

HUMANIDAD

NATURALEZA

TECNOLOGÍA

Stanford SOCIAL INNOVATION Review

En Español

Innovación que conecta

Ejemplos globales para
conectar con la humanidad,
naturaleza y tecnología

Para acompañar el



CONNECT
— UNITE TO
IGNITE IMPACT



**Tecnológico
de Monterrey**



Tecnológico
de Monterrey

StanfordSOCIAL
INNOVATION Review
En Español

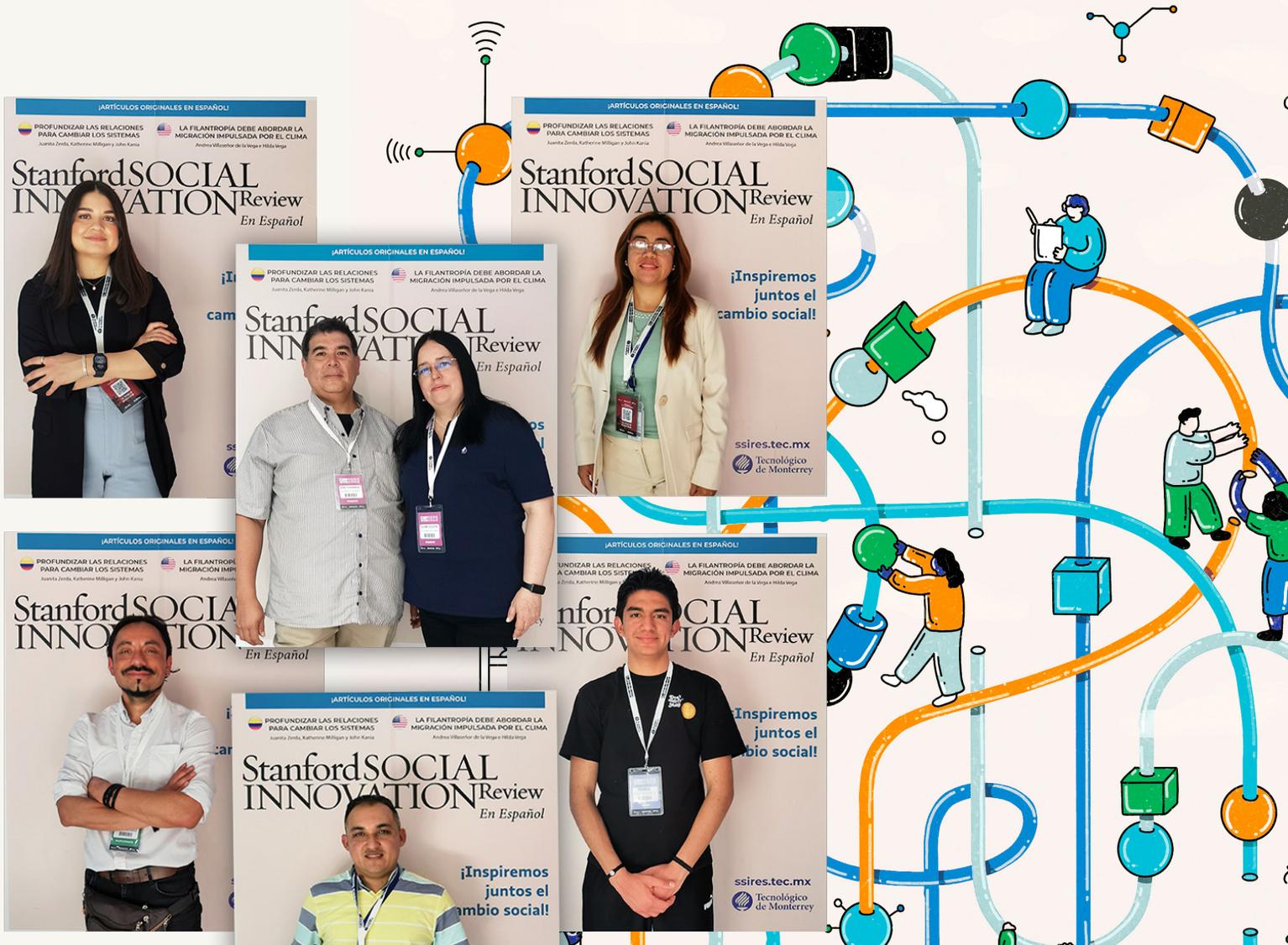
Una comunidad de más de 15 mil innovadores sociales



SUSCRÍBETE

Suscríbete gratis a nuestro boletín quincenal para recibir artículos recomendados, novedades y lo mejor de la innovación social en América Latina y España

ssires.tec.mx/boletin



CONTENIDO

Conecta con la humanidad

Crea conexiones a través de la empatía, comprensión y colaboración para generar estrategias de impacto que lideren el cambio sostenible.



5

Bienestar personal de los agentes de cambio: un propósito inaplazable

MIREYA VARGAS

Muchos agentes de cambio en Latinoamérica sacrifican su bienestar por el de los demás, pero su bienestar personal es tan importante como el trabajo que realizan. Mireya Vargas nos ofrece vías para desarrollar el bienestar entre los emprendedores sociales.



10

Profundizar las relaciones para cambiar los sistemas

JUANITA ZERDA, KATHERINE MILLIGAN Y JOHN KANIA

Las relaciones son fundamentales para el cambio colectivo y para desarrollar vínculos profundos de empatía que ayuden a encontrar soluciones sistemáticas a los problemas sociales.

Conecta con la naturaleza

Adoptar prácticas sostenibles y desarrollar estrategias para cultivar una relación armoniosa con el mundo natural.



18

El problema con las compensaciones de carbono

ROSHAN KRISHNAN, SOFÍA JARRÍN HIDALGO Y MARIANNA FUCHS

Los programas de compensación de carbono permiten a las empresas y países ricos practicar la greenwashing, lo que representa una amenaza a los derechos de los pueblos indígenas.



26

La promesa de sostenibilidad como greenwashing

DONA CARMICHAEL, KAZBI SOONAWALLA Y JUDITH C. STROEHLE

Nuestra investigación acerca de los reportes de sostenibilidad en algunas de las empresas más grandes del mundo reveló engaño, ofuscación y distracción. Aquí recomendaciones para no hacer lo mismo.

Conecta con la tecnología

Aplicar el valor de la innovación en el cambio sistémico, usando la tecnología como un catalizador de la transformación positiva, guiada por la ética y las necesidades humanas.



34

¿La realidad virtual puede disminuir el crimen?

JACOB KUSHNER

MAXLab diseña simulaciones virtuales para examinar cómo se origina la delincuencia e idear medidas preventivas que mantengan seguras a las comunidades.



39

El derecho a la desconexión

RED INTERNACIONAL SOBRE TECNOLOGÍA, TRABAJO Y FAMILIA

La constante conectividad perjudica el equilibrio laboral y familiar, y la salud mental. Revisamos mejores políticas laborales y legislaciones de trabajo remoto para satisfacer las necesidades de personas y organizaciones.

Lee y comparte esta colección en:
ssires.tec.mx/flii-connect



Cynthia Villarreal
 DIRECTORA DE DESARROLLO
 SOSTENIBLE Y VINCULACIÓN

Andrea González
 EDITORA EN JEFE SSIRÑ

Carla Aguilar
 EDITORA ADJUNTA SSIRÑ

Nicholas Jackson
 EDITOR EN JEFE SSIR

Jenifer Morgan
 EDITORA DE EDICIONES
 GLOBALES SSIR

EDITORA DE CONTENIDO DIGITAL: Aleisabel Ruiz
 EDITORES DE ESTILO: Manuel Tovar, María José González

COMMUNITY MANAGER: Sophia Vera
 BRAND MANAGER: Mariel Grimaldo
 DISEÑADOR WEB: José de los Santos
 DISEÑADOR EDITORIAL: Jesús Quiroga

ASESORES DE PLANEACIÓN: Martín Cueva, Jonathan Acevedo
 ASESORA DE PATROCINIOS: Fernanda Malanco
 ASESORA JURÍDICA: Rocío Ocampo
 ASESORA DE ABASTO: Sonia García

COMITÉ EDITORIAL SSIRÑ: Camilo Cantor • David Gómez • Claudia Ibarra • Jairo A. Ruiz

COMITÉ DE TRADUCTORES SSIRÑ: Trena Brown • Carlos Calles • Leslie Cedeño • Ángela Mariscal • Rodrigo Navarro • Leticia Nería • Jorge Treviño

EQUIPO DE DESARROLLO FILANTRÓPICO: Karla Giordano • Jorge Villarreal • Alejandro Morales • Adrián Piñon • Rosa Garza • Ximena Martínez

CONSEJO ACADÉMICO ASESOR DE SSIR: Paola Perez-Aleman, *Universidad McGill*; Josh Cohen, *Universidad de Stanford*; Alnoor Ebrahim, *Universidad Tufts*; Marshall Ganz, *Universidad de Harvard*; Chip Heath, *Universidad de Stanford*; Andrew Hoffman, *Universidad de Michigan*; Dean Karlan, *Universidad de Yale*; Anita McGahan, *Universidad de Toronto*; Lynn Meskell, *Universidad de Stanford*; Len Ortolano, *Universidad de Stanford*; Francie Ostrower, *Universidad de Texas*; Anne Claire Pache, *Escuela de Negocios ESSEC*; Woody Powell, *Universidad de Stanford*; Rob Reich, *Universidad de Stanford*

CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

CO-DIRECTORES DE LA FACULTAD: Woody Powell, Rob Reich, Robb Willer
 EQUIPO PACS: Cristina Alfonso, Erinn Andrews, Haifa Badi-Uz-Zaman, Lucy Bernholz, Sawako Sonoyama Clarin, Valerie Dao, Kathryn Davis, Davey Kim, Lisa Kohara, Elyse Lee, Heather Lord, Joe Mernyk, Toussaint Nothias, Nithya Magal, Djurdja Jovanovic Padejski, Nathaniel Persily, Heather Robinson, Christian Seelos, Rebecca Shamesh, Priya Shanker, Eva Woo

CONSEJO CONSULTIVO DEL CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

PRESIDENTA: Laura Arrillaga-Andreessen
 MIEMBROS: Herbert A. Allen III, Laura Arnold, Roy Bahat, Ted Janus, Karla Jurvetson, Kathy Kwan, Xin Liu, Carter McClelland, Felipe Medina, Kim Meredith, Jeff Raikes (ex officio), David Siegel, Liz Simons, Darren Walker, Yilan Zhao

Presentación

El Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto, creado por New Ventures, cada año reúne en Mérida, México, a inversionistas, emprendedores, corporativos, fondos de inversión, organizaciones y los actores más relevantes del ecosistema de impacto en LATAM.

El evento se caracteriza por desarrollarse bajo un formato disruptivo que le permite a las personas salirse de la metodología tradicional de los congresos, para vivir un encuentro evento completamente experiencial. En el FLII se realizan verdaderas y profundas conexiones humanas, amistades que forjan colaboraciones y alianzas en pro del desarrollo sostenible.

El FLII se ha convertido en la plataforma líder de networking y aprendizaje para el sector, disminuyendo la brecha entre la oferta y la demanda de capital de impacto reuniendo a más de 3,000 asistentes, de más de 50 países con un portafolio de más de 800 speakers globales.

En su última edición, el FLII generó 8,400 conexiones que impactaron positivamente en la región en términos de inversión de impacto y acceso a conocimiento e información.

El potencial transformador del FLII radica en las alianzas que se materializan en el evento. En años anteriores, inversores como BID Lab, Engie y Herdez, invirtieron en emprendimientos como Ethic Hub, Ilumexico y Mamotest.

Este año, FLII busca fomentar las conexiones humanas a través de la empatía, la comprensión y la colaboración para desarrollar estrategias de impacto positivo; resaltar la importancia de ejercer prácticas sostenibles y acciones que promuevan una relación armoniosa con el entorno natural; y aplicar la innovación para lograr un cambio sistémico, utilizando la tecnología como catalizador de transformación guiada por principios éticos.

La primera conexión, la humana, nace de la actitud de los asistentes a quienes hacemos un llamado a llegar abiertos a compartir y recibir conocimiento con la actitud colaborativa de engrandecer las acciones de impacto que se están generando en la región. La conexión con la naturaleza emerge en la sensibilización hacia el fortalecimiento de prácticas sustentables de las organizaciones. Desde su producción hasta su

ejecución, el FLII es un evento comprometido con el medio ambiente y la reducción de la huella de carbono. En su última edición, por medio de la metodología de KlimaDAO, se compensaron las emisiones de carbono de todos los participantes, convirtiéndose en un evento en carbono neutral. Este año no será la excepción.

La agenda cuenta con paneles y talleres, además de actividades de networking y formatos de pitch que le permiten a los emprendimientos conectar de manera directa con el público inversionista y dar a conocer sus iniciativas. Por ejemplo, el ElevateHER Pitch, un espacio de visibilización para empresas lideradas por mujeres latinoamericanas; el Health Heroes Demo Day, diseñado para fortalecer startups y solidificar el ecosistema del sector salud en la región; y la primera edición de los Premios Ignite, que reconocen la excelencia y enfoque en la generación de impacto en América Latina.

Además de la posibilidad de atender a charlas, sesiones y talleres, el evento abre una gran puerta para los asistentes en términos de conexión y posibles alianzas. Te recomendamos:

- Descargar y registrarse en la App de conexión, este año Whova, para conocer los speakers y organizaciones afines a sus temas y empezar a agendar citas antes del inicio del evento.
- Llevar una tarjeta digital, como Tapni, para compartir sus datos y LinkedIn
- Asistir a las sesiones de Pitch para inspirarse con los emprendimientos líderes de la región.
- Atreverse a preguntar y acercarse a los speakers al finalizar las sesiones para profundizar y/o aclarar dudas.
- Crear su propia base de datos para, una vez finalizado el evento, contactar nuevamente a aquellas personas con las que se hicieron conexiones y así mantener la comunicación.

La alianza del FLII con SSIR en Español es fundamental para co-crear conocimiento y difundir los aprendizajes y reflexiones que trascienden más allá de los tres días del encuentro. Genera una plataforma de inspiración para agentes de cambio, empresarios, académicos y las nuevas generaciones que tienen en sus manos el poder de construir un mundo mejor.





HISTORIA DE VENEZUELA

Bienestar personal de los agentes de cambio: un propósito inaplazable

Mireya Vargas

Muchos agentes de cambio en Latinoamérica sacrifican su bienestar por el de los demás, pero su bienestar personal es tan importante como el trabajo que realizan. Mireya Vargas nos ofrece vías para desarrollar el bienestar entre los emprendedores sociales.

Mi historia como emprendedora social ha sido bastante plena, pero ha tenido etapas de marcada presión y momentos de desbordamiento. Quizás una de las etapas más duras fue hacia el 2009, cuando tuve que cerrar la organización que había creado hacía un poco más de veinte años por asuntos internos con los directivos. Los problemas de poder brotaban por todas partes. Ello quebró el afecto que compartíamos y reveló que nuestros propósitos no estaban alineados. Ya no era la presión para hallar recursos, esa con la que cargamos quienes trabajamos en este campo, sino la lucha por lograr cohesionar proyectos con un equipo escindido.

Desde los doce años llevo a cuestas la fantasía de salvar el mundo, de librar múltiples batallas contra la pobreza, la desigualdad, la injusticia y la inequidad. Pensar que mi esfuerzo podía contribuir a que a otros se les abrieran oportunidades, alimentaba mi titanismo. Eso me mantuvo enganchada en un ritmo frenético de trabajo por más de veinte años, desde los años ochenta. Lo que empezó tímidamente en la adolescencia al gestionar eventos y vender rifas en mi colegio, se convirtió en una profesión cuando me gradué de socióloga y comencé voluntariamente a trabajar con Fe y Alegría en la movilización de recursos.

Lo que inicio en Venezuela, con mi trabajo de apoyo a agencias de cooperación y organizaciones sociales, luego se multiplicó con otros

MIREYA VARGAS ha sido emprendedora social por más de 30 años, dedicada a la investigación e innovación en el campo de la salud mental y bienestar de los agentes de cambio en Iberoamérica. Es Ashoka Fellow impulsando

un cambio de mentalidad hacia el propio bienestar del agente de cambio y colabora con organizaciones como The Wellbeing Project y Catalyst2030 dedicada a temas de bienestar personal de los emprendedores sociales.

proyectos en torno a ecosistemas de emprendimiento social por la región andina y toda América Latina y el Caribe. Los viajes frecuentes a países latinoamericanos se combinaban con otros a Europa y Norteamérica, siempre en la tarea misionera de buscar recursos y proyectos, tanto para la organización que había creado —SOCSAL— como para otras organizaciones aliadas. SOCSAL y posteriormente, Centro Lyra (organizaciones que había fundado), así como otras con las que he trabajado, estaban paradójicamente dirigidas a promover un desarrollo más humano. Horas interminables en el escritorio, comiendo y durmiendo poco, acelerada, como si el tiempo se agotara. Siempre quería hacer más. Mi vida personal durante casi dos décadas fue un desastre: un accidente de tránsito que afectó mi visión para siempre, un divorcio, muchas mudanzas, burnout, pérdidas de dinero, distintas intervenciones quirúrgicas, ansiedad extrema seguida de fases depresivas. Tras el deslave ocurrido en el estado Vargas en 1999, una riada que trajo miles de muertes y desolación en varios centros poblados venezolanos de la costa, comencé a ver en el sufrimiento de los afectados, el mío.

Las cifras de salud mental en la región

La región de América Latina y el Caribe muestra cifras que revelan que la situación de salud mental y bienestar de la población no ha sido un tema prioritario. La Organización Mundial de la Salud (2023) señala que un 22% de las personas padecen uno o más trastornos mentales y neurológicos. En poblaciones vulnerables o jóvenes, entre un 60% y 65% de las personas que necesitan algún tipo de atención no la reciben, lo que impacta en los intentos de suicidio al año. Aún más preocupante: pese a que la tasa mundial de mortalidad por suicidio ha disminuido, en nuestra región ha aumentado. Por si fuera poco, el porcentaje del presupuesto sanitario regional destinado a la atención de estos temas es inferior al 2% (OMS, 2020). Este es el contexto social al que se enfrentan los agentes de cambio iberoamericanos, quienes se ven afectados tanto por la desatención a la salud mental en la región como por la presión que ejerce su trabajo.

Pero ¿qué sabemos de la situación específica de estos agentes de cambio? Un estudio realizado este año para The Wellbeing Summit Bogotá señala que el 28% de emprendedores sociales en Iberoamérica muestran severos síntomas de malestar psicológico, siendo más crítico entre mujeres (36%) que en hombres (20%). Un tercio de ellos presenta niveles bajos de bienestar subjetivo (Indicador WHO5) siendo poco frecuente sentirse alegre y de buen humor, tranquilo y relajado, activo y con energía, bien y descansado. Para dos tercios, la satisfacción con la vida es media a baja; algo que contrasta con su satisfacción frente a sus emprendimientos (89%). Esta brecha nos habla de que, con frecuencia, los emprendedores priorizan sus logros profesionales a expensas de su bienestar personal.

La afectación emocional resulta evidente para la mayoría de los agentes de cambio de Iberoamérica. El 22% de las emprendedoras presenta depresión severa o extrema mientras que el 16% muestra una depresión moderada. En total, 18% padece de ansiedad severa y un tercio de los entrevistados presentan síntomas de estrés severo. En particular, los entrevistados citan reacciones exageradas ante ciertas situaciones, preocupación extrema o pánico, sensaciones de inquietud generalizada, dificultad para relajarse o hasta respirar; dicen sentirse tristes o deprimidos, intolerantes, desanimados, con miedo sin razón y sensaciones físicas como palpitaciones, boca seca y dificultad para respirar. Esto lleva a reflexionar que muchos emprendedores enfrentan situaciones sociales complejas, al mismo tiempo que sobrellevan estos síntomas.

Las cifras de burnout resultan alarmantes entre los emprendedores de alto impacto (EAI). Un estudio realizado por el Laboratorio de Innovación Social del Banco Interamericano de Desarrollo (BIDLab) y The Wellbeing Project (TWP, una organización liderada por Aaron Pereira y cocreada con Ashoka, Georgetown University, Impact Hub, Skoll Foundation y Synergos para catalizar una cultura de propio bienestar entre los agentes de cambio) muestra cómo 6 de cada 10 EAI en la región de América Latina y el Caribe presentan síntomas de burnout

moderado y 20% tiene claros síntomas de burnout severo. Esto coincide con los registros obtenidos en las entrevistas con emprendedores/as sociales. La presión financiera, la velocidad requerida para escalar, la dificultad para lograr los impactos en poblaciones más vulnerables, el no alcanzar las metas previstas para los beneficiarios o impactar el ecosistema, además de la situación política y económica del contexto donde trabajan, implican grandes presiones psicosomáticas y emocionales que generan altos niveles de estrés y problemas de salud física.

