetivo social de reducir la pobreza. En cada uno de estos supuestos, el ejecutivo estaría gastando el dinero de otros en aras del interés social general.»* (citado por Kaptein y Wempe 2002: 113).

El capitalismo neoliberal surgido al amparo de esta doctrina es, en contraste con el capitalismo más controlado y regulado de los años cincuenta y sesenta, un capitalismo mucho más duro e implacable. Su objetivo fundamental es servir a los intereses de propietarios y accionistas de modo que todos los obstáculos a su capacidad de hacerlo -las normativas, los controles, los sindicatos, los impuestos, la propiedad del Estado, etc.- son injustificados y es preciso eliminarlos. A tal fin, propugna que los mercados de trabajo sean «flexibles» y el capital tenga libertad para invertir y desinvertir en industrias y países.

La influencia que el pensamiento clásico y neoclásico ha tenido sobre la ontología empresarial ha sido definitorio. Bajo su influjo, las recomendaciones de la moral devinieron secundarias y se subordinaron a las inexorables leyes de la competencia, la eficacia y el beneficio. Sin embargo, el supuesto de una empresa amoral es erróneo pues las empresas necesitan para su buen funcionamiento de un trasfondo moral (Robledo 2004: 162-163). La empresa espera de sus empleados que no roben, las partes contratantes en una operación comercial confían en que se respete lo firmado, el consumidor supone que lo que compra se corresponderá con lo que le han vendido, etc. En definitiva, sin ética, los negocios son imposibles. De hecho, el principio neoliberal de que el director tiene una sola responsabilidad, y ésta es para con sus propietarios, es de naturaleza moral. En definitiva, el argumento de que la empresa es amoral es absurdo pues parte de un principio moral.

## LA INCORPORACIÓN DE LOS CRITERIOS SOCIALES, AMBIENTALES Y DE BUEN GOBIERNO. ↓

El paradigma de gestión tradicional dificulta inmensamente a los actores empresariales satisfacer simultáneamente los requisitos de rentabilidad y competitividad de su negocio y los requisitos de la sociedad reflejados por todos los ODS.

A medida que el sistema capitalista ha ido mostrando sus limitaciones para resolver los problemas ambientales y sociales a que nuestra sociedad se enfrenta han ido apareciendo teorías y movimientos alternativos que cuestionan dichas premisas e introducen nuevos objetivos complementarios a la maximización del beneficio. Hagamos un repaso de la historia de la lucha por la incorporación de criterios ESG a la ontología empresarial.

Aunque parezca un reciente, un movimiento pionero fue la Responsabilidad Social Empresarial (Moreno *et al.*, 2010), cuyos orígenes se remontan a finales de los años 50. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) fue tratado por primera vez en 1953

por el economista Howard R. Bowen en su obra «Social Responsibilities of the Businessmen» (2013) donde postula la obligación moral de las empresas de devolver a la sociedad lo que ésta les facilitó. Bajo este prisma, la responsabilidad empresarial implica la asunción y reconocimiento por parte de las empresas de su compromiso voluntario para gestionar sus operaciones sin renunciar al crecimiento económico y la competitividad pero integrando además las preocupaciones sociales y medioambientales. La RSE temprana se reducía a la filantropía para, con el tiempo, ir evolucionando a formas más complejas.

Evidentemente, la RSE es hija de la ética empresarial, cuya historia es tan antigua como los negocios, pero que, en su concepción moderna, aparece en Estados Unidos en la década de 1970. A partir de ahí, se incorporó como un campo académico por derecho propio, con ramas tanto filosóficas como descriptivas (De George, 1987). En cualquier caso, la RSE debe ser considerada como una parte de la ética empresarial, ya que necesita de un marco ético que ayude a delimitar su contenido (que interprete la licitud de las demandas sociales) y ofrezca herramientas para la resolución de conflictos entre responsabilidades.

