Gestión sostenible en tiempos de incertidumbre

Autor y conferencista **invitado**

John Karakatsianis

Director de Sostenibilidad del Consejo Colombiano de Seguridad (CCS).

Abogado, especialista en derecho administrativo y derecho laboral; docente universitario en derecho laboral, gestión sostenible, derechos humanos, ética y gobierno corporativo.

¿Qué papel juega la sostenibilidad en tiempos tan volátiles y ambiguos como los actuales?, ¿cómo enfrentar la imprevisibilidad e inestabilidad de esta época?, ¿de qué manera pueden las empresas y organizaciones innovar en estas condiciones? Estos son algunos de los interrogantes que se abordarán en la conferencia *'Gestión sostenible en tiempos de incertidumbre'*, que hace parte de la agenda temática del 58 Congreso de Seguridad, Salud y Ambiente del Consejo Colombiano de Seguridad (CCS).

En este sentido, hablar de incertidumbre implica reconocer la dificultad de anticipar con precisión los resultados de las decisiones o eventos, especialmente en entornos complejos y fluctuantes, donde la información es limitada o las condiciones cambian de forma inesperada.

Frank Knight (1921), uno de los primeros economistas en diferenciar riesgo e incertidumbre, definió esta última como aquellas situaciones en las que no es posible asignar probabilidades conocidas a

los posibles resultados. A diferencia del riesgo —donde sí es posible calcular esas probabilidades— la incertidumbre verdadera, según Knight "no es susceptible de medición ni de cuantificación estadística".

Entre tanto, John Maynard Keynes también abordó este concepto al señalar que gran parte de las decisiones económicas se toman en condiciones de incertidumbre fundamental, es decir, cuando no se puede predecir el futuro ni siquiera con base en probabilidades estimadas. "La importancia de la incertidumbre fundamental es que los agentes económicos deben actuar sin la base de expectativas racionales bien definidas", argumentaba (Keynes, 1937).

En el contexto actual, la incertidumbre se asocia con fenómenos como crisis geopolíticas, cambios regulatorios, pandemias o disrupciones tecnológicas. Un aumento en la incertidumbre económica tiende a reducir la inversión empresarial y, consecuentemente el empleo, ya que las empresas prefieren esperar antes de tomar decisiones irreversibles.

A su vez, la incertidumbre en la economía global se ha intensificado por factores como la transición energética, la inestabilidad política, la inflación estructural y el aumento de fenómenos climáticos extremos. De acuerdo con Robeco (2024), los riesgos ambientales y de gobernanza figuran entre los principales factores que afectan la sostenibilidad macroeconómica de los países, con impactos directos en la inversión privada, la regulación financiera y la estabilidad de los mercados laborales. Incluso, la reducción en la tasa de natalidad en todas las geografías cuestiona fuertemente sobre la estabilidad y el desarrollo de la próxima generación.

Dada su complejidad, comprender los factores que generan y alimentan la incertidumbre resulta clave para anticiparse a sus efectos y fortalecer la resiliencia organizacional. Por eso, durante la conferencia se abordarán en detalle algunos de los principales motores de incertidumbre que están transformando el entorno global de forma constante:

• **Panorama global de conflictos:** de acuerdo con el Índice de Paz Mundial[1] para 2024, el mundo enfrenta una encrucijada dado que, al cierre de ese año se reportaban un total de 56 conflictos. Entre tanto, el creciente número de conflictos menores aumenta la probabilidad de que estos surjan aún más graves en el futuro.

Según ese mismo informe, el impacto económico global de la violencia aumentó a 19,1 billones de dólares en 2023, lo que representa el 13,5 % del PIB mundial. En 2024 se registraron 162.000 muertes relacionadas con conflictos (la segunda cifra más alta en los últimos 30 años). Sudamérica experimentó la segunda mayor caída en la paz, con un deterioro del 3,6 %. En este escenario, Colombia ocupó el puesto 146, entre 163 naciones.

• **Crisis económica:** el índice de libertad económica elaborado por la Heritage Foundation[2] abarca 12 libertades, desde los derechos de propiedad hasta la libertad financiera, en 184 países. Para el 2025, los países con mayor libertad económica son: 1. Singapur (84,1); 2. Suiza (83,7); 3. Irlanda (83,1) y 4. Taiwán (79,7). Colombia registra 59,8 puntos, por encima de países como El Salvador, Ecuador y Argentina.

Tal como afirma el director de la Heritage Foundation, "...los mercados y la libertad no existen en el vacío y la medida de la grandeza social implica más que simplemente factores económicos. Debemos reconocer que nuestra tarea más importante hoy es reconstruir las instituciones de la sociedad civil, sanas y funcionales que necesitamos y merecemos. Hoy en día, la libertad económica está siendo atacada por todos lados, tanto dentro como fuera del país (...).

[1] Ver en *www.economicsandpeace.org*. El Índice de Paz Mundial es un índice que mide el nivel de paz de los países, integrado por 23 indicadores cuantitativos y cualitativos, cada uno ponderado en una escala de 1 a 5. Cuanto menor sea la puntuación, más pacífico es el país.