Por ello, no sorprende que 16% de estos emprendedores sociales califican su salud física como mala. Además, 34% refirieron poca resistencia a enfermedades y el 14% señala que el dolor interfiere con su disfrute de la vida. Frente a este desgaste, resulta llamativo que un tercio de ellos reportan poca o ninguna actividad para atender su bienestar. Cerca del 50% de los entrevistados señaló que escasamente realiza alguna práctica en este sentido. Y entre aquellos que

Mi caso no es aislado, refleja cómo muchos agentes de cambio en Iberoamérica descuidan su propio bienestar a favor del de otros. La mayoría no han corrido con la suerte de tener una epifanía sobre su propio sufrimiento.

sí realizan actividades para apoyar su bienestar, las más mencionadas son las relativas a su conectividad social: las reuniones con sus familiares o amigos les resultan las más importantes. Se registran cifras de emprendedores que se apoyan en cuidados a la alimentación y, en menor proporción, quienes realizan actividades físicas y actividades al aire libre. Sabemos, además, que para la mayoría es difícil sostener estas actividades en el tiempo, establecer ciertas rutinas, trabajar sobre los aspectos psicológicos o darle prioridad a otras cosas que no sean su trabajo.

Mirar y actuar sobre el propio bienestar

Hacer conciencia del propio bienestar es una de las tareas más complejas para los emprendedores/as iberoamericanos. El aislamiento de la pandemia permitió que muchos descubrieran cuán importante es esta área de sus vidas. Gracias a esta crisis, comienzan a proliferar iniciativas que brindan herramientas básicas para “estar presentes” y cuidarse. Desde diversas Apps de mindfulness que incorporan la respiración y la meditación, pasando por algunos canales online que ofrecen la práctica de disciplinas orientales como el yoga, hasta otras actividades que incluyen ejercicios, chats y encuentros con otras personas, el contacto con la naturaleza o simplemente el cuidado de la alimentación, el sueño y la salud física.

Productos y servicios online enfocados en salud mental en la región hispanohablante



1. ESTADOS UNIDOS

colImpacta • Econat • Sanarai

2. MÉXICO

Cuéntame • Mind2 • Terapify • Yara

3. GUATEMALA

TuConsejería

4. COLOMBIA

Enterapia • Momentu • Progressus • Selia

5. CHILE

Betterfly • Kon3cta • Mindy • Sumeria

6. ESPAÑA

Ancla

7. BRASIL

Auraclara • Cenat • Vibe • Vitalk • Vittude

8. ARGENTINA

Sigmind • Pura Mente • Yerbo

Fuente: "El factor invisible: Bienestar y salud mental para fortalecer el ecosistema emprendedor de alto impacto en América Latina y el Caribe", BIDLab – TWP

En mi caso, trabajar por un cambio de perspectiva hizo que empezara un proceso de psicoterapia. Continué con grupos de estudio de psicología Junguiana. Años más tarde con el TWP, comencé a profundizar en mi sufrimiento. Participé en el programa "Inner Wellbeing" por dieciocho meses y la intención consistía en continuar explorando mi relación con lo inconsciente, con mis complejidades y traerlo a la conciencia, al incorporar prácticas simples de cuidado y aprender a estar presente, en "el aquí y el ahora". Posteriormente, a mis sesenta años, profundicé en esta tarea en el programa en el Stanford Distinguished Career Institute (DCI) de Stanford University, a partir de 2020, un programa dirigido a líderes mayores de 55 años que enfrentan el reto de la longevidad y reinventarse considerando nuevos propósitos, el propio bienestar y la participación en una comunidad de fellows.

El trabajo de hacer psique cambió incluso hasta mi manera de seguir aportando a la transformación del mundo. Y desde entonces, vengo trabajando por promover una nueva mentalidad con relación al propio bienestar de los emprendedores sociales. Mi caso no es aislado, refleja cómo muchos agentes de cambio en Iberoamérica descuidan su

propio bienestar a favor del de otros. La mayoría no han corrido con la suerte de tener una epifanía sobre su propio sufrimiento.

Apenas recientemente comienza a considerarse el problema de la salud mental y el bienestar en los emprendedores sociales, quienes están sometidos a muchas presiones por lograr transformar realidades, pero, a costa de ello, descuidan su propio bienestar. El trabajo de hacer consciencia de esta realidad y que pueda realizar prácticas consistentes de cuidado son de primera prioridad. El trabajo es hacia adentro, hacia su vida interior, e incluye diversos cambios que tocan desde su salud física, sus estilos de vida y prácticas diarias, su vida emocional, pasando por sus propósitos y significados de vida, su seguridad financiera, su exploración y creatividad, su vida espiritual y/o religiosa, su conexión con otros y con el planeta. Un cambio de mentalidad se hace necesario y debe comenzar por tareas tan sencillas como aprender a respirar conscientemente.

En el estudio de BIDLab y TWP se identificaron diversos productos y servicios online enfocados en estrategias de prevención o conscientización de salud mental y bienestar apoyándose en la tecnología y la comunicación. Algunas ofrecen asistencia médica o profesional,

educación y formación; otras están más orientadas hacia el mindfulness incluyendo respiración, relajación, meditación, etc. También es notoria la expansión del apoyo social, ya sea con pares o psicoterapeutas, e innumerables webinar temáticos que multiplican el aprendizaje dentro de las comunidades de bienestar hispanohablantes.

Algunos ejemplos destacables de esto son: AnclaLife en España; Mind2, Cuéntame y Terapify en México; Tuconsejería en Guatemala; Pura Mente, Yerbo, Sigmind en Argentina; Progressus, Selia, Momentu y Enterapia en Colombia; Mindy, Sumeria, Konecta y Betterfly en Chile; Econoa y Sanarai en Estados Unidos, por nombrar algunas.

Mirar hacia adentro

Más allá de profundizar en los servicios que se ofrecen en este ámbito, el enfoque de este artículo es preguntarnos cómo prestar atención a este tema, en otras palabras, ¿cuál sería la ruta para que los agentes de cambio comenzaran a pensar en su bienestar personal? Y, sobre todo, ¿qué pueden hacer los agentes de cambio, los líderes y otras organizaciones para establecer su bienestar dentro de sus prioridades? Aunque no hay una sola vía, distintos enfoques, incluyendo el de Stanford University —Be Well—, coinciden en señalar como elementos importantes a considerar los siguientes:

Hacer conciencia del propio bienestar | El proceso de hacer conciencia aplica un ejercicio de diferenciación, conectado con la propia esencia, de tal manera que el agente de cambio pueda desarrollarse como individuo. Pasa por entender el cuerpo como una alteridad que debe ser escuchada, atendida, al igual que la psique. Las necesidades propias de los emprendedores son válidas. El reto está en valorar realmente la propia vida y darle espacio a ella. El proceso empieza por estar presente para sí, lo cual da lugar a la reflexión y a obrar acordeamente.

En TWP y Stanford DCI mi esfuerzo de hacer conciencia se ha centrado en el trabajo con mi vida emocional, es decir, en conocer y diferenciar las emociones en mí para darles cabida. ¿Qué siento? ¿Qué emoción me conecta? ¿Qué significado tiene esto en mi vida? ¿A qué propósito alude? ¿Qué imagen me trae esta emoción? Poder hablarlo y entablar un diálogo con algún experto —psicoterapeuta, coach, terapeuta alternativo, sacerdote, orientador— siempre abrió en mí la reflexión interior.

En muchas organizaciones que conozco se están creando estos espacios para trabajar el propio bienestar a través de dinámicas grupales que son conducidas por un facilitador de experiencia. Actualmente Catalyst2030, una red global de emprendedores está abordando el tema del bienestar personal en espacios donde se plantean diversas iniciativas, propuestas por los propios emprendedores sociales, las cuales incluyen hablar entre ellos de aspectos de la vida que les angustian, llevar sesiones psicoterapéuticas, trabajar con imaginación activa, practicar creatividad, o simplemente, respirar y meditar. Poder hablar de los propios sufrimientos, los temores, las problemáticas, las dificultades del diario vivir, traen a la conciencia nuevos elementos con los que podemos hacer frente a la vida cotidiana.

Incorporar el autocuidado | Es inaplazable incorporar, progresivamente, actividades y prácticas enfocadas en el autocuidado. Esto incluye múltiples posibilidades: cambiar en el estilo de vida y las prácticas de cuidado diarias; atender la salud física, mental y emocional; dedicar

tiempo a reflexionar sobre el propósito y significado de la vida; aprender a gestionar el estrés y desarrollar capacidad de resiliencia; darle un lugar a la conexión con otros, a la curiosidad, a la creatividad, a la espiritualidad o religiosidad, sin descuidar la seguridad financiera. Las posibilidades son infinitas si tomamos en cuenta estas dimensiones y nos comprometemos con darle continuidad a la(s) práctica(s) elegida(s).

Muchos emprendedores, por ejemplo, comienzan su día con una sesión de respiración diaria o con una meditación de 3 a 5 minutos hasta que se hace rutina. Hay muchas Apps que apoyan en ello (en mi caso, he usado Headspace, en español). Otros, inician haciendo yoga en clases semanales de una hora (presenciales o virtuales) y aprenden con el tiempo hasta que se convierte en un hábito, y, para algunos, hasta en una necesidad. También hay quienes establecen pautas de caminatas diarias o semanales por períodos de tiempo cortos, treinta minutos o más, y experimentan con la mirada y las sensaciones durante el recorrido. Algunos otros deciden dedicarse a una actividad como la natación, el senderismo, el gimnasio o cualquier otra actividad física (yo practico yoga kundalini con un maestro, compañero de Stanford University —Rocky Blumhagen— desde hace 5 años, al menos 3 o 4 veces a la semana por 1 hora). Pero también hay emprendedores que se cuidan llevando un diario personal, rezando o meditando, leyendo o pintando, observando la naturaleza. Lo importante es mantener una rutina de cuidado que lleve la atención hacia la propia vida psíquica, a estar presente.

Atender la salud mental con un especialista | Visto a la luz de las cifras de la OMS, atender la salud mental individual es dar prioridad al desarrollo interior para afrontar las tensiones de la vida y trabajar de forma productiva y fructífera para la comunidad y para sí mismo. Las cifras de estrés, burnout, ansiedad y depresión entre emprendedores deben hacernos pensar que ha llegado el tiempo de “hablar” de nuestras dolencias de la psique con un especialista, no importa la rama.

Hablar de estos temas con pares ha resultado, en mi caso, una buena práctica, así como también para otros emprendedores sociales con quienes he trabajado, ya que abre un canal de sintonía favorable para el proceso. Sin embargo, cabe destacar que es diferente contarle algo a un amigo que hablarlo con un especialista, ya que este último nos ofrece una escucha atenta para ayudarnos a fijarnos en los patrones que repetimos, por qué comenzamos por x lado y no por otro; incluso, entender que, en nuestra propia sintaxis y retórica, en nuestras pausas y omisiones, hay claves importantes para entender qué es lo que realmente nos está molestando o doliendo. Así, este tipo de conversación con un especialista va más allá de ventilar lo que nos aqueja; se dirige a apalabrar conscientemente, gracias a la interlocución.

El bienestar individual: un reto para el ecosistema de agentes de cambio

The Wellbeing Project (TWP) ofrece una experiencia excepcional de trabajo sobre el propio bienestar (inner wellbeing). Catalizar una cultura en torno al bienestar personal, organizacional, social y planetario para todos los agentes de cambio es su propósito. Este tipo de iniciativas, contribuyen a abonar el terreno para un cambio interior que comienza a generar un movimiento multiplicador en todo Iberoamérica, que, esperamos, se siga multiplicando.

Aun así, queda mucho por hacer. Se requiere de la participación de todos los miembros del ecosistema emprendedor en la región, tanto de los propios agentes de cambio, como de la sociedad civil, los gobiernos y agencias de cooperación, el sector empresarial y las fundaciones. Se precisan políticas públicas y recursos para impulsar a la salud mental y el bienestar en la población. Pero, sobre todo, deben ser los propios agentes de cambio quienes se propongan alcanzar nuevos niveles de consciencia sobre su bienestar y trabajar en su autocuidado.

En mi caso, mientras trabajo por un cambio de mentalidad en torno del bienestar de los emprendedores sociales, me enfrento al reto de que esto no supere o sustituya mi propia búsqueda por hallar y sostener mi bienestar. Debo mantenerme alerta a la aceleración que me produce estar en una dinámica de trabajo que me resulta estimulante, pero al mismo tiempo estresante y que, si no me cuido, puede producir mucha ansiedad. Vigilar y respetar los ritmos y tiempos de trabajo es fundamental para mí. En el día a día, mantenerme apegada a mis rituales de mindfulness para estar presente y continuar en mi “aquí y ahora” es imprescindible. Lograr un sueño profundo y reparador, llevar una dieta balanceada y mantener conversaciones con pares y amigos sobre mi vida interior es fundamental. Así como lo es continuar haciendo lo que me gusta: la fotografía, la escritura y la cocina, pasiones que comparto con mis seres queridos.

Está claro que no hay un solo camino al propio bienestar y por eso, al compartir mi experiencia, descubro que transitarlo implica consistencia y reflexión. ■

Notas

- 1 The Wellbeing Summit Bogotá es un evento organizado para promover nuevos niveles de consciencia sobre el propio bienestar de los/las emprendedores/as sociales, así como difundir diversos enfoques y prácticas dentro del ecosistema de emprendimiento en la región de habla hispana. El estudio estuvo a cargo de José Manuel Roche y Mireya Vargas con el apoyo de CISOR.
- 2 BIDLab y The Wellbeing Project publicaron en mayo 2023 un estudio denominado “El factor invisible: Bienestar y salud mental para fortalecer el ecosistema emprendedor de alto impacto en América Latina y el Caribe” para dar cuenta de la situación entre emprendedores de alto impacto. Más detalles: <https://publications.iadb.org/es/el-factor-invisible-bienestar-y-salud-mental-para-fortalecer-el-ecosistema-emprendedor-de-alto>
- 3 Stanford University ha desarrollado una experiencia en el Distinguish Career Institute (DCI) donde se han aplicado distintas aproximaciones acerca del bienestar personal de los Fellows. En mi experiencia hay uno particularmente importante, que incluye un estudio sobre el bienestar personal y se denomina Well for Life y considera diversos ámbitos del bienestar y prácticas de cuidado. Para más detalles: <https://med.stanford.edu/wellforlife-sp.html>

Los emprendedores suelen priorizar sus logros profesionales a expensas de su bienestar personal

Datos en corto:

28%

de las y los emprendedores sociales en Iberoamérica muestran severos síntomas de malestar psicológico, siendo más crítico entre mujeres (36%) que en hombres (20%).

22%

de las emprendedoras presenta depresión severa o extrema mientras que el 16% muestra una depresión moderada.

16%

de los emprendedores sociales califican su salud física como mala. Además, 34% refirieron poca resistencia a enfermedades y el 14% señala que el dolor interfiere con su disfrute de la vida.

33%

de los emprendedores reporta que su satisfacción con la vida es de media a baja; algo que contrasta con su satisfacción frente a sus emprendimientos (89%).

- BIDLab y The Wellbeing Project, “El factor invisible: Bienestar y salud mental para fortalecer el ecosistema emprendedor de alto impacto en América Latina y el Caribe”
- José Manuel Roche y Mireya Vargas, estudio The Wellbeing Summit Bogotá.



HISTORIA DE COLOMBIA

Profundizar las relaciones para cambiar los sistemas

Juanita Zerda, Katherine Milligan y John Kania |

Las relaciones son fundamentales para el cambio colectivo y para desarrollar vínculos profundos de empatía que ayuden a encontrar soluciones sistemáticas a los problemas sociales.

A veces, perdemos de vista una simple verdad acerca de los sistemas: están formados por personas. A pesar de todos los marcos y herramientas a nuestra disposición y de todo nuestro aprendizaje práctico, los enfoques puramente técnicos y racionales no logran hacer mella en las dinámicas de poder o alterar creencias arraigadas en nuestros sistemas. Si la mayoría de los esfuerzos de cambio colectivo no llevan a que las personas cambien fundamentalmente su conciencia y sus modelos mentales, entonces, el sistema del que forman parte tampoco cambiará significativamente.

Aun así, durante las últimas dos décadas, la opinión predominante entre muchos filántropos, directores de juntas y líderes institucionales ha sido que el impacto social sólo puede generarse a través de resultados predeterminados y cuantificables. Sin embargo, si las divisiones y crisis interrelacionadas, devastadoras y cada vez más profundas de los últimos dos años nos han enseñado algo, es que los problemas complejos y adaptativos desafían modelos lógicos y soluciones exclusivamente técnicas y reductivas. Para poder transformar nuestros sistemas, es hora de invertir nuestra energía colectiva en enfoques más emergentes y relacionales.

JUANITA ZERDA, colombiana de nacimiento, es directora del Laboratorio de Cambio Colectivo. Anteriormente sirvió y consultó con varias organizaciones de justicia social.

KATHERINE MILLIGAN es directora del Laboratorio de Cambio Colectivo. Anteriormente fue directora ejecutiva de la Fundación Schwab para el Emprendimiento Social.

JOHN KANIA es el fundador y director ejecutivo del Laboratorio de Cambio Colectivo. Anteriormente fue director general global de FSG, donde continúa siendo miembro de la junta directiva.

Aceptar el desarrollo y priorizar las relaciones

Las relaciones son la esencia y el tejido del cambio colectivo. Por tanto, quienes facilitan esfuerzos de cambio colectivo deben apoyar el desarrollo de relaciones que generen verdadera empatía y compasión de tal manera que puedan producir conexiones auténticas, particularmente entre participantes de diversos orígenes. Estas conexiones más profundas podrán generar nuevas vías de innovación para abordar nuestros profundos problemas sociales.

Un ejemplo, es el trabajo de Dunna, en Colombia, que fue creada en 2010 para diseñar, implementar y evaluar estrategias alternativas para la construcción de paz. En su primer proyecto, Dunna desarrolló un modelo para tratar el estrés post-traumático que sufrían los excombatientes de un grupo armado ilegal que combatió en la guerrilla. Este grupo comenzó a desmovilizarse en 2006 y, desde entonces, había una alta prevalencia de trastorno de estrés postraumático (TEPT) entre sus miembros.



Dunna comenzó a trabajar con este grupo para responder a los enormes desafíos de romper con profundos ciclos de violencia, y así, alcanzar una paz real y sostenible.

Desde entonces, esta organización aplica enfoques holísticos y emergentes con múltiples actores del sistema, enfrentando y sanando el trauma individual y colectivo y generando la empatía y capacidad de agencia necesarias para reconstruir y transformar el tejido social. Estos enfoques, que han sido evaluados por terceros independientes tales como la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia, incluyen herramientas como prácticas restaurativas y técnicas psicofísicas. Estas son estrategias universales que en muchos casos han sido olvidadas o sólo las practican comunidades indígenas.

Por ejemplo, Dunna establece espacios seguros a través de círculos restaurativos que propician la construcción de un nuevo tejido social. Esta práctica parte de una configuración circular en la que todos los participantes, incluidos los facilitadores, se comunican horizontalmente permitiendo que cada persona sea vista y escuchada, y que su experiencia de vida sea validada sin juicio por los demás miembros de la comunidad. En estos círculos restaurativos, el facilitador promueve la escucha activa y el compartir desde el corazón en un espacio confidencial, investido con el ritual y la sacralidad de la sanación colectiva. A medida que las experiencias se comparten en el círculo, los facilitadores acompañan a los participantes a transitar las emociones que surgen en el espacio usando métodos para conectar mente-cuerpo.