En la práctica, la RSE se extendió gradualmente. A nivel mundial, se asoció con el Pacto Mundial sobre Responsabilidad Social ([www.unglobal-compact.org](http://www.unglobal-compact.org)) de las Naciones Unidas, presentado por el entonces Secretario General de la organización, Kofi Annan, en un discurso ante el Foro Económico Mundial en 1999, y lanzado oficialmente en julio de 2000. Otras iniciativas relevantes son el Libro Verde de la Unión Europea (2001), las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2000), o la Declaración Tripartita de la OIT sobre empresas internacionales y política social (1977-2000). También surgieron numerosas normas de RSE a las que las organizaciones empresariales pueden adherirse (P.ej. AA-1000, SA 8000, ISO 26000 o las medioambientales ISO 14000 o EMAS).

No debemos olvidar, el concepto de la empresa social, entendida en sentido amplio como una organización que busca la creación de valor social a través de la realización de una actividad económica (Fisac y Moreno, 2011). Su propio nombre implica el equilibrio entre dos dimensiones: generar un impacto positivo en el medioambiente o en la sociedad y, a la vez, resultar rentable como negocio.

Otro avance interesante es el concepto de «triple balance», acuñado en 1994 por John Elkington. El triple balance divide el rendimiento de una empresa en 3 dimensiones: la social, la medioambiental y la económica. También se la conoce como teoría de las 3P por sus dimensiones en inglés: personas (people), planeta (planet) y beneficios (profit). En resumen, el TBL pretende medir el rendimiento financiero, social y medioambiental en un informe empresarial integrado a lo largo de un periodo de tiempo. El balance tradicional es el de la cuenta de resultados; el balance de las personas es una medida del grado de responsabilidad social de

una organización a nivel interno; por último, el balance planetario de la empresa es una medida de lo responsable que ha sido con el medio ambiente. El objetivo final del movimiento del triple balance es que los tres componentes tengan la misma importancia para la empresa.

También existen una serie de movimientos importantes que abogan por una gestión que incorpora criterios sociales y medioambientales. De entre ellos, cabe destacar:

- **Economía para el Bien Común** (Felder, 2013): Movimiento social, creado por Christian Felber en 2010, que aboga por un modelo económico alternativo más ético en el que el bienestar de las personas y el respeto al medio ambiente se convierten en objetivos complementarios. Aboga por que las organizaciones trabajen por el bien común y cooperen, en lugar de limitarse a ganar dinero y competir. Su herramienta más importante es el «balance del bien común», que evalúa cuantitativamente a las organizaciones en función de su grado de cooperación con otras empresas, de si sus productos y servicios satisfacen las necesidades humanas y de si sus condiciones de trabajo son humanas. El Balance del Bien Común mide, desde una perspectiva de 360°, si las empresas cumplen los siguientes valores constitucionales: dignidad humana, solidaridad, justicia, sostenibilidad medioambiental y transparencia, y codeterminación.
- **Capitalismo consciente** (Mackey y Sisodia, 2012): Un movimiento iniciado por John Mackey, CEO de Whole Foods, y el profesor Raj Sisodia. El capitalismo consciente pretende refundar los principios del capitalismo haciendo a las empresas más conscientes de su propósito, sus impactos en el mundo y las relaciones que mantiene con sus partes interesadas. Se basa en cuatro pilares: propósito superior, integración de las partes interesadas, liderazgo consciente y cultura y gestión conscientes.
- **B Corps**: Las Benefit Corporations, empresas B o, abreviadamente, B Corps, son empresas que se someten a un proceso de certificación de su rendimiento social y medioambiental (Xen y Kelly, 2015). Sus prácticas son examinadas de forma independiente por una organización sin ánimo de lucro creada en 2007, llamada B Lab, fundada por Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan y Andrew Kassoy. Para obtener la certificación, las empresas deben obtener una puntuación mínima en una evaluación sobre su rendimiento social y medioambiental, cumplir el requisito de que la empresa integre los compromisos de B Lab con las partes interesadas en los documentos de gobierno de la empresa, y pagar una cuota anual.
- **La Economía de Comunión**: La Economía de Comunión (EdC) fue fundada por Chiara Lubich en 1991 como una iniciativa del Movimiento de