[2] Durante 31 años, el Índice de Libertad Económica de la Heritage Foundation ha ofrecido un análisis sobre los avances en libertad económica, prosperidad y oportunidades, en 184 países. Puede verse en: *www.heritage.org/index/pages/report*

• **Gestión sostenible:** la firma holandesa de gestión de activos Robeco, fundada en 1929, creadora de la primera evaluación de sostenibilidad que daría origen al Dow Jones Sustainability Index (DJSI), tiene un *ranking* de países sostenibles. En efecto, desarrolla una evaluación centrándose en factores ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) como los derechos humanos y laborales, el clima y la energía, la corrupción, las instituciones y los riesgos ambientales (que son de largo plazo), entregando una visión integral de fortalezas y debilidades de un país que no suelen estar cubiertas por una calificación de riesgo soberano tradicional.

Esta clasificación ASG por país, combinada con las calificaciones de riesgo tradicionales de los bonos soberanos de las naciones, puede ser una herramienta poderosa para mejorar el análisis de riesgos de inversión en estos, la cual puede analizarse también con el número de empresas de dichos países que se destacan en el DJSI. Esto, en últimas, evidencia un tejido empresarial sostenible y la rentabilidad de invertir en un mercado con empresas y cadenas de suministro social y ambientalmente responsables.

Del análisis realizado en 2024 a 150 países que abarcan economías emergentes y desarrolladas, Colombia (en comparación con otros países de América Latina) se encuentra en una posición similar a Ecuador y Perú, por debajo de países como Chile y Uruguay, que suelen obtener mejores puntuaciones en estos indicadores.

La sostenibilidad como estrategia de resiliencia

Desde 1997 con la creación del Índice de Sostenibilidad Dow Jones, se ha podido establecer que las empresas que han fortalecido mejores prácticas de gestión sostenible y han asegurado a través de sus políticas, procesos y prácticas de gestión un relacionamiento estratégico con sus grupos de interés, orientado al cumplimiento de su promesa de valor, han logrado gestionar adecuadamente sus riesgos de cumplimiento, éticos, financieros, sociales y ambientales, minimizando impactos negativos y potenciando la relación con sus partes interesadas como un valor agregado. Asimismo, han transformado territorios y contextos difíciles construyendo una cadena de valor más segura y sostenible.

Estas empresas implementan prácticas responsables en el uso de recursos naturales, valoran el bienestar de sus empleados y comunidades, innovan en modelos de negocio circulares y bajos en carbono y, en consecuencia, son más resistentes a las crisis. Sobre estas experiencias y las estrategias que las sustentan, se profundizará en la conferencia, con el fin de mostrar cómo la sostenibilidad puede ser un motor de competitividad y adaptación.

Es así como, los asistentes comprenderán cómo es que la resiliencia organizacional está estrechamente ligada a la gestión sostenible, ya que ambas comparten un enfoque de largo plazo. En tal sentido, comprenderán que no solo se trata de cumplir con normativas ambientales o sociales, sino que este enfoque implica una transformación profunda en la forma de operar, producir y relacionarse con el entorno. Una visión a largo plazo que resulta crucial cuando el futuro se presenta impredecible.

Es así como la gestión sostenible en tiempos de incertidumbre no es una simple aspiración ética, sino una necesidad estratégica que exige una

gobernanza sólida y transparente. Integrar la sostenibilidad en la cultura, la operación y la planificación organizacional fortalece la resiliencia, mejora la competitividad y construye confianza con todos los grupos de interés en un mundo donde el cambio es la única constante.

Por eso, en el marco del 58 Congreso del CCS la conferencia proporcionará a los asistentes elementos para enfrentar la incertidumbre como una oportunidad de co-creación y como fuente de desarrollo económico y generación de ventajas competitivas a largo plazo.

Están todos y todas invitadas a este espacio en el que profundizaré sobre cómo transformar este fenómeno en un pilar de la innovación responsable y en una vía para impulsar el desarrollo con impacto positivo y duradero.

Referencias

CEPAL. (2022). El gran impulso para la sostenibilidad. Recuperado de *https://www.cepal.org*

Eccles, R. G., Klimenko, S., & Solano, C. (2019). The investor revolution. Harvard Business Review.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4), 210-233.

GSIA. (2023). Global Sustainable Investment Review. Recuperado de *https://www.gsi-alliance.org*

KPMG. (2023). Corporate Sustainability Reporting Survey. Recuperado de *https://home.kpmg*

OCDE. (2022). Corporate Governance and Sustainability. OECD Publishing.

Robeco. (2024). Country Sustainability Ranking Q1 2024. Recuperado de *https://www.robeco.com*

S&P Global. (2023). Dow Jones Sustainability Index. Recuperado de *https://www.spglobal.com*

UNEP FI. (2021). Rethinking impact to finance the SDGs. United Nations Environment Programme Finance Initiative.

World Economic Forum. (2023). Global Risks Report 2023. Recuperado de *https://www.weforum.org*