Como ilustra el trabajo de Dunna, lograr un progreso significativo en los complejos desafíos de nuestro tiempo requiere formas totalmente diferentes de trabajar en conjunto que prioricen prácticas relacionales. De acuerdo con investigaciones y conversaciones con profesionales involucrados en estas prácticas de cambio transformador, particularmente aquellas que provienen de culturas no dominantes, las formas de trabajo más radicales y relacionales, por lo general, comparten cinco cualidades: 1) participan en un trabajo relacional profundo 2) cultivan un espacio para sanar, 3) invitan a la serendipia y a lo sagrado, 4) atienden al cambio tanto interno como externo y 5) transforman las dinámicas de poder. En la práctica, estas cualidades nunca están solas, sino que funcionan de manera íntima e interrelacionada para respaldar la transformación de sistemas.

1. Participar en un trabajo relacional profundo

Todo lo que sabemos sobre sistemas nos dice que las relaciones son el núcleo. La mayoría de los líderes de cambio colectivo se adhieren a este mantra: si quieres cambiar el sistema, trae el

sistema a la sala. Como dijo Brenda Zimmerman, la teórica de sistemas fallecida hace unos años: “La unidad de análisis más importante en un sistema no es la parte (por ejemplo: el individuo, la organización o la institución), es la relación entre las partes”. Al hablar de un trabajo relacional profundo, nos referimos a una forma fundamentalmente diferente de estar en relación. Esto comienza con la creación de entornos seguros donde los participantes, especialmente aquellos que no tienen poder institucional, puedan expresarse libremente y ser vulnerables, conectarse entre sí y sentir su humanidad común.

La Fundación TAAP, de Colombia, trabaja en territorios de violencia compleja en Latinoamérica y otras partes del mundo. TAAP utiliza las artes y la comunicación para el desarrollo y el aprendizaje creando oportunidades para la expresión y desarrollando potencial creativo para que las comunidades puedan vivir en paz y lograr el bienestar. Un ejemplo es Pazificarte, un programa que capacita a jóvenes en la remota región del Chocó para que se conviertan en líderes de sus comunidades capaces

“El cambio sistémico sólo es posible cuando cambias a las personas que forman parte del sistema. Puedes cambiar todo lo estructural, pero si las personas siguen comportándose de la misma manera, van a encontrar la forma de llevar esos viejos patrones a la nueva estructura”.

de resolver conflictos a través de técnicas creativas de comunicación y mediación.

En un principio, TAAP implementó programas destinados a avanzar en la educación y el desarrollo laboral de las comunidades vulnerables de Colombia. Sin embargo, al pasar el tiempo, la organización comenzó a darse cuenta de que los avances retrocedían cuando las personas regresaban a sus barrios, casas o escuelas, donde seguían sufriendo alta discriminación y violencia. “El progreso no se puede separar en cajitas. Si no hay armonía entre las personas de una comunidad, no puede haber progreso y paz. Todo está interconectado”, explica Gaby Arenas de Meneses, directora y fundadora de TAAP.

TAAP decidió, entonces, comenzar a facilitar métodos para cambiar de manera integral las relaciones entre diversos actores. TAAP apoya formas de expresión creativa y desarrollo personal que permiten a personas de muy diferentes orígenes descubrir su humanidad común. El arte crea espacios para que las personas se relacionen de una manera radicalmente distinta, accedan a sentimientos reprimidos por el miedo y logren crear

un sentido de la historia y la realidad de la que todos se sienten parte. Los programas de TAAP promueven la tolerancia y la empatía, capacitan a las comunidades para expresar conflictos de manera saludable y cambian los patrones de comunicación antes basados en ausencia y agresión. Estos programas están diseñados para que diferentes actores sociales puedan abordar temas como el respeto, la diversidad y la tolerancia, para que expresen sus ideas sin constreñimiento y para que generen relaciones más profundas al resaltar las historias que tienen en común.

Para Gaby Arenas, “el cambio sistémico sólo es posible cuando cambias a las personas que forman parte del sistema. Puedes cambiar todo lo estructural, pero si las personas siguen comportándose de la misma manera, van a encontrar la forma de llevar esos viejos patrones a la nueva estructura”.



📌 Nueva Oportunidad, en Costa Rica, trabaja con personas en cárceles y penitenciarías para mejorar las condiciones de las personas a partir de fortalecer sus relaciones, el desarrollo personal y sus capacidades laborales.

2. Cultivar un espacio para sanar

El trauma resuelto es una fuerza que debemos tener en cuenta en la mayoría, si no es que en todos, los problemas sistémicos actuales. Así mismo, el trauma es mucho más común de lo que somos capaces de reconocer quienes estamos involucrados en trabajo de cambio colectivo, especialmente cuando trabajamos en comunidades plagadas por historias de desigualdad y violencia que parecen no poder detenerse.

En países como Colombia, inundados por el conflicto y la guerra, se han creado patrones de relaciones basados en la hipervigilancia e hiperagresión, los cuales permean el sentido de ser de todos los individuos. “Hay una imposibilidad de hacer visible lo invisible. No hay formas, no hay canales para hacer esta transición. Hay mucho silencio, y estamos muy acostumbrados a reprimir”, explica María Adelaida López, cofundadora de Dunna. Ella añade, “A menos que hagamos visible lo invisible, a menos que comencemos a sanar nuestro trauma colectivo y los síntomas de violencia, no habrá sostenibilidad ni progreso económico o político posible”.

El trabajo de Dunna consiste precisamente en sacar a la luz ese trauma de diversos actores involucrados en el conflicto a través de métodos profundos y muchas veces, poco convencionales. Se trata de ayudar a las personas a avanzar, a participar realmente en la reconciliación y a comenzar a sanar dentro de su comunidad. Por ejemplo, en el municipio remoto de Viotá, localizado a tres horas de la capital, Bogotá, Dunna trabaja con

un grupo que incluye comparecientes (personas acusadas de haber cometido un delito o crimen de guerra durante el conflicto armado cubierto por la Jurisdicción Especial para la Paz). El grupo también incluye a desmovilizados, policías y militares, implementando entre ellos estrategias de comunicación tales como tótems de palabra y habilidades de escucha activa. Este enfoque fue diseñado para ayudar a los participantes a manejar los efectos somáticos del trauma que se manifiestan a través de sus cuerpos, creando así las condiciones necesarias para establecer relaciones saludables con los demás y poder reparar el tejido social. “Para crear una verdadera sanación, tienes que encontrar algo en común con identidades que son diferentes a la tuya” dice Natalia Quiñones, cofundadora de Dunna. “Necesitas hacer un trabajo minucioso, y por mucho tiempo, para que todas estas personas que han vivido tanta crueldad y temor acepten que pueden existir nuevas formas de reconstruir su comunidad”. En estos espacios, es vital el uso de prácticas encaminadas a que todos los participantes se sientan seguros y a salvo. “Luego de lograr este sentido de seguridad, las prácticas descienden hasta los ámbitos de la mente, las emociones y el cuerpo para establecer una sanación profunda, donde es posible empezar a escuchar a los demás y sanar los síntomas de violencia en nuestros sistemas incluyendo el silencio y la falta de reconocimiento”, profundiza Natalia.

Ha sido tal el impacto de este trabajo que la Jurisdicción Especial para la Paz (agencia gubernamental creada por el Acuerdo de Paz para administrar la justicia transnacional), ha acudido a Dunna para desarrollar un modelo de acciones restaurativas con varios actores del conflicto. Esta decisión proviene de reconocer que el éxito del Acuerdo de Paz depende no sólo de instituir recursos y estructuras para la reintegración y la convivencia, sino que además es necesario establecer nuevos patrones en las relaciones que permitan sanar colectivamente y que den espacio para transformar los modelos mentales arraigados tras décadas de violencia y guerra.

3. Invitar a la serendipia y a lo sagrado

De las cinco cualidades, invitar a lo sagrado y dar la bienvenida a la serendipia es quizás, la más difícil de capturar en una página. Esto es, en gran parte, porque las personas, a menudo, equiparan la palabra ‘sagrado’ con la religión, o piensan que se refiere a iniciativas basadas en la fe. Por el contrario, traer sacralidad a los procesos no requiere ni supone que todos los involucrados tengan una orientación espiritual.

En el contexto de impacto colectivo, esta cualidad significa establecer un sentido que aliente a todos los involucrados en el trabajo relacional a abrir sus corazones a una fuente universal o a la gracia. El uso de rituales, historias personales y narrativas comunitarias puede ayudar a los grupos a establecer un

↓ Dunna fue creada en Colombia en 2010 con el propósito de restaurar y transformar el tejido social tras el conflicto armado. El arte y el ritual son prácticas holísticas que Dunna ha implementado para construir paz.



tono sagrado para su trabajo en conjunto, así como al encontrar inspiración en el arte, el silencio o prácticas contemplativas como la meditación. Si bien, los métodos específicos pueden variar según el contexto local, lo que caracteriza a esta cualidad entre múltiples culturas es la intención de ayudar a los participantes a estar totalmente presentes en su trabajo y entre ellos mismos. También, se trata de basar el trabajo, individual y colectivo, en el amor.

Lauren Díaz es la directora ejecutiva de la Fundación Nueva Oportunidad de Costa Rica, la cual se dedica a procesos de reinserción social de personas privadas de su libertad a través de capacitación laboral, apoyo para la creación de microempresas y desarrollo personal mediante actividades artísticas y de salud mental. Un ejemplo de este trabajo es el modelo de negocios desarrollado con un grupo de internos del Centro Reynaldo Villalobos el cual consiste en el diseño, producción y comercialización de artículos elaborados con materiales reciclables donados por empresas privadas.

Lauren y su equipo trabajan la mayor parte del tiempo dentro de las cárceles y penitenciarías, lugares frecuentemente deshumanizantes y llenos de trauma. Ella cree, sin embargo, que es posible generar espacios llenos de amor, seguridad y humildad. Dice Lauren que, para crear estos espacios, “debemos dejar de lado nuestras preconcepciones y sincronizarnos a la magia del momento, tratando cada interacción como un momento sagrado en el que, a veces, podemos presenciar la esencia de cada ser”. Por ejemplo, ella cuenta que cuando planea una visita a alguna persona privada de libertad, procura descansar bien y establecer la intención de abrir su alma. Una vez allí, acude a rituales para agradecer el privilegio de estar en comunidad.

Nueva Oportunidad también trabaja para mejorarlas relaciones y las condiciones de vida en las cárceles, creando espacio

para el entendimiento y el acercamiento entre varios actores del sistema penitenciario. Lauren hace un llamado a las instituciones y a quienes ejercen poder a que se aparten de las soluciones heredadas y poco cuestionadas, y le den un espacio a esa magia. Ella nos invita a “desviarnos un poquito de la norma para poder construir soluciones con las personas acudiendo al amor como base: amor a lo que estamos haciendo y a lo que le debemos a la vida, y darle espacio al espíritu y a la magia de lo que es posible”.

4. Atender al cambio interno y externo

Las personas que trabajan con esfuerzos de cambio colectivo son todos actores que están tratando de cambiar los sistemas, y ese cambio debe iniciar desde adentro. El proceso comienza con el examen de parcialidades, suposiciones y puntos ciegos, ajustando cuentas con el privilegio y nuestro papel en la perpetuación de las desigualdades, y creando capacidad para dejar atrás la necesidad de control. Pero el cambio interno también es un proceso relacional y reiterativo: el individuo cambia al colectivo, el colectivo cambia al individuo, y así sucesivamente. Esa interacción es lo que nos permite generar conocimiento, crear oportunidades y ver el potencial de transformación.

Nicola Gryczka Kirsch es cofundadora del Movimiento de Gastronomía Social (SGM), que tiene sedes en más de 60 países (muchas de ellas ubicados en América Latina). SGM se dedica a elevar las voces de los líderes de la comunidad y a dar visibilidad global a las iniciativas locales, co-creando espacios para el aprendizaje y el intercambio de mejores prácticas. Además, brinda apoyo para esfuerzos colectivos de cambio. Un ejemplo es su Fondo SGM, un programa que brinda apoyo a su red de miembros y financia a organizaciones que se dedican a garantizar la inseguridad alimentaria y a examinar las causas fundamentales del hambre dentro de sus comunidades locales.

SGM se apoya en el poder de los alimentos como herramienta para enlazar a las personas y transformar las realidades locales, abordar la desigualdad social y restaurar colectivamente el planeta. Como explica Nicola, la comida es un conector, un vehículo para llevar a las personas a relacionarse consigo mismas y entre sí. La comida no solo nutre nuestro cuerpo, sino también nuestros recuerdos más profundos. Cuando nos sentamos en una mesa, o en el suelo para compartir una comida en comunidad, nivelamos nuestra conciencia con quienes nos rodean, nos liberamos y nos regocijamos. En esos momentos emerge una parte auténtica de nosotros mismos.

SGM guía a los participantes en meditaciones que abordan el significado y los sentimientos asociados a la comida, llevándolos a recordar las primeras instancias recogiendo frutas o cenando con parientes, resaltando memorias de sabores perdidos o de momentos en los que no fue fácil acceder a los alimentos. SGM utiliza estas prácticas antes de iniciar reuniones colaborativas para ayudar a las personas a presentarse de una manera más auténtica, y a estar abiertas a conexiones colmadas de afecto y vulnerabilidad. Además, para ayudar a los participantes a cola-



↑ **TAAP, en Colombia, permite a las personas conocer su humanidad común a través de apoyar su desarrollo personal y su expresión creativa.**

borar con todo su ser, en lugar de centrarse en los títulos y el bagaje profesional que suelen traer consigo, SGM emplea simples técnicas como, por ejemplo, pedir que solo se llame a las personas por sus nombres de pila, iniciar sesiones preparando y disfrutando una cena juntos, o llevar a cabo reuniones en y con comunidades tradicionalmente marginadas. Estos métodos permiten que los participantes en los capítulos nacionales de SGM vean el lado humano de cada uno, incluso entre personas que trabajan para organizaciones tradicionalmente opuestas como el slow food (comida lenta) y el fast food (comida rápida).

Kirsch recuerda momentos en que importantes chefs o líderes de la industria visitaron favelas o comunas y degustaron en comunidad con los residentes locales, compartiendo recetas e historias sobre las comidas y sus familias. Después de esas experiencias, los chefs a menudo modifican sus menús comprometiéndose a procurar mayor sostenibilidad, los líderes de la industria aumentan su apoyo al desarrollo alimenticio para desde un ámbito de solidaridad y no de caridad, y los miembros de la comunidad aumentan su sentido de dignidad y poder. “Experimentar la realidad de otra persona crea una empatía que transforma”, dice Nicola. “Hay una gran diferencia entre analizar un problema en el papel y ver cómo se siente el hambre para quienes la experimentan. Cuando entras en las favelas de Brasil y escuchas y ves las realidades y circunstancias de las personas, te toca el corazón. Si te toca el corazón, no piensas sino sientes, y así, te transformas”.

5. Transformar las dinámicas de poder

Los esfuerzos de cambio colectivo deben ser intencionales para no replicar los desequilibrios de poder de los sistemas en los que trabajan. Para Gaby Arenas de Meneses de la Fundación TAAP,

la clave del cambio sistémico es penetrar y transformar dinámicas de poder muy arraigadas hacia aquellas que privilegian la individualidad y que promueven que la toma de decisiones se concentre en unas cuantas manos.

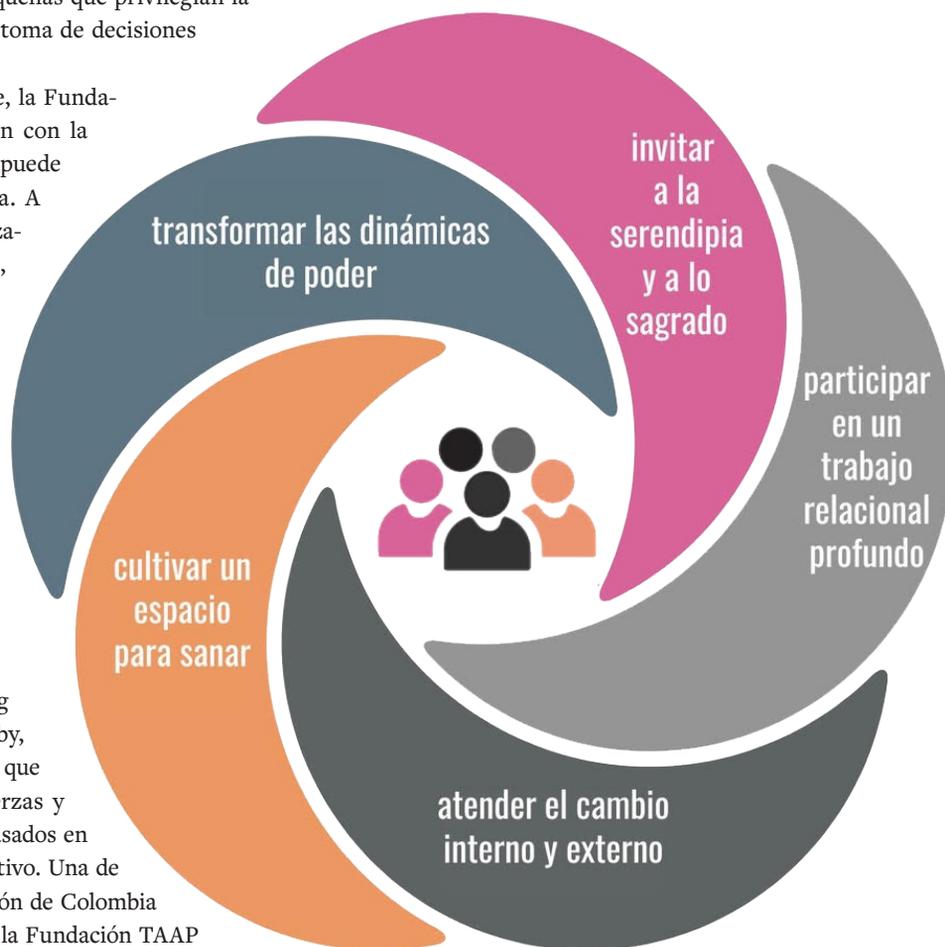
Para cumplir con su papel de puente, la Fundación TAAP comienza cada colaboración con la premisa de que ninguna organización puede resolver un problema social por sí sola. A partir de esto, los líderes de cada organización se comprometen con la intención de, primero, servir para la colaboración, en lugar de tratar de extraer valor para su propia organización. Comenta Gaby: “a los que trabajamos por el cambio social nos ha tomado años dejar de decir ‘mi organización y mi proyecto’. Y, en ocasiones, hemos tenido que decir no a las financiaciones que priorizan las narrativas de heroísmo individual y que fomentan la competencia entre las organizaciones del sector social”.

Por tanto, estos procesos de weaving (tejido colaborativo), como los llama Gaby, han abierto espacios para que las causas que anteriormente competían unan sus fuerzas y obtengan financiamiento conjunto no basados en la “mejor idea”, sino en el proceso colectivo. Una de estas colaboraciones resultó en la creación de Colombia Cuida a Colombia, movimiento del cual la Fundación TAAP es cofundador. Se trata de una iniciativa de cambio colectivo que cuenta con más de 400 socios de los sectores público y privado con el objetivo primordial de mitigar los peores efectos del COVID-19 en más de tres millones de hogares vulnerables. TAAP también ha participado en la co-creación de otros ejemplos de colaboración relacional: Juntos por Chocó, Juntos por Cúcuta, y la Red de Educación Transformadora de América Latina.

Acceder a la sabiduría profunda

Cuando hacemos un llamado a nuestro sector para que invierta su energía colectiva en enfoques más relacionales y emergentes para transformar los sistemas, simplemente estamos mencionando lo que muchos de nosotros ya sabemos: las formas actuales de colaboración simplemente no están a la altura de la tarea, dada la complejidad de los problemas sociales y ambientales que estamos tratando de resolver. Para llegar a resultados más radicales, necesitamos formas más radicales de trabajar juntos, es a la vez tan simple y difícil como eso.

Esas formas exigen mucho de nosotros como líderes y nos sacan rápidamente de nuestras zonas de confort. Debemos recordarnos constantemente que el proceso es la solución, y debemos permanecer abiertos a explorar preguntas nuevas y difíciles. ¿Qué podemos hacer cada uno de nosotros para llevar a las personas a relacionarse profunda y auténticamente y para crear espacios



seguros para la vulnerabilidad? ¿Cómo diseñamos experiencias profundas para sanar colectivamente y conectarnos con nuestra humanidad compartida? ¿Cómo podemos aceptar el desarrollo y cultivar nuestras capacidades como líderes para seguir la nueva energía, la creatividad y las innovaciones que vemos surgir? Creemos que esta es la próxima frontera del cambio de sistemas. Solo una vez que comencemos a explorar las respuestas a estas difíciles preguntas, comenzaremos a fomentar cambios en la conciencia individual y colectiva lo suficientemente poderosos como para transformar los sistemas.■

* Nota

Algunas de las ideas principales de este artículo aparecen en el artículo patrocinado de SSIR “The Relational Work of System Change” (Trabajo relacional para cambiar los sistemas), uno de los artículos más leídos de 2022. Los autores, en colaboración con SSIRñ, reescribieron el artículo para adaptarlo a la región hispanohablante, incluyendo ejemplos detallados de organizaciones en América Latina que practican el trabajo relacional.