los Focolares. Promueve una cultura económica impresa en los valores cristianos de comunión, gratuidad y reciprocidad (Caravaggio, 2018). Proponen un estilo de vida alternativo al dominante en nuestro sistema capitalista y es un intento concreto de abordar problemas sociales agudos con empresas que son parte integrante de sus comunidades. Las empresas miembros están obligadas a destinar una parte de sus beneficios a la ayuda directa a los necesitados y otra parte a alimentar una «cultura del dar».

Son todos ellos desarrollos positivos que han ayudado a resaltar la importancia de otras dimensiones más allá de la de rentabilidad, pero que, en realidad, no dejan de ser soluciones de compromiso que no arreglan los problemas estructurales que están en la base del funcionamiento de las empresas y la sociedad. Por reivindicativos que sean, a falta de un marco que reconozca su importancia, acaban por plegarse, en última instancia, a una visión de la gestión subordinada a la tiranía de los beneficios.

Así lo demuestran los argumentos más usados para defender la importancia de la RSE, que resaltan los efectos negativos de ignorar los criterios ESG sobre la imagen corporativa y de marca, y las ventajas competitivas y sobre la cuenta de resultados que unas buenas prácticas en ese ámbito tienen. Dicho argumento utilitarista obvia el argumento fundamental que es el del deber ser, resultado de una ética voluntaria y no empañada por razones de conveniencia. No es de extrañar pues que, en la mayoría de los casos, las empresas incorporen estos aspectos como una actividad o departamento extra para cumplir sus obligaciones legales, o como herramienta de marketing o medida defensiva de relaciones públicas para evitar críticas y que sean lo primero que se descarta en tiempos de crisis (Robledo, 2020:254). Se convierten, pues, con demasiada frecuencia, en medidas de cara a la galería o en meros lavados de cara (greenwashing).

Otro problema de algunas de estas teorías y modelos es su obsesión cuantitativa, una prueba más de que forman parte, en última instancia, del paradigma convencional. Por supuesto que es útil medir el impacto de una empresa en el medio ambiente y la sociedad porque lo que se mide es, al fin y al cabo, a lo que se presta atención y sólo cuando todas las empresas informen sobre su impacto social y medioambiental tendremos organizaciones realmente responsables. Pero no es necesario medirlo todo para hacer lo correcto. Es difícil evaluar el planeta y las personas en los mismos términos que los beneficios, es decir, en términos monetarios. El coste de un vertido de petróleo, por ejemplo, no puede reducirse a dinero.

## HACIA UNA NUEVA ONTOLOGÍA EMPRESARIAL ¶

Sólo concediendo a la ética y a la responsabilidad social su legítimo estatus como una dimensión fundamental de la gestión, lograremos el objetivo de que la empresa pase de ser un instrumento para la codicia

individual a un vehículo para el bien colectivo y del planeta. El paradigma actual le concede una naturaleza accesoria que no permite resolver los problemas de fondo de nuestra sociedad y nuestro planeta. Se necesita pues, una nueva ontología que conceda a los criterios ESG la carta de naturaleza que merecen.

Un campo de investigación académica que nos puede ayudar a desarrollar una ontología más adecuada para los retos contemporáneos, es la Teoría Integral. La «Teoría Integral» tiene como uno de sus campos de aplicación fundamental las interacciones entre ontología, epistemología y metodología. El filósofo americano Ken Wilber la creó originalmente con el objetivo de desarrollar metateorías que hagan que cualquier disciplina sea más inclusiva, completa y «holística». La teoría integral es aplicable a prácticamente cualquier campo o disciplina. Desde su primera aplicación en los estudios de la conciencia por el propio Wilber (1997) se ha aplicado a disciplinas y campos tan variados como la filosofía de la ciencia, la psicología, la economía, la ecología, la educación y las ciencias políticas, entre muchos otros (Esbjörn-Hargens, 2010a: 2), totalizando aplicaciones en más de 60 disciplinas diferentes de modo que hay muy pocos campos del conocimiento humano en los que no se haya aplicado aún.