El problema con las compensaciones de carbono

Roshan Krishnam, Sofía Jarrín Hidalgo y Marianna Fuchs

TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES



Los programas de compensación de carbono permiten a las empresas y países ricos practicar la ecoimpostura, en inglés, greenwashing, lo que representa una amenaza a los derechos de los pueblos indígenas.

El 23 de abril de 2021, el presidente estadounidense Joe Biden convocó a la “Leader’s Summit on Climate” (Cumbre de Líderes sobre el Clima), una mesa redonda de líderes de 38 naciones cuyo objetivo era fortalecer los compromisos nacionales para atender el cambio climático. En la reunión, los representantes de Estados Unidos, Reino Unido y Noruega anunciaron la formación de la “Coalición para Reducir las Emisiones Acelerando el Financiamiento de los Bosques” (LEAF, por sus iniciales en inglés), una alianza público-privada entre los gobiernos de esas naciones y un aluvión de corporaciones, diseñada para movilizar fondos para la protección de los bosques tropicales.¹ Más tarde ese año, en noviembre durante la COP26 (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático), la coalición anunció que había recaudado mil millones de dólares, a la vez que se anunciaba a sí misma como el esfuerzo público-privado más grande de la historia para la protección de los bosques tropicales.² Además, firmó acuerdos iniciales para establecer cronogramas para la implementación de proyectos con cinco países: Ecuador, Ghana, Costa Rica, Nepal y Vietnam.

El financiamiento de la Coalición LEAF consiste en contribuciones de las corporaciones participantes, que pagarán programas de protección forestal a cambio de créditos de compensación de carbono. Dichos créditos representan una cantidad medida de carbono absorbida de la atmósfera por árboles a lo largo de un trecho de zona forestal. Los partidarios de las compensaciones afirman que dichos programas protegen los bosques cubiertos por los créditos, al tiempo que se reducen las emisiones de carbono. También aseguran, con mayor frecuencia, que los programas proporcionan beneficios y promueven los derechos de los pueblos que habitan los bosques y de las comunidades indígenas que viven en las áreas del proyecto. La retórica de la Coalición LEAF repite estas afirmaciones, pues aseguran que su programa de compensaciones “empoderará a países con bosques tropicales y subtropicales a moverse más rápido a acabar con la deforestación, y los apoyará para lograr sus “contribuciones determinadas a nivel nacional” (NDC, por sus siglas en inglés), que son los objetivos de reducción de emisiones establecidos por cada país en el Acuerdo de París”, y se asegurará “la participación total y efectiva de los pueblos locales e indígenas”. En la práctica, sin embargo, los programas de compensación de carbono rara vez han beneficiado a los bosques, a los grupos indígenas o al clima mundial de la forma en que sus defensores manifiestan. Cada vez más investigaciones académicas y otros reportes han demostrado que las compensaciones de carbono basadas en tierra y bosque no han llevado a una reducción sustancial de emisiones y la protección de los bosques ha sido mínima e inconsistente.³ En cuanto al impacto de la compensación de carbono en los derechos indígenas, la colaboración de los autores de este artículo con Amazon Watch —una organización sin fines de lucro que trabaja en conjunto con pueblos indígenas de la selva amazónica en temas de derechos de tierras y protección forestal— desmiente las afirmaciones optimistas de sus defensores. Como lo han mostrado investigaciones previas realizadas por Amazon Watch, los programas forestales de créditos de carbono en la selva amazónica han llevado a incursiones contra los derechos de tierras del pueblo Sápara en Ecuador y del pueblo Kichwa en Perú,

🔴 Lluvias registradas en enero de 2022 provocaron desprendimientos de tierra que rompieron el oleoducto OCP cerca de San Luis, Ecuador, en la región amazónica del país.

nicamente han llevado a incursiones contra los derechos de tierras del pueblo Sápara en Ecuador y del pueblo Kichwa en Perú,

así como a sobreestimaciones falsas de los beneficios climáticos en Colombia y a un exceso de promesas sobre los beneficios para la comunidad Suruí de Brasil,⁴ que hacen eco a muchos otros ejemplos de programas de compensaciones en el resto del mundo. Las cuestiones sobre derechos indígenas, protección forestal y la mitigación de fenómenos climáticos están interrelacionadas: ya ha sido mostrado que la protección de los derechos de tierras indígenas y su soberanía están correlacionadas con la reducción de la deforestación.⁵

Estos y otros ejemplos en todo el mundo demuestran que los programas de compensación son soluciones falsas que dan permisos de paga-para-contaminar a los mismos gobiernos y compañías que están causando la crisis climática y ecológica, y que violan los derechos indígenas. Aunque los programas de compensación aseguran ofrecer beneficios de secuestro de carbono que contribuyen a una economía neutra de dicho elemento, los gobiernos y corporaciones que cosechan los beneficios financieros y de prestigio de estos programas a menudo se muestran reacios a detener sus prácticas extractivas. En particular, la expansión de los gobiernos en actividades mineras y de extracción de petróleo (impulsoras clave del cambio climático, deforestación y violación de los derechos indígenas) generan impactos adversos más grandes en el medioambiente y en las comunidades indígenas que aquellos que los programas pueden enfrentar. Estas actividades contradictorias demuestran una falta de compromiso político para atender los asuntos estructurales en el centro del cambio climático. Los programas comerciales de carbón forestal están basados en la premisa errónea de que, mientras se ignoran los problemas de derechos de tierras, la deforestación puede solucionarse con la inversión y la comercialización, las relaciones de poder y la generación de confianza entre comunidades.

El acuerdo de la Coalición LEAF con el Ministerio de Ambiente de Ecuador ejemplifica cómo los programas de compensación de carbono distraen de la justicia climática. Programas como el de la Coalición LEAF no son más que un barniz verde aplicado sobre las continuas amenazas a los derechos indígenas, al tiempo que empoderan a las industrias extractivas y mercantilizan aún más la relación de las comunidades con la naturaleza. A continuación, analizamos el modelo de la Coalición LEAF y contextualizamos las operaciones propuestas en Ecuador dentro de sus programas existentes de secuestro forestal de carbono. Concluimos que la iniciativa, a fin de cuentas, facilita la ecoimpostura de las naciones ricas, los clientes estatales y las corporaciones, mientras que amenazan seriamente los derechos de los pueblos indígenas.

Un vehículo para la ecoimpostura empresarial

El modelo LEAF utiliza lo que se conoce como acreditaciones jurisdiccionales: gobiernos nacionales y subnacionales realizan acuerdos con LEAF e implementan programas de protección forestal, y también asumen la responsabilidad de asegurar que las comunidades locales sean incluidas en la toma de decisiones y reciban la compensación apropiada por su participación. Emergent (Emergente), una organización sin fines de lucro con base en los Estados Unidos, dedicada a movilizar esfuerzos financieros para proteger los bosques, actúa como intermediaria entre compradores y vendedores de créditos forestales de carbono y administra las operaciones de la Coalición LEAF. La organización sin fines de lucro es responsable de validar estos programas para garantizar que cumplan con los estándares

ROSHAN KRISHNAN es un activista de finanzas climáticas en Amazon Watch, donde ayuda a dirigir el trabajo de la organización en temas relacionados con los mercados de carbono y la justicia climática.

SOFÍA JARRÍN HIDALGO es la Asesora de defensa de Ecuador en Amazon Watch, donde colabora en la estrategia y dirige campañas

con comunidades indígenas de la Amazonia ecuatoriana.

MARIANNA FUCHS fue practicante en Amazon Watch y es defensora de los derechos de la naturaleza, con experiencia en gestión de recursos ambientales y relaciones internacionales.

ambientales y de integridad social de la coalición. Si los programas son validados, Emergent genera créditos de carbono basándose en los servicios prestados de protección forestal. Estos créditos son dados a las corporaciones participantes de LEAF y los pagos se entregan a cada jurisdicción: los gobiernos nacionales y subnacionales que forman parte del acuerdo. Los expertos llaman a esto un esquema de mercado del carbón “basado en resultados” —los pagos se realizan solo después de verificar los resultados—.

Las corporaciones participantes en la Coalición LEAF, un grupo que incluye a Nestlé, BlackRock, Delta Airlines, Walmart, Unilever y Amazon, proveen una vasta mayoría de los fondos. Estas compañías recibirán créditos de compensación producidos por proyectos de LEAF. Paradójicamente, muchas de estas corporaciones están consideradas entre las más contaminantes del mundo, y algunas son cómplices directas de la destrucción de la selva amazónica y la violación de los derechos indígenas en Ecuador y a lo largo de la cuenca del Amazonas. Por ejemplo, BlackRock, el gestor de activos más grande del mundo, tenía una deuda de más de seis mil millones de dólares y un capital de más de 24.2 mil millones en compañías petroleras operando en el Amazonas desde 2021,⁶ incluidas compañías estatales como PetroEcuador y PetroPerú, responsables de una extracción continua, contratación corrupta de operaciones industriales⁷ y terribles derrames petroleros que han contaminado las tierras de las comunidades indígenas.⁸ Mientras tanto, Walmart obtiene su carne de res de la multinacional JBS, una de las más notorias infractoras de derechos indígenas y agente de la deforestación en la Amazonia brasileña.⁹

Bajo un programa de compensación de carbono tradicional, los créditos se aplican directamente para compensar las emisiones de la entidad compradora. La Coalición LEAF intenta diferenciarse de esta modalidad al requerir que las corporaciones participantes se comprometan con objetivos climáticos a través de la iniciativa “Science Based Targets” (“Iniciativa de objetivos basados en la ciencia”) y el programa de las Naciones Unidas “Race to Zero” (Carrera a cero). Estas iniciativas imponen límites al uso de compensaciones por parte de las corporaciones para que estas cumplan con los objetivos de reducción de emisiones, comprometiéndolas de manera visible a lograr reducciones reales. Sin embargo, estos compromisos voluntarios se han mostrado débiles e inconsistentes en la práctica y, sin embargo, las corporaciones participantes se han mantenido dependientes de estas compensaciones. Muchas de las corporaciones participantes —incluidas Amazon, Nestlé y Unilever— ya están exagerando sus compromisos climáticos con objetivos engañosos de cero emisiones dependientes de compensaciones de carbono y no de una verdadera reducción de emisiones.¹⁰

Asimismo, el precio mínimo de los créditos de carbono de los proyectos de LEAF será de diez dólares. Esta es solo una fracción del precio correcto, más cercano a los cien dólares, al que los economistas del clima apuntan para lograr cero emisiones para el año 2050.¹¹

Esta disparidad caracteriza al mercado del carbono, desde el Clean Development Mechanism (Mecanismo para el Desarrollo Limpio) de las Naciones Unidas hasta los sistemas de comercio de derechos de emisión en Estados Unidos y la Unión Europea.¹² Precios del carbono suficientemente bajos para atraer al sector privado a participar no se acercan a lo que, en teoría, se requeriría para mitigar efectivamente el cambio climático. Esta dinámica se ejemplifica con el fracaso del comercio de derechos de emisión (*cap-and-trade market*) de California, en el que los negocios han aumentado sus emisiones de carbono mientras que el gobierno los ha calmado manteniendo los precios del carbono muy por debajo de lo que costaría implementar una verdadera reducción de emisiones.¹³ Como tal, la Coalición LEAF representa un nuevo camino de ecoimpostura empresarial, pues permite a las compañías habitualmente responsables de contaminar, deforestar y violar los derechos, mejorar sus reputaciones al financiar programas supuestamente “verdes”.

Pero la ecoimpostura de la Coalición LEAF no se limita a sus socios corporativos. También se extiende a los gobiernos que la respaldan. Naciones ricas como los Estados Unidos y el Reino Unido han sido ampliamente criticadas por su incapacidad para destinar suficiente

recientes sugieren que el secuestro de carbono natural puede ser efectivo solo como complemento de cortes masivos de emisiones e, incluso, este grado de efectividad es debatible.¹⁷ El estándar aplicado por LEAF a sus programas no ayuda mucho a disipar estas dudas. Los créditos por compensaciones de carbono generados por proyectos financiados por LEAF serán verificados por “The REDD+ Environmental Excellence Standard” (Estándar de Excelencia Ambiental REDD+, TREES por sus iniciales en inglés). REDD+, que significa “reducir emisiones por deforestación y degradación forestal” y mejorar las reservas forestales, es un marco de las Naciones Unidas para la conservación de bosques. De acuerdo con el sitio web de la Coalición LEAF, el uso de este estándar “asegurará una integridad ambiental y social implacable”. Pero, de hecho, las garantías climáticas de TREES tienen fallas que aumentan la probabilidad de una contabilidad engañosa y la exageración de los beneficios climáticos que los programas de compensación de carbono han demostrado repetidamente en el Amazonas y en todo el mundo, según un reporte de 2020 de Climate Focus.¹⁸

En particular, el estándar TREES carece de rigor en dos áreas habituales de las compensaciones de carbono: adicionalidad y fugas.

La adicionalidad mide si un proyecto de compensación agrega nueva capacidad de secuestro de carbono. Por ejemplo, si un proyecto de compensación se crea usando un bosque que ya fue protegido de la deforestación, no ofrece ninguna adicionalidad, porque los árboles hubieran absorbido carbono de todas maneras. Sin embargo, TREES calcula la adicionalidad usando proyecciones de referencia, en vez de mediciones reales de rendimiento.¹⁹ Esto significa que la adicionalidad se calcula solo midiendo emisiones y comparándolas con niveles históricos de emisión en el área del proyecto, en vez de evaluar la implementación de políticas de reducción de emisiones, inversiones u otras medidas comunes de

adicionalidad. Al no tomar estos pasos complementarios, aumenta el peligro de que los créditos de compensación vendidos a través de TREES no secuestren carbono adicional de la atmósfera.

Por otro lado, las fugas ocurren cuando los proyectos de compensación no reducen emisiones, sino que simplemente las cambian de un área a otra. El estándar TREES usa un método demasiado simplista para calcular fugas,²⁰ lo que implica que las emisiones de estos programas forestales podrían no ser contadas y, en realidad, podrían terminar sumando emisiones a la atmósfera —un peligro que se ha observado en otros proyectos de compensación—. ²¹ La contabilidad de carbono de TREES tampoco considera la incertidumbre agregada; es decir, sus estimados de reducción de emisiones podrían contener altos niveles de error.²² Este riesgo llevaría, potencialmente, a un secuestro de carbono con registros imprecisos o excesivos.

Las garantías de TREES en torno a los derechos indígenas podrían ser incluso más endebles que sus deficiencias en la medición de secuestro de carbono en bosques. Durante el webinar de lanzamiento de la Coalición LEAF,²³ sus representantes afirmaron que las comunidades indígenas calificarían como jurisdicciones en el TREES 2.0, que aún estaba en desarrollo, lo que les permitiría entrar a los acuerdos

Aunque la constitución ecuatoriana incluye disposiciones que parecen brindar protección en contra de programas explotadores del mercado de carbono, sus defensores han encontrado maneras para evadir dichas protecciones.

financiamiento climático a los países en desarrollo.¹⁴ Los Estados Unidos, en particular, solo ha asignado mil millones de dólares para este financiamiento internacional en 2022¹⁵, muy lejos de los 11.4 mil millones prometidos para 2024 por el gobierno de Biden, y una cantidad escandalosamente inadecuada dada la desproporcionada responsabilidad histórica del país en cuanto a emisiones globales de carbono.¹⁶ Dependiendo del financiamiento climático y forestal del sector privado no solo ofrece beneficios de ecoimpostura a la industria privada, sino también permite a los gobiernos ricos detrás de la Coalición LEAF continuar la evasión de sus compromisos con el clima.

Un estándar bajo para los derechos indígenas y climáticos

Los créditos de compensación de carbono son fundamentalmente una manera poco fiable de mitigar las emisiones de carbono. Los programas de compensación basados en la naturaleza mezclan el secuestro de carbono permanente de los combustibles fósiles no quemados con el secuestro temporal por absorción de los árboles y el suelo. No existe evidencia de que las compensaciones puedan mitigar las emisiones de carbono a escala. De hecho, investigaciones

de LEAF de forma independiente. Sin embargo, cuando TREES 2.0 se publicó, se retiró toda mención de la elegibilidad jurisdiccional indígena, pues solo los gobiernos nacionales y subnacionales son elegibles en el más reciente estándar TREES. Esta discrepancia mantiene intacto el paradigma dominante entre los programas de mercado de carbono, en el cual el financiamiento llega a cuentagotas desde el gobierno hasta los pueblos indígenas y las comunidades locales.

En consecuencia, las comunidades indígenas que buscan asegurar una distribución equitativa de los beneficios de los programas LEAF están forzadas a involucrarse con gobiernos que no cumplen con los estándares legales internacionales de autodeterminación y soberanía de los pueblos indígenas. Por ejemplo, TREES no requiere la adherencia a la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (DNUDPI), no ordena el desarrollo de programas de distribución equitativa de beneficios, y solo mantiene compromisos parciales con el estándar reconocido internacionalmente de la necesidad de compañías y gobiernos de obtener un Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI) de los pueblos indígenas antes de iniciar proyectos en sus territorios.²⁴ En resumen, TREES pone la responsabilidad de la implementación de muchas garantías de derechos indígenas a los gobiernos aliados a LEAF. Por lo tanto, el respeto de los derechos indígenas y la consulta a los pueblos serán tan fuertes como las políticas de los gobiernos a través de los cuales LEAF realice sus proyectos, y LEAF podrá evadir la responsabilidad de las violaciones que ocurran por sus programas. De hecho, esta renuncia de responsabilidad al parecer ya está sucediendo: Levi Sucre Romero, coordinador de la Alianza Mesoamericana de Pueblos y Bosques, recientemente criticó el enfoque “no intervencionista” de LEAF y expresó su preocupación de que “si no hay un mecanismo para asegurar [nuestros derechos], seremos víctimas de nuestros propios gobiernos y decidirán sobre nuestros bosques sin involucrar[nos]”.²⁵

Motivo de preocupación

Dados los problemas de la Coalición LEAF con la integridad del medio ambiente, los derechos de los pueblos indígenas y la ecoimpostura corporativa, su Memorando de entendimiento (MDE) con Ecuador suscita preocupaciones serias sobre su efectividad. La implementación del gobierno ecuatoriano de programas forestales y climáticos, a la fecha, tiene una historia accidentada en cuanto a derechos indígenas y protección forestal. Las comunidades indígenas ecuatorianas que habitan los bosques, y los bosques en sí, enfrentan amenazas constantes de actividades extractivas y que dañan el clima, como la explotación petrolera y la minería, incluso contando con la aparente supervisión de programas existentes de protección forestal.



Y según el MDE ya referido, LEAF será gestionado a través de los programas existentes de protección de bosques. El Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE) de Ecuador planea canalizar los fondos de LEAF a través del actual Plan de Acción REDD+, una iniciativa nacional multianual cuyo objetivo es preservar los bosques y la biodiversidad al tiempo que se secuestran emisiones de carbono. Este plan abarca varios programas de protección de bosques, incluidos Socio Bosque y PROAmazonía. Aunque estos programas difieren en su implementación y región (PROAmazonía, por ejemplo, es exclusivo del Amazonas, mientras que Socio Bosque opera en todo el país), a fin de cuentas se adhieren al mismo paradigma: secuestro forestal de carbono con el fin de atraer inversiones climáticas internacionales, a través de mecanismos de financiamiento de las Naciones Unidas, como el Fondo Verde del Clima, y mediante la venta de créditos de compensación de carbono.