La teoría D3D (Dirección Tridimensional o 3D Management, en inglés) desarrollada originalmente en 2004 por este autor (Robledo 2004), es la aplicación pionera y más completa de la Teoría Integral a la administración de empresas, algo reconocido por el propio Wilber (2020: xiv-xvii). El punto de partida de la teoría D3D son las dimensiones fundamentales de la realidad identificadas por Wilber como resultado de una investigación exhaustiva comparativa de multitud de teorías y representadas en su herramienta AQAL (cf. Wilber, 1995, 1996, 2000; Robledo 2013, 2014). Al estar basada en la teoría integral y en las tres grandes dimensiones de la existencia humana, la D3D analiza la realidad organizativa desde el mayor número posible de perspectivas, metodologías, tipos, líneas, estados y niveles. En consecuencia, es una metateoría que ofrece una perspectiva más amplia al integrar todo el saber organizativo existente en un marco integral, equilibrado y no marginador (1). En definitiva, la D3D, identifica las tres dimensiones fundamentales e irreducibles de la gestión concibiendo una organización como una realidad unificada formada por las siguientes tres dimensiones:

- La ciencia: Esta dimensión aborda la gestión desde un punto de vista científico, utilizando principalmente medidas y técnicas objetivas y cuantitativas. Su objetivo final es maximizar el valor económico de la organización mediante la calidad, la productividad y la rentabilidad. Para ello, la ciencia de la gestión ha desarrollado un arsenal de teorías, sistemas, modelos, técnicas y tecnologías para planificar, organizar y controlar las organizaciones. La dimensión científica es fundamental para la supervivencia de la organización, sin ella la empresa desaparecería.

- El arte: El arte nos lleva a la dimensión de desarrollo de la gestión, la de la transformación, la creatividad, la imaginación, la intuición, las emociones, la estética, el diseño, la diversión y la pasión. Se nutre del crecimiento y la creatividad como resultado de nuestro impulso evolutivo, nuestra necesidad innata de salir de la zona de confort y crear novedad. Por lo tanto, el propósito de la dimensión artística es el desarrollo de la organización, sus productos y sus miembros, de ahí su importancia para asegurar el futuro de la organización. Su objetivo es crear un espacio de inspiración y expresión para las personas y desarrollar la organización a través de la creatividad, la emoción, la belleza y el aprendizaje.
- La ética: La ética es la dimensión moral de la gestión. Pretende guiar a la organización a través de principios y valores éticos como la honestidad, la responsabilidad social y el respeto al medio ambiente. Desde esta perspectiva, el objetivo de una organización debe ser mejorar la sociedad y contribuir al bien común. La ética es una especie de metadimensión a la que deben subordinarse las demás, ya que marca los límites de lo que está bien y lo que está mal, lo que se debe y lo que no se debe hacer.

La D3D sitúa la ética en el lugar que le corresponde. En ella, la dimensión ética no está subordinada a la científica (es decir, a los resultados financieros), sino que ambas son aspectos igualmente indispensables de la gestión, y cada una persigue sus fines específicos (la dimensión científica busca la maximización del valor, y la ética aspira a la contribución al bien común). El reto es integrar y equilibrar ambas dimensiones pero siempre bajo el principio de que lo que la empresa hace tiene que ser, de una manera u otra, socialmente significativo y sostenible.

La ética se sitúa en la base del triángulo equilátero de la D3D para señalarla como el eje del modelo, la brújula para la toma de decisiones. La ética establece los límites, de lo que se considera aceptable y preferible, y determina los criterios para juzgar lo que está bien y lo que está mal, lo que se puede hacer y lo que no. Si la ciencia nos dice el qué y las artes nos dicen cómo, la ética nos dice el por qué.