Aunque la constitución ecuatoriana incluye disposiciones que parecen brindar protección en contra de programas explotadores del mercado de carbono, los defensores de este mercado han encontrado maneras para evadir dichas protecciones. Por ejemplo, el artículo 74 de la constitución ecuatoriana prohíbe la “apropiación” de “servicios ambientales”. Algunos jurisconsultos han interpretado esto como una forma de impedir la venta de créditos de compensación de carbono, pues el secuestro de carbono puede considerarse un servicio ambiental. Sin embargo, la Coalición LEAF afirma que se atiene a esta regulación al impedir que los compradores de créditos ecuatorianos de carbono generados por LEAF puedan revenderlos. Además, Ecuador tiene un compromiso constitucional con CLPI (artículo 57), pero en la práctica esto solo ha significado una “consulta” con los pueblos indígenas, no un consentimiento verdadero. En febrero de

➤ Hombres de la comunidad indígena A'i Cofán se reunieron el 5 de marzo de 2022 después de patrullar proyectos mineros a lo largo del río Aguarico.

2022, la corte constitucional de Ecuador determinó que las consultas deben realizarse con la intención de lograr el consentimiento de las personas afectadas.²⁶ A la fecha, sin embargo, no existen leyes que hagan cumplir el CLPI en Ecuador.

Congruente con estas garantías endeables, el Plan de Acción REDD+ de Ecuador (a través del cual la Coalición LEAF operaría) tiene un historial deficiente en lo que respecta a la consideración de los derechos indígenas. En teoría, programas como Socio Bosque y ProAmazonía están sujetos a las garantías de derechos humanos implementados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.²⁷ En la práctica, sin embargo, la historia ha sido muy diferente. Aunque muchas comunidades se unen a estos programas pensando que protegerán los territorios de sus comunidades de la extracción, los programas forestales de Ecuador dedicados a reducir las emisiones en el Amazonas a menudo operan en las mismas áreas de bosques y de territorios indígenas donde el gobierno está expandiendo las actividades mineras y petroleras sin el consentimiento indígena.

La experiencia del pueblo Shuar Arutam (PSHA) es un ejemplo de cómo los programas REDD+ de Ecuador permiten a las industrias extractivas operar en territorios indígenas. El PSHA está compuesto por 47 comunidades con un total de 12,000 habitantes. Viven en su territorio ancestral, en el sur del Amazonas ecuatoriano, miembro de Socio Bosque desde 2008.²⁸ Sin embargo, la industria minera también opera en esta área desde 1980. Aunque el PSHA se opone a la minería en sus territorios y participa en Socio Bosque, que brinda garantías de derechos indígenas y asegura un compromiso con el CLPI, la mayor parte de su tierra continúa siendo dominada por las grandes compañías mineras extranjeras como Solaris Resources Inc. (Recursos Solaris, de Canadá), SolGold (Australia), ExplorCobres S.A. (China y Canadá), y Ecuasolidus S.A. (Canadá). Los líderes indígenas y sus familias, que se han opuesto a las actividades mineras, han sido sujetos a las amenazas y el acoso de las compañías mineras, la policía y el ejército ecuatoriano.²⁹ Las comunidades PSHA han enfrentado intimidación y violencia que amenaza su estilo de vida y la salud de sus ecosistemas.

A pesar de estos fracasos significativos, Socio Bosque era una de las fuentes principales de ingresos para PSHA hasta que MAATE terminó el contrato, afirmando que el PSHA no cumplió con los requisitos del programa. Sin embargo, la implementación de Socio Bosque por parte del MAATE ha estado llena de irregularidades e inconsistencias. De acuerdo con el PSHA, el gobierno no proporcionó el apoyo para la correcta implementación del acuerdo y aun así permitió que las compañías mineras entraran al territorio del PSHA.³⁰ La terminación del programa ha causado más dificultades económicas para el PSHA, creando divisiones entre comunidades y familias que podrían dejarlas más vulnerables a los chantajes de las compañías mineras, un resultado perverso de un programa destinado a la protección de los bosques.

El bosque protegido Kutukú-Shaimi, una de las áreas naturales más importantes en el Amazonas ecuatoriano, representa otro ejemplo de la naturaleza engañosa de los programas de carbono forestal en Ecuador. Sin llevar a cabo el proceso CLPI adecuado, el gobierno ecuatoriano autorizó a la compañía minera Ecuasolidus S.A. para operar dentro del territorio. Kutukú-Shaimi es parte del sistema de áreas protegidas por el MAATE, y algunas de sus poblaciones indígenas reciben compensaciones de Socio Bosque para proteger su terri-

torio dentro del bosque. Además, el gobierno de Ecuador actualizó su plan de gestión del bosque a través de PROAmazonía. Pero este plan actualizado excluyó las demandas de la comunidad de declarar el territorio un área libre de minería, según José Esach, presidente del comité de defensa del bosque protegido Kutukú Shaimi, y las autoridades del Estado no han consultado a todas las comunidades que dependen del bosque, evadiendo así los procesos CLPI. Como resultado, la minería y la degradación medioambiental continúan dentro del territorio.

Las contradicciones flagrantes del gobierno de Ecuador en su adopción de los programas de financiarización de carbono forestal cuentan una historia clara: programas como el LEAF y REDD+ están siendo utilizados para permitir la continua priorización gubernamental de actividades extractivas e intereses económicos, en vez de garantizar los derechos colectivos. Los compromisos de Ecuador para proteger los territorios indígenas de la extracción son, en el mejor de los casos, cuestionables, y los programas de mercado de carbono crean la ilusión de progreso en sus compromisos NDC del Acuerdo de París.

Estas discrepancias se amplifican más por la importancia que tienen el gas y el petróleo en el plan de desarrollo nacional ecuatoriano. El presidente Guillermo Lasso se ha comprometido a duplicar la extracción de petróleo, y abrió las compañías estatales de petróleo a inversiones privadas en un intento por aumentar dramáticamente su producción.³¹ A menudo, esta extracción petrolera amenaza tierras indígenas, incluso en áreas donde los programas de conservación forestal supuestamente operan.

Por ejemplo, según el documento NDC de Ecuador de 2019, el gobierno planea lograr una mitigación del cambio climático adicional a través de la reducción de llamaradas —la práctica irresponsable y contaminante de quemar productos derivados de la extracción de gas natural— en el proceso de combustión de gases y el uso de menos gas para la producción de electricidad. Sin embargo, el gobierno ecuatoriano no ha tomado pasos significativos para cumplir con esta política, lo que genera dudas sobre su compromiso en la mitigación del cambio climático. De hecho, el gobierno continúa otorgando autorizaciones a las compañías de combustibles fósiles que realizan llamaradas de gas natural en más de 447 sitios a lo largo del Amazonas ecuatoriano, contaminando el aire de las comunidades locales. Las poblaciones afectadas interpusieron una demanda en febrero de 2020 en la corte de justicia de la provincia de Sucumbíos, alegando impactos a la salud y violaciones a los derechos de la naturaleza, consagrados en la constitución ecuatoriana. Además, aunque la corte determinó en julio de 2021 que todas las llamaradas cercanas a los pueblos afectados debían discontinuarse en los próximos 18 meses, el gobierno ecuatoriano sigue permitiéndolas en esas áreas.³² No sorprende, entonces, que la líder Kichwa Patricia Gualinga, activista indígena ecuatoriana e integrante del colectivo Mujeres Amazónicas, haya llamado a los programas de créditos de carbono “hipocresía pura”, pues nota que dichos programas son “una forma de comercializar los bosques tropicales que ya son protegidos por los pueblos indígenas”.³³

No todos los programas REDD+ existentes en Ecuador producen créditos de compensación de carbono. Sin embargo, los programas mercantiles de conservación como REDD+ financiarizan el carbono forestal convirtiendo a los bosques naturales en áreas comercializa-

das y crean una red burocrática de esquemas regulatorios que son inaccesibles para los pueblos indígenas sujetos a ellos. Que la Coalición LEAF haya sumado las compensaciones empresariales de carbono a la mezcla, añade otra capa más de contabilidad engañosa y ecoimpostura que permitiría al gobierno de Ecuador continuar con la violación de los derechos indígenas y, simultáneamente, fomentar la contaminación corporativa.

Más allá de LEAF

Los pueblos indígenas en Ecuador y aquellos a lo largo de la cuenca amazónica enfrentan decisiones difíciles sobre la preservación de su soberanía y la protección de su tierra natal ante la presencia de compañías extractivas y políticas gubernamentales. Financiar la protección forestal, al otorgar pagos a los pueblos indígenas para que dirijan programas comunitarios, puede ser una herramienta efectiva para proteger los bosques y fortalecer las comunidades indígenas. Sin embargo, proteger los bosques sin reducir las emisiones de combustibles fósiles no es una solución climática. De esta forma, adherir fondos forestales a los esquemas de mercado de carbono puede distraer de la acción climática real y de un financiamiento para pueblos indígenas que sea directo y reparativo para los bosques y el clima.

El acuerdo de la Coalición LEAF con el gobierno de Ecuador amenaza con expandir los programas de carbono forestal que han permitido a compañías extractivas operar en los territorios de pueblos indígenas, al tiempo que otorga créditos de compensación de carbono y brinda prestigio a través de la ecoimpostura a compañías y gobiernos de países ricos que, rutinariamente, violan los derechos indígenas, destruyen bosques y agravan la crisis climática. Conforme la Coalición LEAF expande sus operaciones hacia otros países, activistas y comunidades deben estar en guardia, porque existen pocas razones para creer que el patrón de engaños y perpetuación de prácticas extractivas cambiará.

En el corto plazo, la Coalición LEAF y el gobierno ecuatoriano pueden evitar algunos de los peligros mencionados en este artículo honrando el derecho de soberanía y autodeterminación de los pueblos indígenas; podrían llevar a cabo procesos robustos de CLPI y asegurarse de que los derechos territoriales de los pueblos indígenas sean protegidos, en particular de actividades extractivas como la minería y la exploración de gas y petróleo. Además, las comunidades indígenas deben ser compensadas justamente por su participación en programas LEAF. No obstante, dados los problemas inherentes a la compensación de carbono, es difícil que programas como la Coalición LEAF brinden soluciones durables y a largo plazo para los derechos indígenas, protección forestal o cambio climático.

¿Qué puede hacerse, entonces, para proteger los bosques, mejorar la soberanía indígena y detener el cambio climático? Irónicamente, parte de la respuesta está en las raras instancias donde los programas de compensación de carbono han tenido algo de éxito. Los proyectos de compensación REDD+ en el valle Yaeda al norte de Tanzania y en la selva de Matavén en Colombia han canalizado efectivamente los recursos a comunidades indígenas de una forma que mejora su modo de vida y sana los ecosistemas.³⁴ Estos programas han demostrado la verdad esencial que los pueblos indígenas y los activistas por la justicia ambiental han declarado desde hace años: financiar proyectos de conservación verdaderamente liderados por indígenas, que se basen en la cooperación, el control comunitario y la consagración de los

derechos de las tierras, es una de las mejores maneras de proteger los bosques y fortalecer la soberanía de las comunidades.

Sin embargo, incluso estos programas de compensaciones que fueron moderadamente exitosos tienen serios problemas que ejemplifican la naturaleza inviable de las compensaciones como solución para el cambio climático. El “Yaeda-Eyasi Landscape REDD Project” (Proyecto REDD paisaje de Yaeda-Eyasi) en Tanzania vende créditos de carbono a myclimate, una compañía europea que ofrece compensaciones de carbono a compañías que dañan el clima, incluidas aerolíneas y corporaciones de combustibles fósiles.³⁵ Mientras tanto, el proyecto REDD+ en la Selva de Matavén ha reportado un conteo excesivo de créditos de carbono, sobrestimando así su impacto en el clima.³⁶

Estos problemas ilustran la contradicción fundamental en el centro de las compensaciones de carbono: comerciar con créditos de carbono perpetúa, invariablemente, las emisiones de carbono que impulsan el cambio climático. El aumento en las temperaturas ya empezó a desestabilizar los delicados ecosistemas de la selva tropical amazónica, y en África subsahariana ha provocado sequías y temperaturas abrasadoras. En la práctica, entonces, aun cuando los programas de compensación de carbono se traducen en beneficios inmediatos para los pueblos indígenas que habitan los bosques, estos beneficios están supeditados a mantener los propulsores del cambio climático que amenazan, precisamente, a los ambientes de los que dependen: una perversión total de la justicia climática.

Hemos visto que priorizar las finanzas climáticas para programas de conservación comunitaria y a cargo de pueblos indígenas puede tener resultados notables, pero debe hacerse sin condiciones y libres de cualquier esquema de compensación o de modelos de paga-por-contaminar que faciliten las continuas emisiones de carbono en otros lugares. Los programas de conservación deben ser gobernados equitativamente por los pueblos indígenas y cumplir con CLPI antes de cualquier decisión que afecte la integridad y el balance social o ambiental de las comunidades indígenas. Si bien la reparación y preservación de sumideros de carbono puede tener un impacto climático importante, no se puede confiar en las compensaciones para reducir las emisiones a escala. En vez de eso, debemos reducir rápidamente el consumo de petróleo y gas mediante un cese inmediato en la exploración y perforación en tierras indígenas.

Podemos encontrar inspiración en los Kichwa de Sarayaku en el Amazonas ecuatoriano. A través de un largo proceso comunitario de toma de decisiones, las personas de Sarayaku desarrollaron su propuesta Kawsak Sacha (“El bosque viviente”), que crearía una nueva clasificación de conservación reconocida internacionalmente, permitiendo a los pueblos indígenas practicar una administración tradicional de sus territorios, libre de actividades extractivas por parte de corporaciones mineras, combustibles fósiles o agronegocios. A fin de cuentas, apoyar iniciativas como Kawsak Sacha no solo promueve la justicia ambiental y los derechos indígenas, también provee una solución más efectiva para preservar los bosques que aquella de la Coalición LEAF o programas de compensación similares. Los actores de la sostenibilidad corporativa harían bien al recordar esto cuando piensen en cómo cumplir sus compromisos sociales y ambientales. ■

Notas

- 1 La Casa Blanca, “Fact Sheet: President Biden’s Leaders Summit on Climate” (Ficha informativa: Cumbre de líderes sobre el clima, del Presidente Biden), abril 23, 2021.
- 2 Emergent, “Leaf Coalition Mobilizes \$1 Billion for Tropical Forest Conservation” (La Coalición LEAF movilizó mil millones de dólares para la conservación de bosques tropicales), mayo 3, 2022.
- 3 Shane Coffield y James Randerson, “Satellites Detect No Real Climate Benefit from 10 Years of Forest Carbon Offsets in California” (Satélites no detectan ningún beneficio climático real tras diez años de compensaciones forestales de carbono en California), *The Conversation*, diciembre 1, 2022; Kate Dooley et al., “Carbon Removals from Nature Restoration Are No Substitute for Steep Emission Reductions” (Capturas de carbono por restauración de naturaleza no sustituyen a una pronunciada reducción de emisiones), *One Earth*, vol. 5, no. 7, 2022; Thales A. P. West et al., “Overstated Carbon Emission Reductions from Voluntary REDD+ Projects in the Brazilian Amazon” (Reducciones sobrestimadas de emisiones de carbono de proyectos voluntarios REDD+ en la Amazonia brasileña), *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 117, no. 39, 2020.
- 4 Amazon Watch, “The Amazon Rainforest-Sized Loophole in Net Zero” (La laguna del tamaño de la selva tropical amazónica en la energía neta cero), octubre 20, 2021.
- 5 Kathryn Baragwanath y Ella Bayi, “Collective Property Rights Reduce Deforestation in the Brazilian Amazon” (Derechos colectivos de propiedad reducen la deforestación en la Amazonia brasileña), *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 117, no. 34, 2020; Jocelyne S. Sze et al. “Reduced Deforestation and Degradation in Indigenous Lands Pan-Tropically” (Reducción de la deforestación y degradación en territorios indígenas pantropicales), *Nature Sustainability*, vol. 5, no. 2, 2021.
- 6 Amazon Watch, “Investing in Amazon Crude II” (Invertir en el crudo amazónico II), junio 3, 2021.
- 7 Amazon Watch, “Banking on Amazon Destruction” (Apostar por la destrucción del Amazonas), noviembre 4, 2021.
- 8 Vincent Ricci, “A Year After Ecuador Oil Spill, Indigenous Victims Await Justice, Reparations” (Tras un año del derrame petrolero en Ecuador, las víctimas indígenas esperan justicia y compensaciones), *Mongabay*, abril 29, 2021.
- 9 Andrew Wasley y Alexandra Heal, “Walmart Selling Beef from Firm Linked to Amazon Deforestation” (Walmart vende carne de empresa ligada a la deforestación en el Amazonas), *The Guardian*, febrero 13, 2021.
- 10 Thomas Day et al. “Corporate Climate Responsibility Monitor 2022” (Responsabilidad climática empresarial reporte 2022), *NewClimate Institute*, febrero 7, 2022.
- 11 Prerana Bhat, “Carbon Needs to Cost at Least \$100/Tonne Now to Reach Net Zero by 2050: Reuters Poll” (El carbono debe costar al menos cien dólares por tonelada ahora para alcanzar el cero neto en 2050: encuesta de Reuters), *Reuters*, octubre 25, 2021.
- 12 Tamra Gilbertson, “Carbon Pricing: A Critical Perspective for Community Resistance” (Precio del carbono: una perspectiva crítica para la resistencia comunitaria), *Indigenous Environmental Network and Climate Justice Alliance*, noviembre 2017.
- 13 Lisa Song, “Cap and Trade Is Supposed to Solve Climate Change, but Oil and Gas Company Emissions Are Up” (El sistema de comercio de derechos de emisión debía resolver, supuestamente, el cambio climático, pero las emisiones de las compañías petroleras y de gas están al alza), *ProPublica*, noviembre 15, 2019.
- 14 Jocelyn Timperley, “The Broken \$100-Billion Promise of Climate Finance—and How to Fix It” (La promesa incumplida de cien mil millones de dólares de las finanzas climáticas y cómo solucionarla), *Nature*, octubre 20, 2021.
- 15 Chloé Farand, “Betrayal: US Approves Just \$1bn Climate Finance for Developing Countries in 2022” (Traición: EUA aprueba solo mil millones de dólares de financiación climática para países en desarrollo en 2022), *Climate Home News*, marzo 11, 2022.
- 16 Jason Hickel, “Quantifying National Responsibility for Climate Breakdown: An Equality-Based Attribution Approach for Carbon Dioxide Emissions in Excess of the Planetary Boundary” (Cuantificar la responsabilidad nacional del colapso Ambiental: un enfoque basado en la atribución equitativa para las emisiones de dióxido de carbono excedentes de la frontera planetaria), *The Lancet Planetary Health*, vol. 4, no. 9, 2020.
- 17 H. Damon Matthews et al., “Temporary Nature-Based Carbon Removal Can Lower Peak Warming in a Well-Below 2° C Scenario” (Captura natural y temporal de carbono puede disminuir el calentamiento máximo muy por debajo de una hipótesis de 2° C), *Communications Earth & Environment*, vol. 3, no. 1, 2022.
- 18 Thiago Chagas et al. “A Close Look at the Quality of REDD+ Carbon Credits” (Una mirada detallada a la calidad de los créditos de carbono REDD+), *Climate Focus*, marzo 20, 2020.
- 19 Architecture for REDD+ Transactions (ART), “The REDD+ Environmental Excellence Standard (TREES)” (El estándar de excelencia ambiental REDD+), agosto 2021.
- 20 Ibid.
- 21 James Temple and Lisa Song, “The Climate Solution Actually Adding Millions of Tons of CO2 into the Atmosphere” (La solución para el clima en realidad suma millones de toneladas de CO2 a la atmósfera), *MIT Technology Review*, abril 29, 2021.
- 22 Architecture for REDD+ Transactions (ART), “The REDD+ Environmental Excellence Standard (TREES)” (El estándar de excelencia ambiental REDD+).
- 23 YouTube, “Leaf Coalition US Leaders Summit Launch Event” (Evento de lanzamiento de la Cumbre de líderes de la Coalición LEAF de EU), abril 23, 2021.
- 23 YouTube, “Leaf Coalition US Leaders Summit Launch Event” (Evento de lanzamiento de la Cumbre de líderes de la Coalición LEAF de EU), abril 23, 2021.
- 25 Ann Danaiya Usher, “Growing Frustration among Indigenous Leaders with Forest Carbon Scheme Leaf,” (Crece la frustración entre líderes indígenas por el esquema Leaf de carbono forestal), *Development Today*, noviembre 3, 2022.
- 26 Kimberley Brown, “Ecuador’s Top Court Rules for Stronger Land Rights for Indigenous Communities” (Corte máxima de Ecuador falla a favor de derechos de tierras más fuertes para las comunidades indígenas), *Mongabay*, febrero 9, 2022.
- 27 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, “UNDP Social and Environmental Standards” (PNUD estándares sociales y ambientales), enero 1, 2021.
- 28 Centro de Derechos Económicos y Sociales (CDES), “Pueblo Shuar Arutam y Salvaguardas Socioambientales,” diciembre 2017.
- 29 Leila Salazar-López, “Inspiration, Healing, and Resistance from Amazonian Women Defenders!” (Inspiración, sanación y resistencia de las mujeres defensoras del Amazonas) *Amazon Watch*, abril 12, 2022.
- 30 Indigenous Environmental Network, “Letter from the Shuar Arutam People to the Country & the World” (Carta del pueblo Shuar Arutam para el país y el mundo), junio 30, 2021.
- 31 Argus, “Ecuador Accelerates Oil Opening as Transition Looms” (Ecuador acelera la apertura al petróleo conforme se acerca la transición), diciembre 3, 2021.
- 32 Radio La Calle, “El Estado Ecuatoriano Incumplió Sentencia en el Caso Mecheros,” abril 20, 2022.
- 33 Astrid Arellano, “Indigenous People Are Fighting to Protect a Natural Equilibrium: Q&A with Patricia Gualinga” (Pueblos indígenas están luchando por proteger un equilibrio natural: entrevista con Patricia Gualinga), traducido por Matthew Rose, *Mongabay*, mayo 5, 2022.
- 34 Fred Pearce, “In Tanzania, Carbon Offsets Preserve Forests and a Way of Life” (En Tanzania, las compensaciones de carbono preservan los bosques y un estilo de vida), *Grist*, junio 2, 2022; John Edward Myers et al. “How Carbon Offsetting Can Build a Forest” (Cómo las compensaciones de carbono pueden construir un bosque), *Stanford Social Innovation Review*, noviembre 9, 2021.
- 35 myclimate, “Energiapro—Offsetting 100% of Natural Gas Emissions” (Energiapro—Compensando el 100% de las emisiones de gas natural).
- 36 Gilles Dufrasne, “Two Shades of Green: How Hot Air Forest Credits Are Being Used to Avoid Carbon Taxes in Colombia,” (Dos tonos de verde: cómo los créditos forestales de carbono se están usando para evitar los impuestos de carbono en Colombia), *Carbon Market Watch*, junio 30, 2021.



La promesa de sostenibilidad como *greenwashing*

Donna Carmichael, Kazbi Soonawalla y Judith C. Stroehle

Traducción de Carlos Calles

Ilustración de James Heimer

Nuestras investigaciones sobre los reportes de sostenibilidad de algunas de las empresas más grandes del mundo revelaron engaño, ofuscación y distracción. El personal directivo y los auditores deben hacer un mejor trabajo.

La sostenibilidad ha escalado rápidamente en los planes de las empresas. Un creciente número de grupos de interés, incluyendo a accionistas, concuerdan en que los temas de sostenibilidad representan, potencialmente, graves riesgos a los negocios y, por lo tanto, requieren de una gestión efectiva. Problemas mundiales como la crisis climática, pandemias y conflictos geopolíticos como la guerra en Ucrania aceleran aún más estos planes al exponer las vulnerabilidades en las cadenas de suministro y resaltar la necesidad de una mayor resiliencia.

Pero el aumento en la gestión de sostenibilidad también ha impulsado un aumento en las preocupaciones sobre la calidad y confianza de la información ambiental, social y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) que las empresas reúnen y reportan. Los grupos de interés quieren saber que a las empresas les importa la sostenibilidad lo suficiente para asegurar transparencia y precisión. En respuesta, se ha elevado la exigencia de un aseguramiento independiente, a través de evaluaciones externas que brinden credibilidad a los datos de sostenibilidad de las empresas. Esto ha abierto el camino para un mercado grande y lucrativo de auditoría de información relacionada con la sostenibilidad.

Aunque las expectativas son altas, es poco lo que sabemos sobre la efectividad de las prácticas actuales de las auditorías de sostenibilidad. Para atender esta clara escasez de conocimiento, nos unimos para formar un flujo de investigación dentro de la Oxford

DONNA CARMICHAEL estudia el programa de doctorado en sociología financiera en la London School of Economics and Political Science en Londres, Inglaterra. Su investigación se enfoca en el rol de los inversionistas y la gobernanza corporativa en fomentar sistemas financieros sustentables y justos.

KAZBI SOONAWALLA es becaria investigadora de contabilidad en la Saïd Business School. También es miembro tutorial directivo en el Keble College, de la Universidad de

Oxford. Está interesada en la investigación de mercados de capital sobre declaraciones y publicaciones financieras, y también en sostenibilidad, gobernanza y controles de gestión.

JUDITH C. STROEHLE es profesora adjunta de gobernanza sostenible en la Universidad de St. Gallen en Suiza. Investiga y enseña a construir puentes entre la contabilidad y la sostenibilidad. Junto a sus colegas, cofundó en 2020 la Iniciativa de Oxford para Reconsiderar el Desempeño.

Rethinking Performance Initiative (ORP, Iniciativa de Oxford para Reconsiderar el Rendimiento). Fundada en 2020 como parte de la Saïd Business School en la Universidad de Oxford, la ORP es un consorcio de investigación enfocado en el desarrollo de una medición de rendimiento más holística.

A principios de 2021, iniciamos un gran estudio sobre las prácticas de aseguramiento de sostenibilidad de las cien empresas que figuran en el índice del Financial Times Stock Exchange (FTSE, Bolsa de Valores del Financial Times) en 2020 y 2021. Nuestro proyecto comenzó a inicios de 2021 y reunimos datos de los reportes de sostenibilidad más recientes disponibles en los sitios de internet de las empresas. Todos los reportes que analizamos de las compañías FTSE 100 fueron elaborados en 2020 o 2021, y tendían a coincidir con el fin del año fiscal de la empresa. Con base en estos reportes de dominio público, recopilamos y examinamos un conjunto integral de información auditada y reportada de dichas compañías. Publicamos los primeros resultados del estudio en un documento de trabajo disponible en la Social Science Research Network (Red de Investigación de Ciencias Sociales), y actualmente estamos trabajando en un segundo estudio que presenta una visión comparativa a nivel internacional.

Nunca nos imaginamos que nuestros amplios esfuerzos de recolección de datos durante 2021 revelarían deficiencias alarmantes en la medición, reportes, auditorías y aseguramiento. A pesar de las declaraciones audaces de las compañías con respecto a sus compromisos y valores en materia de ESG, sus prácticas se quedaban cortas. Mientras que las grandes empresas luchan para establecerse como líderes en este ámbito y utilizan retórica jactanciosa y ambiciosa, sus reportes son a menudo ambiguos o crípticos, y el aseguramiento correspondiente, muy débil. Probablemente se requieran más incentivos, combinados con una regulación más fuerte, para que las empresas respalden sus declaraciones de ESG con reportes creíbles y un aseguramiento robusto.

El beneficio de la duda

Las auditorías y el aseguramiento tienen un rol vital en el desarrollo de confianza y responsabilidad corporativa. Las auditorías financieras pretenden proporcionar un aseguramiento razonable de que los estados financieros no presentan errores materiales. La mayoría de las jurisdicciones requieren, legalmente, dicho aseguramiento para los reportes financieros. En contraste, la auditoría y aseguramiento de información no financiera no es, típicamente, obligatoria. Pero el mercado de aseguramiento financiero ha crecido firmemente a lo largo de los últimos años, al punto de que hoy atiende a nivel mundial a más de la mitad de las compañías, según datos de la Internacional Federation of Accountants (Federación Internacional de Contadores).¹

Esta tendencia se debe en particular al aumento de presión regulatoria y de inversionistas. En 2019, por ejemplo, una encuesta de McKinsey reportó que 97% de los inversionistas cuestionados opinó que la información de sostenibilidad debe ser asegurada, y en enero de 2022, Aviva Investors comunicó a 1,500 empresas en 30 países que ahora espera de todas ellas auditorías externas como parte de sus reportes climáticos. Por el lado regulatorio, la nueva European

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, Directriz sobre Reportes de Sostenibilidad Corporativa en Europa), que entra en vigor en 2023, requerirá explícitamente el aseguramiento de la información de sostenibilidad.

¿Quién, entonces, cosecha los beneficios de este mercado creciente? En el Reino Unido, alrededor de la mitad de las auditorías de sostenibilidad son realizadas por las empresas de contabilidad conocidas como las Cuatro Grandes (Deloitte, PricewaterhouseCoopers, KPMG y Ernst & Young), mientras que el resto son hechas por consultoras especializadas en sostenibilidad o en el medioambiente (por ejemplo, Bureau Veritas, Corporate Citizenship, Carbon Trust). A nivel mundial, las Cuatro Grandes brindan servicios a más de 60% del mercado.

Cuando comenzamos a profundizar en la información pública sobre el aseguramiento de sostenibilidad, con el fin recolectar información detallada de los reportes de 2020 y 2021, observamos una narrativa de promesas ambiciosas. Las firmas de las Cuatro Grandes, como KPMG, admiten que sus servicios “ayudan a infundir confianza en las decisiones importantes que la dirección toma a nombre de la organización”. Por otro lado, PwC asegura que “añade credibilidad a la información publicada”. Bureau Veritas, una compañía francesa especializada en inspecciones y certificaciones, ofrece auditorías de sostenibilidad y promete que puede “salvaguardar la reputación de [una] compañía”.

Lo que encontramos en nuestras investigaciones desmiente estas afirmaciones. Nuestra excavación de reportes corporativos y sitios web en busca de informes de aseguramiento revelaron poca evidencia de su buena fe. De hecho, nos resultó extremadamente difícil encontrar, simplemente, los informes de aseguramiento. Y no se diga lo complicado que fue comprender lo que ellos consideraban un reporte de sostenibilidad. De las 73 empresas indizadas en el FTSE 100 que buscaron un aseguramiento en 2020 y 2021, registramos diez diferentes sinónimos para el concepto de reporte de sostenibilidad, y encontramos que los informes de aseguramiento eran puestos en dieciséis ubicaciones diferentes. Aun así, no nos satisfacía el informe de aseguramiento en sí, pues también queríamos examinar los datos subyacentes. En casos extremos, encontrar estos datos implicó echarse un clavado en, mínimo, siete repositorios diferentes de información, anexos y reportes, para recopilar lo que necesitábamos.

Nuestra recolección de datos a menudo planteaba más preguntas de las que resolvía. En un inicio, asumimos que las omisiones obvias o las incorrecciones se debían a errores en los reportes. Supusimos, quizás ingenuamente, que las grandes empresas tenían enormes recursos dedicados al proceso de recolectar, reportar y asegurar la información relacionada a la sostenibilidad. Escribimos a varias compañías solicitando clarificación y corrección. En nuestros esfuerzos por clarificar el tema y brindarle a las empresas el beneficio de la duda, algunas sí participaron, mientras que otras nunca contestaron. Las respuestas que sí recibimos nos sorprendieron por su falta de receptividad, lo que expuso inconsistencias y errores, procesos de reporteo fracturados, y la ignorancia del proceso.

Los ejemplos analizados a continuación reflejan las prácticas de un amplio rango de empresas. Algunas fueron fundadas en los últimos

veinte años, mientras que otras hace 166 años. Tienen sus oficinas centrales en varias partes del Reino Unido y Europa, y representan una variedad amplia de industrias. Pero tienen dos cosas en común: la primera, que todas son compañías grandes, indizadas en el FTSE 100, y que proporcionan algún tipo de reporte de sostenibilidad. En segundo lugar, el aseguramiento de estos reportes levantó señales de alarma.

Tres formas de ecoimpostura empresarial

Las auditorías y el aseguramiento pueden y deben facilitar una mejor divulgación de la sostenibilidad. En su forma actual, sin embargo, la práctica genera dudas y confusión en un espacio ya de por sí desorganizado. Es decir, los reportes que aseguran verificar las prácticas sostenibles, pero que en realidad desvirtúan en vez de fortalecer dichas prácticas son, en definitiva, una forma de ecoimpostura o, su voz inglesa, greenwashing.

Las tres estrategias comunes de ecoimpostura reveladas por nuestras investigaciones fueron: el engaño, la ofuscación y la distracción.

Engaño | ¿Qué debe esperar alguien, razonablemente, al leer un informe de aseguramiento? Lo cierto es que estos reportes, incluso en una auditoría financiera, no reflejan necesariamente todo el esfuerzo que conlleva la evaluación externa de la información, las metodologías y más. Uno quisiera entender, como mínimo, lo que se evaluó durante el aseguramiento, cómo se llevó a cabo dicha evaluación, qué estándares se aplicaron, qué marcos se utilizaron, lo que encontró el proceso de aseguramiento e, idealmente, cómo la empresa puede mejorar en respuesta a la información evaluada.

Los informes de aseguramiento de sostenibilidad que examinamos se quedaron muy cortos. Según la complejidad de la organización, un reporte de auditoría financiera puede tener entre cinco y veinte páginas. Sin embargo, encontramos poquísimos casos en los que el reporte de aseguramiento de sostenibilidad fuera mayor a dos páginas. A menudo descubrimos que toda la información relevante sobre la verificación independiente de las métricas de sostenibilidad se ajustaba a una sola página. Más importante aún, los auditores con frecuencia reportaron que su aseguramiento de información relacionada a la sostenibilidad era de un alcance limitado, es decir, no encontraron evidencia patente de fraude. En contraste con los auditores financieros, los de sostenibilidad no aseguraban que la información fuera cierta y justa en una medida razonable. Un aseguramiento razonable requiere que la empresa de aseguramiento obtenga datos suficientes para formar una opinión positiva, de una manera similar al de un informe financiero resultante de una auditoría. Para un aseguramiento razonable se requieren pruebas más amplias de datos y procesos para generar dichos datos. Y en lugar de entregar un informe negativo, quien realiza el aseguramiento expresa una opinión sobre si las métricas de sostenibilidad están completas y son precisas con base en criterios específicos. Una revisión limitada de aseguramiento cuesta mucho menos que el aseguramiento razonable. Un nivel tan limitado de aseguramiento no puede consolidar la credibilidad de las prácticas actuales de aseguramiento de sostenibilidad. El aseguramiento razonable no es el estándar, aunque probablemente debería serlo.

Esta tendencia, sin embargo, admite excepciones. Imaginen nuestro deleite cuando encontramos que algunas compañías solicitaban a sus auditores una revisión superior al nivel “razonable” de aseguramiento. Solo un manojo de empresas incluidas en el índice FTSE 100 (entre ellas, la compañía minera australiana BHP, la multinacional británica Hikma Pharmaceuticals, y la compañía británica de productos químicos especiales Croda International) invirtieron en el esfuerzo y dinero extra para buscar un aseguramiento razonable para (algunos) de sus datos relacionados con sostenibilidad.

Un ejemplo es el de 3i Group, una multinacional de capital privado y de riesgo basada en Londres. Esta empresa establece en su reporte de sostenibilidad de 2020 que “las emisiones han sido verificadas a un nivel de aseguramiento razonable por Carbon Intelligence, según el estándar ISO 14064-3”. Es decir, el reporte cumple con el estándar reconocido mundialmente de reportes de gases de efecto invernadero (GHG, por sus iniciales en inglés) establecidos por la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus iniciales en inglés) en Suiza. Pero cotejamos esta información con la carta de aseguramiento de Carbon Intelligence emitida en 2020, que asegura que “la verificación independiente y externa de emisiones directas e indirectas equivalentes de dióxido de carbono (CO₂e) [fueron] a un nivel limitado de aseguramiento”. No sabemos qué llevó a esta discrepancia —si sucedió como un error de inconsistencia o si la compañía reportó flagrantemente información falsa. Lo que resulta revelador es que el error se repitió en el reporte de 2021. En última instancia, 3i intentó atribuirse, sin merecerlo, un aseguramiento razonable, o cometió un error al copiar y pegar el reporte de 2021. Dada la naturaleza del error, decidimos revisar el recientemente publicado reporte de 2022 para ver si se reportaba con el mismo error. Y, oh sorpresa, el reporte de 2022 corrigió la inconsistencia, que ahora dice que se obtuvo un aseguramiento limitado.

Encontramos otros ejemplos de inconsistencias y conceptos erróneos en torno a lo que las empresas llaman aseguramiento externo. United Utilities, una de las empresas británicas de agua más grandes incluidas en la lista del FTSE 100, indicó que había realizado el aseguramiento de su reporte Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD, Equipo Especial de Divulgación Financiera Relacionada al Clima). El Financial Stability Board (Consejo de Estabilidad Financiera), un organismo internacional que monitorea el sistema financiero global, formó el equipo especial en 2015 para ayudar en su trabajo de fortalecer y proteger a los mercados financieros globales de riesgos sistémicos como el cambio climático. Cuando examinamos los datos subyacentes del reporte TCFD de United Utilities, encontramos que, en realidad, no tenía aseguramiento. Al preguntar sobre esta discrepancia, uno de sus portavoces respondió que “todo depende de lo que queramos decir con aseguramiento”. La respuesta continuó con la explicación de que este aseguramiento fue de una “divulgación efectiva en vez de un aseguramiento de la información”, lo que implica que hubo un aseguramiento de la divulgación, mas no de los datos. No entendemos cómo es posible el aseguramiento de la divulgación sin antes haber revisado los datos. La información, como se presenta, podría llevar a los lectores a asumir que los datos en sí han pasado por el proceso de aseguramiento, cuando en realidad no han sido verificados independientemente.

Encontramos otro ejemplo de un reporte de aseguramiento engañoso en Avast, una empresa multinacional checa de software de ciberseguridad. La firma aseguró en su reporte anual de 2020 que buscó a Enviros, una consultoría británica especializada en geociencias que atiende a compañías energéticas, para verificar sus emisiones: “En Avast comisionamos una auditoría externa para revisar nuestros cálculos de emisiones previas, investigar si los principales impulsores de nuestro impacto ambiental están correctamente capturados y proveer recomendaciones adicionales para reducir nuestras emisiones”. Pero al indagar sobre esta afirmación encontramos que Avast no incluyó la carta de aseguramiento de Enviros. Normalmente, este documento acompaña la publicación de las métricas de gases invernadero en los reportes empresariales y ayuda a generar confianza de que estas métricas han sido verificadas por organismos independientes. Cuando escribimos a la compañía solicitando más detalles, un miembro de su equipo nos informó que la carta de aseguramiento era confidencial. Al insistir, este representante nos contestó por correo electrónico: “Lamento que no podamos apoyar más en esta ocasión. Como sabe, el propósito de nuestro trabajo con Enviros era auditar nuestros resultados, pero por el momento no es nuestra intención publicar más detalles”.

Ofuscación | Laboriosamente recolectamos una cantidad masiva de datos para extraer indicadores supuestamente auditados en cada aseguramiento. Para hacerlo, tuvimos que identificar lo que las compañías llaman “información seleccionada”, la cual define estos indicadores y sirve como enfoque del aseguramiento de sostenibilidad. El concepto de información seleccionada genera preguntas importantes sobre sesgos, pues los directivos eligen libremente qué métricas son o no son sometidas al aseguramiento externo, y a menudo sin relaciones obvias a la materialidad de las métricas publicadas. Pero, haciendo a un lado este problema, a menudo nos resultaba imposible identificar qué se incluía en esta información seleccionada. En vez de eso, muchas compañías practican la ofuscación, es decir, se muestran decididamente comprometidas a dificultar la interpretación de los datos tanto como sea posible.

Un ejemplo es Experian. La multinacional irlandés-estadounidense de reportes de crédito al consumo aporta una lección de cómo no reportar información de sostenibilidad. Experian contrató a PwC para realizar un aseguramiento limitado de sus métricas publicadas y presentó lo que parece ser una lista detallada y útil de sus medidas de desempeño como empresa sostenible en la sección previa a la carta de aseguramiento. Experian proporciona esta lista en su reporte de empresa sostenible de 2021. Sin embargo, nosotros quisimos entender el aseguramiento externo de estas medidas y encontramos en letra muy pequeña que solo las métricas reportadas con un superíndice “A” fueron verificadas por PwC. De una lista larga de métricas reportadas en más de once páginas, que cubren temas como la composición del consejo, información del personal, medidas sociales, emisiones de carbono y uso de energía,

solo cuatro medidas recibieron un aseguramiento independiente. La presentación de la información dificultó que se obtuviera claridad sobre qué medidas, a final de cuentas, habían sido incluidas dentro del aseguramiento.