En suma, la tríada de la ciencia, el arte y la ética representan en la teoría D3D realidades fenomenológicas igualmente importantes que funcionan como un todo orgánico interconectado e interdependiente. Este conjunto interrelacionado funcionará como un círculo virtuoso cuando cada una de las diferentes dimensiones ocupe el lugar que le corresponde o como un círculo vicioso cuando una es marginada. Así, un comportamiento poco ético de la organización puede generar penalizaciones por parte del mercado o la ley que dé lugar a malos resultados financieros.

Cuando la excesiva atención a una dimensión niega la importancia, o incluso la existencia, de las demás, se desequilibra el triángulo formado por las tres dimen-

siones. Por desgracia, este es el caso de la mayoría de las organizaciones que operan bajo el paradigma tradicional de gestión, cuyo triángulo, sesgado hacia los aspectos científicos de su práctica, se parecería a un triángulo isósceles. El paradigma empresarial actual se centra principalmente en el «qué» (rendimiento y resultados cuantitativos), no tanto en el cómo (cómo desarrollar, mejorar o cambiar la organización), y muy poco en el por qué (las razones por las que hacemos lo que hacemos). El resultado: empresas puramente materialistas sin corazón ni alma, llenas de lógica pero sin sentido, rebosantes de información pero carentes de sabiduría, centradas en el aumento de los beneficios a costa, a menudo, de las personas, el planeta y todo lo demás (Robledo 2020: 133).

Si queremos evitar cualquier dominio o desequilibrio a favor de una dimensión sobre las otras, es necesario, al igual que en la política, la separación de poderes entre estas dimensiones de gestión tripartita. Además, no podemos contemplarlas como componentes aislados, sino como un todo. Necesitamos, pues, una cuarta dimensión que las integre en una unidad esencial. La cuarta dimensión de la gestión es la espiritual, ese aspecto de la naturaleza de la organización que aspira a la unidad y la trascendencia. Su preocupación es el todo y no las partes, por lo que su propósito es unir las tres dimensiones de la gestión en una posibilidad unificada. Conseguir que la organización sea útil para la sociedad, satisfactoria para sus partes interesadas, y rentable y competitiva, es un reto y, a veces, son tareas contradictorias. En caso de conflicto, la dimensión espiritual debe armonizar los objetivos de las otras tres dimensiones. La dimensión espiritual se articula a través de dos subdimensiones, a saber, la comunión y el propósito. En consecuencia, la ciencia, el arte y la ética como expresiones de esa dimensión espiritual deben fundirse en una unión íntima, interdependiente y que se refuerce mutuamente, que cree un propósito, que dé dirección y comunidad, y que proporcione cohesión interna. El triángulo de la D3D se convierte así en una pirámide con la añadidura de la dimensión espiritual en el vértice, en reconocimiento de la importancia y el carácter integrador de esa dimensión.

Con la inclusión de la dimensión espiritual, se amplía el triple balance de resultados de beneficio, personas y planeta, a un modelo de 4 Ps: beneficio (ciencia), personas (arte), planeta (ética) y propósito (espíritu), siendo el propósito el que integra los otros tres en una unidad esencial. Así, el propósito es el objetivo final, que luego se despliega en los objetivos de las otras tres dimensiones, posteriormente se expresa a través de subdimensiones, y finalmente se articula en KPIs concretos para la gestión del rendimiento en métricas holísticas que puedan conformar un cuadro de mando integral.

## CONCLUSIONES

Los ODS se han revelado como un marco adecuado para llamar la atención de las empresas sobre las cuestiones sociales y medioambientales que tienen

que incorporar a su gestión. Sin embargo, y a la luz de los resultados obtenidos, necesitamos reinventar las organizaciones (Laloux, 2014) y redefinir su ontología si queremos cumplir dichos objetivos y resolver problemas globales de la envergadura a la que nos enfrentamos actualmente.