Taylor Wimpey, una empresa británica de construcción de casas, practicó una ofuscación similar. El reporte de sostenibilidad de la empresa en 2020 incluía una lista muy larga de métricas y un documento de aseguramiento externo por parte de The Carbon Trust, una consultora británica dedicada a ayudar a las empresas a lograr cero emisiones netas. Aunque Taylor Wimpey reportó casi cien métricas de rendimiento no financieras, solo tres fueron auditadas externamente: Scope 1 (Alcance 1) y Scope 2 (Alcance 2) de emisiones de gases invernadero, y datos de energía. Enviamos correos electrónicos a la secretaria de la empresa, que aparecía como su contacto de sostenibilidad, en diciembre de 2021 y enero de 2022, pero no

Muchas empresas realizan un aseguramiento externo y publican solo las métricas cuidadosamente seleccionadas por el equipo directivo, en vez de aquellas relevantes para la operación de la empresa

recibimos respuesta. Después enviamos un correo a la dirección de relaciones con inversionistas a finales de enero 2022. Otra vez, nada.

Otras empresas también dificultaron nuestra búsqueda de información. Admiral Group, una compañía de servicios financieros ubicada en Gales, afirmó en su reporte de 2019 que en 2020 buscaría un aseguramiento independiente. Para ser justos con la empresa, en 2020 sí obtuvieron un aseguramiento externo de The Carbon Trust, según la información pública de Admiral Group. Para los lectores informales entre el público, este aseguramiento pudo satisfacer su interés. Pero nuestro deseo de entender exactamente qué información fue verificada, nos llevó, otra vez, por un camino sinuoso. A pesar de la minuciosa examinación, no pudimos encontrar la declaración de aseguramiento en el sitio web de la compañía. Tampoco en reportes anuales y documentos relacionados, ni en la página web de The Carbon Trust. Búsquedas adicionales en línea produjeron cero resultados, así que decidimos contactar a la empresa directamente. Sin embargo, no había detalles de contacto para dudas de inversionistas en la página de la empresa —el contacto era solo para clientes con dudas relacionadas con los seguros en venta. El único nombre que pudimos encontrar en el sitio web de reportes fue el del gerente de relaciones con inversionistas, pero no se especificaba su correo electrónico. Buscamos su contacto en LinkedIn, sin éxito. Finalmente, recurrimos a enviar mensajes directos al equipo de redes sociales de la empresa en Twitter e Instagram.

Sorprendentemente, recibimos una respuesta. El equipo amablemente nos compartió una copia de la declaración de aseguramiento. Sin embargo, tras una lectura detallada, nos percatamos de que en la carta de aseguramiento decía que “esta declaración de aseguramiento debe leerse en conjunto con el documento huella”. Pero dicho documento no fue incluido en nuestra comunicación con la empresa y tampoco estaba en su sitio. Cuando solicitamos el documento, nos informaron que la empresa “no compartiría el documento huella públicamente, pues contiene información interna”. Admiral Group ofreció responder a cualquier pregunta que tuviéramos sobre el documento huella, pero ¿cómo podíamos preguntar sobre algo que no conocíamos? Esta experiencia nos hizo cuestionar cuánta transparencia estos aseguramientos realmente garantizan y qué pueden esperar sobre ellos los inversionistas.

Distracción | El tercer tipo de ecoimpostura que encontramos en nuestra investigación de declaración de aseguramientos es la distracción. Si bien esta táctica no es, técnicamente, un problema de comunicación, todos sabemos que lo que no se dice es a menudo más importante que lo que se dice. Nuestros esfuerzos de recolección de datos revelaron prácticas de divulgación que omitían información relevante, y sospechamos que, al menos en ciertos casos, dichas omisiones fueron intencionadas para distraer de una línea narrativa no deseada. También experimentamos una cantidad significativa de insensibilidad y ghosting en torno a varias preguntas que hicimos.

Severn Trent, una empresa de Coventry, Reino Unido, que brinda servicios de agua, nos aplicó la ley del hielo. En la página 196 de su reporte anual de desempeño de 2021, la empresa proporcionó las métricas de sus emisiones de gases invernadero y aseguró que una empresa externa llamada Jacobs había realizado un aseguramiento de sus datos de procesos y gases invernadero. En efecto, en la página 35 del reporte, Severn Trent incluyó la carta de aseguramiento de Jacobs. Sin embargo, el contenido de la carta y su alcance no estaba completo. Primero, no contenía información sobre cuáles métricas Jacobs había evaluado independientemente. Tampoco pudimos encontrar información sobre si el aseguramiento se realizó en una base limitada o razonable. No pudimos determinar información sobre los contextos, criterios o parámetros públicos usados en el proceso de aseguramiento.

Como resultado, contactamos a la empresa para confirmar que Jacobs había evaluado independientemente todas las métricas en la página 196. Incluimos preguntas específicas en nuestra consulta por correo, asumiendo que esta era información de aseguramiento estándar que la compañía podía compartir. Enviamos correos electrónicos a diversas áreas y personas en la empresa, incluido el contacto del equipo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y a la persona de relaciones con inversionistas. Siendo octubre 2022, no hemos recibido respuesta.

En otras instancias, nos negaron información simple sobre fundamentos y razonamientos. Por ejemplo, cuando revisamos Smith & Nephew PLC, una empresa que fabrica equipo médico, ubicada en Reino Unido, notamos que no había realizado un aseguramiento externo desde 2017. Les escribimos para preguntar si esto era cierto y, si era el caso, por qué. También preguntamos si era probable que la empresa volviera a buscar la verificación externa de sus métricas de sostenibilidad en el futuro. Un portavoz confirmó que la última

verificación externa había sido en 2017, pero no mostró interés de abordar más sobre el tema con nosotros, respondiendo únicamente: “Estás en lo correcto. No comentamos en decisiones específicas como esta, pero sí aseguramos cuidadosamente la precisión y los mensajes en nuestro reporte de sostenibilidad. Estoy seguro de que consideraremos otra vez una verificación independiente en el futuro”.

No todo está perdido

Podríamos incluir muchas anécdotas confusas, y a veces exasperantes, de nuestras experiencias de recolección de datos de empresas en el índice FTSE 100, pero no queremos dar la impresión de que el aseguramiento de sostenibilidad no tiene esperanza. Aunque los ejemplos negativos fueron tan desconcertantes como desalentadores, también encontramos algunos positivos y alentadores. Algunas cartas de aseguramiento fueron genuinamente informativas y algunas compañías respondieron nuestras preguntas con prontitud y por completo. Johnson Matthey, multinacional británica de químicos y tecnologías sostenibles, por ejemplo, nos proporcionó un reporte anual que incluía tanto datos financieros como de sostenibilidad en un mismo documento —un cambio útil y refrescante del exceso de documentos que generalmente encontramos en nuestra investigación. El reporte estaba bien organizado y era fácil de navegar. Avieco, una consultoría de sostenibilidad del Reino Unido que es parte de Accenture, realizó el aseguramiento externo y su carta incluía una lista detallada de actividades de aseguramiento, una declaración detallada de la materialidad, métricas clave presentadas en tablas fáciles de leer y recomendaciones generales para mejorar.

Como señalamos anteriormente, las compañías que emiten los reportes y sus empresas de aseguramiento no financiero a menudo ignoran o minimizan las métricas detalladas de sostenibilidad requeridas para garantizar la confianza del público. Muchas empresas realizan un aseguramiento externo y publican solo las métricas cuidadosamente seleccionadas por el equipo directivo, en vez de aquellas relevantes para la operación de la empresa y, más importante, para los grupos de interés. Debe reconocerse que Johnson Matthey contrató una consultora externa de sostenibilidad para realizar una evaluación independiente y rigurosa para investigar las métricas que serían relevantes para una variedad de grupos de interés internos y externos, incluidos empleados, clientes, inversionistas, ONG, entre otros. Este esfuerzo resultó en un mapa robusto de ESG basado en los temas y métricas prioritarias de sostenibilidad que estos grupos de interés expresaron. Aunque no es una tarea fácil o libre de riesgo, este proceso ejemplifica la amplia participación de los grupos de interés, que es crucial para el desarrollo de metas y objetivos de sostenibilidad material relevantes, libres de los caprichos de los directivos.

Encontramos otro ejemplo de alto nivel en Mondi, una multinacional fabricante de papel y empaques, y su reporte anual bien estructurado, integrado y fácil de entender. El reporte de aseguramiento de sostenibilidad de Mondi, completado por la empresa de aseguramiento independiente ERM CVS, incluyó una declaración de alcance de interacción muy clara, criterios reportados y estándares. Aunque la mayoría de los KPIs (indicadores clave de desempeño, por sus siglas en inglés) de sostenibilidad de Mondi fueron asegurados a un nivel limitado, ERM CVS realizó un aseguramiento

razonable para algunas de las métricas ambientales importantes, incluidas Scope 1 y Scope 2 de emisiones de gases invernadero, y uso de energía. Como Johnson Matthey, Mondi se toma en serio la participación de múltiples grupos de interés en su gobernanza y divulgación de sostenibilidad. El reporte de desarrollo sostenible de la empresa en 2020 define a sus grupos de interés, en general, como “individuos internos y externos, grupos, organizaciones y socios interesados, que tienen influencia sobre, o son afectados (positiva o negativamente) por nuestras decisiones, políticas y objetivos de negocio”. Como parte de su modelo de gobernanza sostenible, Mondi ha implementado una línea directa, que ofrece la posibilidad de quejarse y denunciar irregularidades de forma anónima. Esta línea está disponible para todas las comunidades de grupos de interés, como son empleados, clientes, socios e inversionistas. Este proceso permite a los grupos reportar cualquier preocupación relacionada a sus operaciones comerciales, incluyendo la contaminación ambiental, asuntos relacionados con Recursos Humanos, violaciones sanitarias y de seguridad, fraude y corrupción, entre otras. Todos los reportes son investigados por el departamento de auditoría interna y revisados con el consejo. Esta tarea no está libre de riesgos, pero crea una mayor confianza al ofrecer transparencia en las operaciones comerciales e impacto de Mondi.

Nuestro reconocimiento para estas dos empresas y a las compañías responsables del aseguramiento de sostenibilidad por emitir información clara y material a una amplia comunidad de grupos de interés, incluidos los inversionistas y el público en general.

Como mejorar

Siendo justos, nuestras percepciones no siempre cuentan la historia completa. Separar la práctica de lo que se divulga no siempre es sencillo, y las empresas podrían estar usando métodos de medición robustos internamente, pero mecanismos débiles en sus reportes que no son informativos para los lectores. Un buen aseguramiento no es solo responsabilidad de la compañía que lo busca, sino que los procesos y las prácticas robustas, además de los auditores y aseguradores informados son ingredientes necesarios.

Esta experiencia nos ha llevado a varias conclusiones. Primero, los proveedores de información y auditores/aseguradores aplican una buena cantidad de lenguaje arcano y terminología tomada de las auditorías financieras (términos como “razonable” o “aseguramiento limitado”), pero a menudo sin explicaciones adecuadas. Deben describir mejor cómo el aseguramiento de sostenibilidad es diferente de una auditoría financiera, y cómo esta discrepancia podría requerir procesos, habilidades, lenguajes y detalles de información alternativos. Las personas encargadas del aseguramiento necesitan crear procesos más estrictos, estandarizados y rigurosos en torno a estos requisitos para lograr una práctica de auditoría confiable para la información de sostenibilidad.

Segundo, las empresas pueden ayudar a la credibilidad del aseguramiento de la sostenibilidad ofreciendo información más completa y consistente. Como mínimo, cada compañía que pasa por un aseguramiento debería divulgar cuatro cosas: 1) qué marco y metodología está utilizando para preparar y divulgar la información, 2) qué información específica y métricas son verificadas independien-

temente, y por quién, 3) si el aseguramiento es limitado o razonable, y 4) cualquier información suplementaria que ayude a poner la información previa en contexto. Referencias a información faltante o afirmar que algo es importante sin compartirlo debilita la credibilidad de los reportes y las auditorías.

A pesar de los esfuerzos de ecoimpostura que encontramos, mantenemos la opinión de que el aseguramiento externo es una herramienta esencial para aumentar la calidad y credibilidad de la información relacionada a la sostenibilidad y para asegurar que las compañías logran, genuinamente, sus objetivos de sostenibilidad.

La maduración de los reportes de sostenibilidad

“Todo lo que escuchamos es una opinión, no un hecho”, escribió el estoico emperador de Roma, Marco Aurelio. “Todo lo que vemos es una perspectiva, no una verdad”. Esta lección de cómo administrar un imperio aplica a los reportes de sostenibilidad. Aunque existen áreas de oportunidad en la creación de estándares globales para las auditorías de sostenibilidad, en la inclusión de datos de impacto social y en una adopción más amplia de las prácticas de aseguramiento razonable (en vez de limitado), entre otras, sí tenemos razones para ser optimistas. Esfuerzos nacionales e internacionales para mejorar y armonizar los reportes y las mediciones, como en el Reino Unido el del Financial Reporting Council, e internacionalmente el del Consejo de Estándares de Sostenibilidad Internacional (ISSB, por sus siglas en inglés) creado por la Fundación Internacional de Estándares en Reportes Financieros, serán útiles para impulsar una práctica más constante en la emisión de reportes. La Directriz sobre Reportes de Sostenibilidad Corporativa en Europa (CSRD) de la Unión Europea exige auditorías de sostenibilidad, que mejorarán la experiencia y procesos de los auditores —incluso si solo se trata de aseguramientos limitados. Tener una exigencia clara y estándares ayudará a las compañías que emiten reportes y a los auditores a formalizar sus prácticas y elevar su calidad. La CSRD también probablemente llevará a un mayor escrutinio en las auditorías por parte de las autoridades de competencia y mercado, lo que, en el mejor de los casos, disuadirá a las empresas de usar técnicas de ecoimpostura.

En última instancia, los inversionistas y el público en general necesitan sentir confianza de que la información ofrecida por las empresas, tanto financiera como de sostenibilidad, es exacta y confiable. El aseguramiento externo es un requisito para los reportes financieros de empresas que cotizan en la bolsa. Creemos que el mismo riguroso proceso de verificación debe ser aplicado a los reportes de sostenibilidad. Muchas compañías han tomado pasos pequeños, pero les falta mucho para alcanzar la madurez. ■

Notas

- 1 Mientras que el mercado global para servicios de auditoría se estimó en 217,7 mil millones de dólares en 2020, el número correspondiente para el mercado de aseguramiento de financiero no se conoce, en parte por la naturaleza variada e imprecisa del mercado actual.



¿La realidad virtual puede disminuir el crimen?

Jacob Kushner

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

MAXLab diseña simulaciones virtuales para examinar cómo se origina la delincuencia e idear medidas preventivas que mantengan seguras a las comunidades.

A menudo, los exreclusos que intentan reintegrarse a la sociedad están destinados al fracaso. Las tasas de reincidencia alrededor del mundo son altas, en gran parte debido a las barreras sociales que les impiden encontrar trabajo, acceder a la educación y conseguir una vivienda. El desempleo es el factor principal que determina si una persona volverá a cometer un delito; según el Departamento de Justicia, casi el 60% de los exreclusos en Estados Unidos carecen de empleo los meses siguientes a su salida de prisión, así como más de un caso de cada cuatro mantiene esta situación a largo plazo. Por ejemplo, un estudio realizado en el área de Indianápolis reveló que solo el 26% de los exreclusos que tienen empleo vuelven a delinquir, comparado con el 42% de los que no tienen empleo. Además, muchos experimentan dificultades para acceder a una vivienda estable: los exreclusos tienen 10 veces más probabilidades de no poseer un hogar que el estadounidense promedio, según un informe de 2018 de la Iniciativa de Política Penitenciaria.

En julio de 2022, se puso en marcha un laboratorio de investigación cuyo objetivo es mejorar estas estadísticas. MAXLab Freiburg es un departamento de realidad virtual (VR por sus siglas en inglés) que forma parte del centro de criminología del Instituto Max Planck para el Estudio de la Delincuencia, la Seguridad y las Leyes de Friburgo (Alemania); este laboratorio se encuentra al frente de un proyecto para utilizar la tecnología de realidad virtual a fin de comprender, disuadir y prevenir la delincuencia.

“La delincuencia es un enorme problema social”, afirma Jean-Louis van Gelder, jefe del MAXLab y director del departamento de criminología del instituto. “Estamos buscando soluciones para su reducción”.

La Max Planck Society for the Advancement of Science (Sociedad Max Planck para el Avance de la Ciencia) es la principal red de investigación

JACOB KUSHNER es un periodista que reporta desde África, Alemania y el Caribe. Escribe sobre ciencia, innovación, migración, derecho y terrorismo para publicaciones como The New Yorker, The Atlantic, The Economist, WIRED y la revista Foreign Policy. Fue periodista residente en 2022 en los institutos Max Planck de Heidelberg y Friburgo.

de Alemania, con sede en Múnich, y tiene un presupuesto anual de 2 mil millones de dólares, financiados casi en su totalidad por fondos estatales y federales. En 2019, reclutó a van Gelder para dirigir la división de investigación criminológica de Friburgo. El instituto invirtió 50 mil euros (alrededor de 50 mil dólares) para la renovación de un lugar en el centro de Friburgo y lo acondicionó con computadoras y cascos de realidad virtual. Su departamento de criminología emplea a cerca de 25 investigadores, entre ellos psicólogos, sociólogos y un experto en estadística, la mitad de quienes ahora laboran en MAXLab.

El departamento está explorando soluciones preventivas ante la delincuencia mediante escenarios virtuales, que consisten en invitar a reclusos holandeses a ponerse un casco de realidad virtual para conocer a su “futuro yo”. Según los primeros resultados, los voluntarios declararon que, una semana después, era menos probable que incumplieran con las condiciones de su libertad provisional, como el consumo de alcohol, y aún menos probable que reincidieran tras conocer a su “futuro yo”. Además, los jóvenes que conocieron versiones virtuales de ellos mismos declararon sentirse menos tentados a hacer trampas en un examen. Sin embargo, se desconoce si tales intervenciones les harían menos susceptibles a cometer delitos en el mundo real.

Incitar a la acción

Durante casi tres décadas, científicos de todo el mundo han utilizado la realidad virtual para estudiar el comportamiento; especialmente, dentro del Laboratorio de Interacción Humana Virtual de la Universidad

de Stanford, fundado en 2003. Van Gelder empezó a interesarse por la realidad virtual en la década de 1990, pero no fue hasta que asistió a una conferencia de la Law and Society Association (Asociación de Derecho y Sociedad) en 2009 cuando se enteró de un estudio en el que las personas que conocían avatares de su futuro en realidad virtual ahorraban más dinero para la jubilación que quienes no lo habían hecho. A partir de estos resultados, van Gelder planteó que la misma tecnología podría utilizarse para disuadir a las personas de cometer delitos.

Esta idea inspiró su primer proyecto de estudio en 2013, llamado FutureU, con el cual descubrió que “los participantes que habían escrito una carta a su futuro yo eran menos propensos a tomar decisiones delictivas” y aquellos “participantes que habían interactuado, en un entorno virtual, con una versión digital realista de ellos mismos en el futuro, incluida la progresión de su edad, eran menos propensos a hacer trampa en alguna tarea posterior”. Jean-Louis van Gelder llamó a su siguiente proyecto de estudio “Virtual Burglary Project” (Proyecto de robo virtual), donde posicionó a delincuentes convictos de los Países Bajos en un barrio virtual y les pidió que explicaran en qué casas intentarían adentrarse, de qué manera y qué cosas robarían. El estudio, publicado en 2017, concluyó que los delincuentes convictos tomaban decisiones similares al robar en casas virtuales que como lo harían en la vida real.

En 2019, el Ministerio de Justicia de los Países Bajos invitó a van Gelder y a su equipo a participar en un proyecto para mejorar la seguridad de los barrios ante los robos. Actualmente, están a punto de concluir un estudio (cabe señalar que lo anterior se escribió en 2022) en el que reclutaron, utilizando la realidad virtual, los colocaron en una réplica de un barrio holandés para comprobar si las lámparas detectoras de movimiento, que se encienden automáticamente cuando se aproximan, podían disuadirlos de cometer un robo.