La ontología del paradigma convencional de gestión, dominado por los supuestos fragmentarios de la ciencia, es demasiado simple y monológico, reduciendo el fin de la empresa a la maximización de los beneficios, y relegando otras dimensiones, como la ética y social a un papel secundario y, en definitiva marginal.

Alternativamente, la D3D reconoce la complejidad del mundo y de las organizaciones, convirtiendo a la empresa en una realidad multidimensional, con una visión más polifacética e integradora, constituida por la tríada de ciencia, arte y ética, tres dimensiones igualmente importantes, independientes e interrelacionadas que finalmente convergen en una cuarta dimensión espiritual. En este marco, la visión científica y sus valores objetividad, eficiencia, productividad y beneficio no son más que un aspecto de la compleja realidad organizativa que debe convivir pacíficamente con las otras dimensiones. De esta forma, la D3D proporciona el marco conceptual para dar el lugar que le corresponde a cada dimensión y reconocer las relaciones entre ellas. Bajo su influencia, aspectos organizativos como la rentabilidad, la calidad, la espiritualidad, la ética, la creatividad, las emociones, etc. se reúnen, por fin, en un sistema conceptual integrador, armónico y coherente.

Como hemos visto, otras teorías y movimientos reconocen la importancia de otras distintas dimensiones de gestión, e incluso presentan distintos balances, pero al hacerlo dentro de las premisas del paradigma convencional, se acaban subordinando al objetivo científico de la maximización del beneficio. La D3D va más allá y aboga por un cambio de régimen, en el que el imperialismo absolutista de la ciencia sea sustituido por un triunvirato armónico, un *summum bonum* de ciencia, arte, ética y espíritu, cuatro dimensiones clave para alcanzar la excelencia sostenible, regenerar el planeta, llevar la prosperidad al mayor número de personas posible, desplegar el potencial organizativo e individual, redescubrir la satisfacción personal en el trabajo, elevar la conciencia y reinventar el espíritu corporativo. En particular, la dimensión ética y los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno son promovidos por primera vez al lugar que corresponde, independientes y no subordinados a los resultados económicos.

El mundo se encuentra en estos momentos inmerso en una grave crisis sanitaria global, en los albores de una crisis económica profunda y al borde del desastre ecológico. No es el momento de soluciones parciales ni conservadoras. El cumplimiento de la Agenda 2030 es imperativo y no alcanzarlo debería considerarse una catástrofe de la que estamos cerca. Sin embargo, son objetivos demasiado modestos. Necesitamos crear un nuevo modelo de desarrollo armónico y de

progreso social integral (no sólo económico y material) que haga posible el mejor mundo que seamos capaces de imaginar.

## NOTAS ↓

- [1] Aquí nos centraremos en su contenido, pero si se quiere entender el proceso de construcción de la metateoría se puede encontrar en Robledo (2014).

## REFERENCIAS ↓

Alonso, J. A. y Ayuso, A. (2017). *Acercar los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la ciudadanía: El compromiso de Europa con la Agenda 2030*. CIBOD Edicions.

Bozesan, M. (2013). «Demystifying the future of investing». *Journal of Integral Theory and Practice*, 8(1&2), 19-40.

Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Caravaggio, L. A. (2018). Introducción a la economía de comunión. *Estudios económicos*, 35(70), 99-110.

Collins, J. C., and Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperCollins.

Cortley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36, 12-32.

Crutzen, P.J. (2006). The «Anthropocene». In: Ehlers, E., Krafft, T. (eds) *Earth System Science in the Anthropocene*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/3-540-26590-2\\_3](https://doi.org/10.1007/3-540-26590-2_3).

De George, R. T. (1987). The status of business ethics: Past and future. *Journal of Business ethics*, 6(3), 201-211.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Esbjörn-Hargens, S. (2010a). Introduction. In S. Esbjörn-Hargens (Ed.), *Integral Theory in Action: Applied, Theoretical, and Constructive Perspectives on the AQAL Model*: 1-22. New York: SUNY Press.

Esbjörn-Hargens, S. (2010b). An overview of Integral Theory. In S. Esbjörn-Hargens (Ed.), *Integral Theory in Action: Applied, Theoretical, and Constructive Perspectives on the AQAL Model*: 1-22. New York: SUNY Press. Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto.

Fisac García, R., Moreno Romero, A. M., Mataix Aldeanueva, C., & Palacios Fernández, M. (2011). La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 41-66.

Ford, J., Harding, N., & Learmonth, M. (2010). Who is it that would make business schools more critical? Critical reflections on critical management studies. *British Journal of Management*, 21 (Supplement 1), s71-s81.

García, E., Martínez, J., y Sánchez, J. (2021). El cumplimiento de los ODS y sus efectos en la rentabilidad económica en la empresa cotizada española. *Estudios financieros. Revista de contabilidad y tributación: Comentarios, casos prácticos*, (464), 195-220.

Gómez Gil, C. (2017). «Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica». *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*. Nº 140. Vol. 18. Pp. 107-118.

Habermas, J. (2008). *El discurso filosófico de la modernidad* (Vol. 3035). Katz editores.

Kant, I. (1999). *Prolegómenos a toda metafísica futura que haya de poder presentarse como ciencia* (Vol. 153). Ediciones AKAL.

Kaptein, M. y Wempe, J. (2002) *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*. Oxford: Oxford University Press.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels, Belgium: Nelson Parker.

Lopez, B. (2020). «Connecting business and sustainable development goals in Spain», *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 38 No. 5, pp. 573-585. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2018-0367>

Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review Press.

Monares, A. (2001). La filosofía moral de Adam Smith: sentimientos morales naturales-providenciales e irracionalidad moral del ser humano. *Revista de filosofía*, 57, 143-165

Moreno, A., Uriarte, L. M., & Topa, G. (2010). La responsabilidad social empresarial. España: Madrid.

Muhmad, S. N., & Muhammad, R. (2021). Sustainable business practices and financial performance during pre-and post-SDG adoption periods: A systematic review. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 11(4), 291-309.

Robledo, M. A. 2004. *D3D: Un Enfoque Integral de la Dirección de Empresas*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Robledo, M. A. 2013. «Integrating Management Theory: Using the AQAL Model for Multiparadigm Management Research». *Journal of Integral Theory and Practice*, Volume 8, Issue 1&2. Pages 57-70.

Robledo, M. A. 2014. Building an integral metatheory of management. *European Management Journal*, 32(4), 535-546.

Robledo, M. A. (2020). *3D Management, an Integral Theory for Organisations in the Vanguard of Evolution*. Cambridge Scholars Publishing.

Scaff, L. A. (1989). *Fleeing the iron cage: Culture, politics, and modernity in the thought of Max Weber*. Univ of California Press.

Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24, 371- 382.

Smith, A. (1994). *La Riqueza de las naciones* (1776). Madrid: Alianza, 37, 67-72.

Chen, X., & Kelly, T. F. (2015). B-Corps—A growing form of social enterprise: Tracing their progress and assessing their performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 102-114.

Wilber, K. (1995). *Sex, Ecology, Spirituality*. Boston: Shambhala.

Wilber, K. (1996). *A Brief History of Everything*. Boston: Shambhala.

Wilber, K. (1997). An integral theory of consciousness. *Journal of Consciousness Studies*, 4(1), 71-92.

Wilber, K. (1998). *The Marriage of Sense and Soul*. Boston: Shambhala.

Wilber, K. (2000). *A Theory of Everything: An Integral Vision of Politics, Science and Spirituality*. Boston: Shambhala.

Wilber, K. (2020) *Foreword*. En Robledo, M. A. (2020). *3D Management, an Integral Theory for Organisations in the Vanguard of Evolution*. Cambridge Scholars Publishing.