En junio de 2021, el equipo de Friburgo llevó a cabo un experimento que denominó Virtual Bar Fight (Pelea virtual en un bar) para comprobar qué origina que los hombres participen, o permanezcan como espectadores, en incidentes de acoso sexual o violencia. Los investigadores alquilaron un bar en Ámsterdam y contrataron a actores para interpretar a camareros que representaron una escena de acoso sexual, así como un altercado que terminó en una pelea. A continuación, colocaron en ese entorno virtual a cientos de sujetos de prueba — en su mayoría, estudiantes universitarios de Friburgo — para observar cómo reaccionaban y luego les pidieron que relataran su experiencia. El equipo se encuentra analizando los resultados que se publicarán, probablemente, esta primavera (cabe mencionar que esta declaración fue hecha en 2022). Después realizarán el estudio con un nuevo grupo de participantes a fin de medir la frecuencia cardíaca, el movimiento de los ojos, el nivel de cortisol y otros parámetros, con la esperanza de conocer la probabilidad de que los sujetos intervengan para detener una conducta delictiva, la denuncien, la ignoren o, incluso, participen en ella.

“Tradicionalmente, creemos que las personas son sujetos racionales”, explica Tim Barnum, jefe de investigación de MAXLab, “pero las emociones nublan nuestro juicio. Usando la realidad virtual, podemos situar a las personas en escenarios que guardan la mayor similitud posible con el delito para ver si estas circunstancias afectan a su toma de decisiones”.

Es posible, por ejemplo, que todo un bar lleno de gente sea testigo de un caso de acoso sexual y que nadie se atreva a intervenir para frenar la situación. Los criminólogos lo llaman efecto espectador y llevan más

de un siglo estudiando este comportamiento, sobre todo para entender por qué millones de alemanes fueron cómplices durante el Holocausto. Ahora, gracias al análisis en su laboratorio sobre cómo reaccionan los participantes ante escenas de violencia en realidad virtual, MAXLab espera descubrir formas de estimular a las personas para que intercedan a fin de detener el acoso o atenuar la situación.

“Si cinco personas están observando y todas interpretan el mismo comportamiento como acoso, tenemos que encontrar la forma de comunicarnos entre nosotros para interceder”, afirma van Gelder. “Una vez que entiendes la dinámica de cuándo y cómo intervienen las personas, se puede avanzar hacia el aumento de la probabilidad de que la gente intervenga”.

Disuadir el crimen

Gran parte de las investigaciones del laboratorio responden al principio psicológico de que el impulso de cometer un delito suele originarse en el pensamiento a corto plazo y no a largo plazo; se privilegia la gratificación inmediata frente a consecuencias más lejanas y menos evidentes. Por ejemplo, una persona puede robar comida porque necesita comer o puede asaltar una casa porque siente la necesidad de robar un televisor. Pero, sea cual sea la justificación, suele tomarse una decisión rápida, sin pensar demasiado en las ventajas y desventajas a largo plazo.

“Si robo ahora, tengo el beneficio inmediato, pero, si me atrapan, las consecuencias se manifestarán más adelante: ingresaré a prisión, me expulsarán de la escuela”, explica van Gelder. “El proyecto FutureU gira en torno a la idea de que al tener un encuentro o una interacción con tu futuro yo es menos probable que practiques conductas autodestructivas”. A partir de los resultados de una intervención reciente, que se publicó en febrero, el equipo de van Gelder “observó una disminución de conductas autodestructivas”, como el abuso de alcohol y el gasto excesivo, en aquellos hombres que conversaron con su futuro yo a través de la realidad virtual para dialogar sobre sus objetivos de vida. Actualmente, llevan a cabo el mismo experimento en una prisión de Pensilvania. “Imagínate que, después de 10 sesiones de realidad virtual, haya un 10% menos de reincidencia”, dice van Gelder. “Sería algo impresionante”.

Pero, ¿es suficiente conocer a nuestro “futuro yo” para convencerlos de actuar distinto en el presente?

Aniek Siezenga, candidata al doctorado en criminología que colabora en el proyecto FutureU, comentó acerca de una investigación similar con estudiantes universitarios en los Países Bajos que, al cabo de una semana de sesión con su yo virtual, los participantes bebían menos y fueron menos propensos a gastar por encima de sus posibilidades. El objetivo que persigue el proyecto FutureU de MAXLab, según Siezenga, es descubrir si y cómo “las personas estarán más enfocadas a lograr sus objetivos mientras estén orientadas al futuro”. Comenta Siezenga que, al llevar a cabo el estudio en los Países Bajos durante el 2021, le “sorprendió la cantidad de personas que [mencionan] ansiedad, y confianza en sí mismas... Los jóvenes de 18 y 19 años comparten estas profundas preocupaciones”.

Algunas iniciativas de realidad virtual ya están cambiando y, posiblemente, salvando vidas. En los Países Bajos, un proyecto gubernamental llamado “Don’t forget me” (No me olvides) utiliza la realidad virtual para tratar de reducir la reincidencia de los agresores en el hogar, al mostrarles las repercusiones que sus actos pueden tener en sus víctimas.

El programa tiene su origen en un estudio de 2011, donde un equipo de investigadores situó a hombres españoles, que habían sido condenados por violencia doméstica, encarnados en el cuerpo de una mujer para que presenciaran las conductas agresivas desde su perspectiva. La explicación de este intercambio virtual de géneros, escribieron los autores, era que “los hombres que han cometido estas infracciones [actos de violencia contra la pareja] tienen dificultad para adoptar la perspectiva de sus hijos o de las víctimas”. Como resultado de este efecto de realidad virtual, según el estudio, varios hombres que antes no sabían interpretar correctamente el miedo en el rostro de su pareja lograron hacerlo, lo que podría reducir las probabilidades de cometer agresiones en el futuro.

Actualmente, el gobierno español está poniendo en práctica estas investigaciones. Como parte de su libertad condicional, se coloca a los infractores en escenarios de realidad virtual en los que hay niños presentes. Después, a través de la perspectiva de los niños, son testigos directos de quienes ejecutan la violencia. Al cambiar su perspectiva, los investigadores esperan determinar si una experiencia de este tipo podría reducir la probabilidad de que la persona cometa abusos en el futuro.

Es importante señalar que intervenciones como la desarrollada con agresores domésticos en España, o la pelea virtual en un bar de MAXLab, obedecen a la creencia de que la realidad virtual puede ayudar a incrementar nuestra empatía hacia los demás. Sin embargo, es posible que no sea así. Un metanálisis de 2021 referente a 43 estudios sobre realidad virtual concluyó que “la realidad virtual puede despertar sentimientos de compasión, pero no parece alentar a los usuarios a imaginar las perspectivas de otras personas”.

Tu mejor versión

También, la realidad virtual está siendo aplicada para mejorar la salud. En Estados Unidos, la terapia de realidad virtual ya se utiliza con el fin de ayudar a los veteranos militares a superar el trastorno de estrés postraumático (TEPT) y pronto podría emplearse en la rehabilitación de pacientes que han sufrido un ataque cerebral. Además, médicos expertos estudian su posible utilidad para combatir el trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH) y el autismo.

Para Maggie Webb, investigadora invitada en el MAXLab que trabaja en el proyecto FutureU, una de las mayores ventajas de la realidad virtual quizá sea mitigar la depresión y prevenir el suicidio.

“Un aspecto de la depresión es que dificulta pensar en el futuro”, dice Webb. “La realidad virtual, en cierto modo, podría crear eso, activar aquella capacidad de pensar en el futuro”.

La investigadora se encuentra trabajando en el diseño de una prueba, donde adolescentes que sufren depresión pueden utilizar la realidad virtual para encontrarse con su futuro yo en un momento positivo de sus vidas, como puede ser la graduación del bachillerato o de la universidad, o mientras disfrutaban de unas vacaciones. Para Webb, “tener esa experiencia positiva de una forma vívida y real, en la que puedan interactuar consigo mismos y ver a su futuro yo disfrutar de aquel resultado positivo”, puede ser una motivación para que las personas piensen en las vivencias que se perderían si no estuvieran vivas.

Webb imagina un futuro donde tu próxima visita al psicólogo podría ser una charla con tu futuro yo en realidad virtual. Incluso, es posible que estas experiencias se integren dentro de la vida diaria. Por ejemplo, para los aficionados a los videojuegos — quienes ya están inmersos en

entornos de realidad aumentada — se podría incluir un espacio de realidad virtual sobre la prevención del suicidio en lugar de algún mensaje publicitario. Dichas experiencias podrían integrarse hasta en los videojuegos que ya consumen.

Durante mucho tiempo, los terapeutas han utilizado la terapia de exposición para ayudar a las personas a superar fobias como el miedo a las alturas o a las arañas, al exponer a los pacientes a estos temores en entornos seguros, controlados y bajo pequeñas cantidades. Sin embargo, “la realidad virtual puede utilizarse como complemento o sustituto de la terapia en la vida real para que los pacientes experimenten aquello a lo que le tienen miedo”, explica Webb. “Gracias a la realidad virtual, puedes estar de pie justo en el borde de un edificio. Te permite experimentar esa situación tan aterradora sin necesidad de hacerlo”.

A partir de este estudio, Webb propone examinar si los hallazgos de MAX-Lab se podrían aplicar para mejorar la salud mental y reducir la reincidencia penitenciaria de los jóvenes en Estados Unidos, los cuales tienen cuatro veces más probabilidades de padecer trastornos mentales que los jóvenes que están en libertad.

“Entre los 18 y 24 años, el cerebro aún se encuentra en desarrollo; particularmente, las regiones relacionadas con la autocrítica. Esa es la edad crucial cuando los jóvenes suelen ingresar a prisión en Estados Unidos”, observa Webb. Al situar a los jóvenes infractores en un entorno virtual para que conozcan y hablen con versiones virtuales de su futuro yo, Webb aspira a descondicionar la forma de pensar a corto plazo y ayudar a las personas a tomar mejores decisiones a largo plazo.

Cuestiones éticas y sistémicas

Aunque la realidad virtual parece una herramienta prometedora para mejorar la salud mental, aún se desconoce, en gran medida, su utilidad para predecir y prevenir el crimen. Asimismo, su empleo para estudiar el crimen y la mente de los criminales también ha sido objeto de debate.

A lo largo de 150 años de existencia, la criminología, el estudio de quién comete delitos y por qué, se ha enfrentado a la controversia debido a su enfoque reduccionista, que se centra en las decisiones del individuo como causa del delito. Además, este campo ha sido lento para reconocer cómo la sociedad contribuye a crear “delitos” y “delincuentes” por medio de la desigualdad estructural y el racismo; incluso, en un sentido más literal, al elaborar las leyes que establecen lo que constituye un delito y cómo se debe sancionar.

Para estudiar si se puede inducir a las personas a que adopten comportamientos no éticos, los criminólogos estadounidenses de los años sesenta y setenta idearon escenarios complejos y, en ocasiones, sensacionalistas, donde se podía observar la dinámica de la obediencia o el cómo se puede inducir a las personas a hacer cosas extraordinarias e, incluso, contrarias a la ética. Los más conocidos fueron el experimento de obediencia de Stanley Milgram en 1963, donde se persuadía a los participantes para que aplicaran descargas eléctricas a otros, y el Experimento de la Prisión de Stanford de Philip Zimbardo, en el que los participantes asignados como guardias de la prisión abusaban de los presos. En 2018, el estudio de Zimbardo fue desacreditado por considerarse fraudulento y poco ético.

En 2006, un equipo de psicólogos londinenses recreó el experimento de Milgram, que consistió en aplicar una descarga eléctrica virtual a hombres de entre 20 y 30 años. El equipo descubrió que los participantes (quienes ignoraban que tanto el aprendiz como las descargas no eran

reales) mostraban niveles de angustia similares a los de los participantes en el experimento de 1963. Por lo tanto, concluyeron, si se comprueba que otros estudios de realidad virtual son réplicas igualmente exactas de los que se llevan a cabo en persona, que esto “reabriría la puerta” a una serie de experimentos que no podrían efectuarse en el mundo real.

A los críticos les preocupa que los criminólogos actuales se limiten a utilizar una nueva tecnología, la realidad virtual, para resolver cuestiones a las que nunca han encontrado respuesta — y quizá nunca la encuentren —.

“Hay un interés por relacionar los rasgos de personalidad con la conducta delictiva, y la realidad virtual podría ser la nueva herramienta para responder algunas antiguas preguntas”, afirma Daniel Harley, profesor de ética de la realidad virtual en la Universidad de Waterloo. “Sin embargo, la nueva herramienta nunca será suficiente si no tomamos en consideración también los acontecimientos estructurales que van más allá del individuo: los efectos del racismo sistémico, el colonialismo o la desigualdad estructural”.

De hecho, es posible que la realidad virtual nos distraiga de abordar problemas sistémicos como son reforzar la vigilancia policial, la reforma penitenciaria, el racismo institucional y las disparidades en el acceso a redes de seguridad social como la salud y la vivienda. “El peligro es que esto hace que parezca que el problema está en el individuo y la solución en la tecnología”, añade Harley.

Harley sostiene que la realidad virtual difícilmente solucionará las causas fundamentales de la discriminación en el sistema de justicia. Es poco probable que un sistema creado para penalizar y condenar a prisión a ciertas categorías de personas calificadas como “inadaptadas”, o que muestran tendencias “inadecuadas”, impida que un hombre con antecedentes penales vuelva a robar si no tiene una red de seguridad: un empleo, una vivienda estable y alimentos. El problema surge si “tampoco consideramos los efectos estructurales que van más allá de los efectos individuales del racismo sistémico”, afirma.

Contra todo pronóstico, el mayor reto al que se enfrentan los investigadores de MAXLab y otros criminólogos dedicados a la realidad virtual será demostrar que esta herramienta puede incentivar a las personas, de manera que genere una reducción del crimen. Al utilizar la realidad virtual, los criminólogos intentan resolver el problema que supone no estar presente cuando se comete un delito.

El “verdadero poder” de la realidad virtual, dice van Gelder, “es que se pueden escenificar acontecimientos factibles de forma segura y ética”. Comenta también que todos los estudios del laboratorio son analizados por una comisión de ética de la Sociedad Max Planck para garantizar que las intervenciones de realidad virtual del laboratorio no expongan a los participantes al riesgo de sufrir traumas, TEPT u otros efectos psicológicos negativos.

Sin embargo, otras actividades que

utilizan realidad virtual han suscitado inquietudes éticas, como aquellas donde se situaba a los miembros del jurado en escenarios virtuales para que presenciaran las escenas del crimen por sí mismos, en lugar de recurrir al testimonio poco fiable de los testigos o a la memoria de los miembros del jurado. Un estudio de 2021 reveló que sus participantes, cuando eran situados en escenas del crimen virtuales, podían recordar mejor la ubicación de los objetos y la evidencia, a diferencia de los jurados que tenían que guiarse por evidencias fotográficas. A algunos abogados defensores les preocupa situar a los miembros del jurado en una escena del crimen con realidad virtual, pues quizá el jurado perciba, erróneamente, que están experimentando todos los factores que influyeron dentro de la mente del acusado. En un escenario real, podrían perderse pistas del entorno, no solo los olores y sonidos que incitan al nerviosismo, también el miedo provocado por una interacción previa con la policía que resultara desfavorable.

“La realidad virtual y la realidad aumentada presentarán cuestiones desafiantes para la ley”, señalan los expertos legales Mark Lemley y Eugene Volokh en un artículo de 2018 para la revista *University of Pennsylvania Law Review*. “La naturaleza visceral de la realidad virtual desafiará las fronteras que la ley traza entre presencia física y lejanía, entre conducta y discurso, y entre daño físico y psicológico”.

Pero estas son, precisamente, las fronteras que van Gelder y su equipo de MAXLab están explorando como parte de su misión por encontrar nuevas formas de utilizar la realidad virtual a modo de herramienta para el bien social.

“La realidad virtual no solo se trata de recrear el mundo real”, dice van Gelder. “También se trata de crear un mundo diferente”.

 Tim Barnum (a la izquierda), jefe de investigación, participa en los estudios del laboratorio Virtual Lab Fight.



Pensamientos que son un obstáculo para desconectarse del trabajo y cómo abordarlos

PENSAMIENTOS COMUNES

“¿Desconectarme? Me podría ayudar”

Los empleados deben encontrar un beneficio personal en desconectarse.



RECOMENDACIONES PARA LÍDERES Y ORGANIZACIONES

Desmantela el estereotipo de priorizar el trabajo sobre la vida personal. Impulsa nuevas normas que reinventen al trabajador ideal como alguien que puede tomarse tiempo libre sin ser visto como poco profesional o improductivo.

“Me desconecté pero sigo pensando en el trabajo”

El simple hecho de restringir el acceso al trabajo no detendrá a los empleados de experimentar estrés.



Define las expectativas sobre el índice de respuesta por cada mensaje, y sobre la flexibilidad en la productividad o el desempeño laboral cuando la carga de trabajo sea inusualmente alta.

“No puedo desconectarme, mi tiempo libre es el mejor momento para trabajar.”

Cada persona tiene distintos niveles de energía y distracciones en su ambiente, lo que genera incompatibilidad entre disposiciones oficiales y preferencias reales.



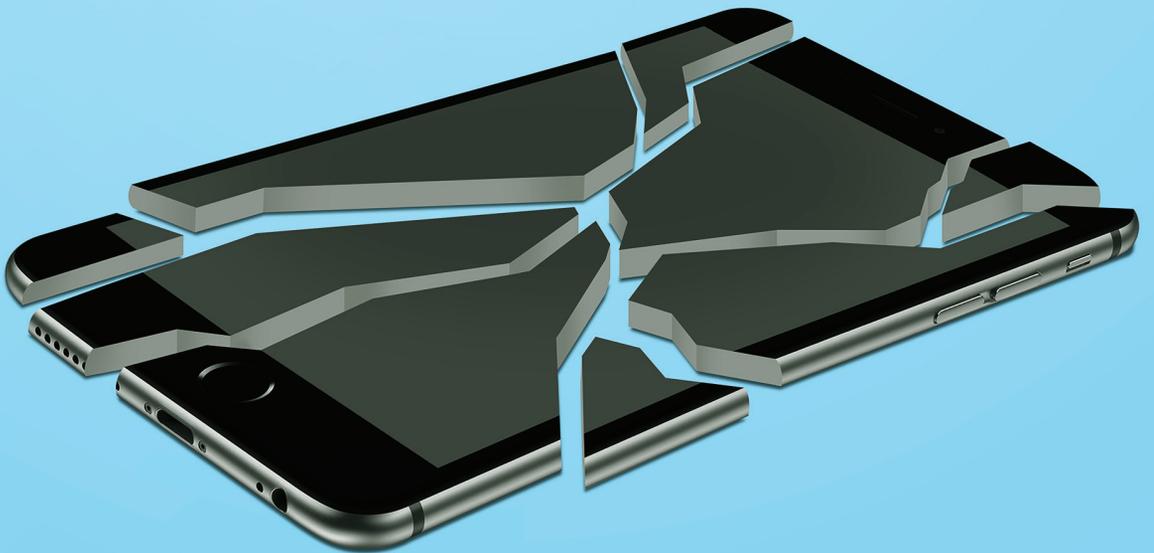
Confía a los empleados la gestión de su tiempo. Tener la libertad para priorizar las horas de enfoque en sus horarios laborales puede impulsar la productividad y el bienestar.

“¡No me desconecto porque quiero que mi jefe sepa que soy alguien dedicado! (Aunque ya no puedo más)”

Existe incertidumbre en los trabajadores remotos respecto a cómo demostrar su presencia, compromiso y eficacia.



Evalúa las normas culturales y las expectativas que se utilizan para medir el valor de los empleados. Asegúrate de que su dedicación se recompense más allá de la conectividad constante.



El derecho a la desconexión

Sabrina Pellerin, Ariane Ollier-Malaterre, Ellen Ernst Kossek, Marie-Colombe Afota, Luc Cousineau, Charles-Étienne Lavoie, Emmanuelle Leon, Barbara Beham, Gabriele Morandin, Marcello Russo, Ameeta Jaga, Jichang Ma, Chang-qin Lu & Xavier Parent-Rochelleau, miembros de The International Network on Technology, Work and Family

Traducción de Rodrigo Navarro

Ilustración de Matt Chase

La constante conectividad afecta la salud mental de los empleados y el equilibrio entre su vida familiar y laboral. Mejores políticas de trabajo remoto pueden ayudar a proteger las necesidades de las personas y organizaciones.

Desde hace ya algunos años, los efectos del trabajo remoto e híbrido han sido paradójicos para la autonomía de los trabajadores y el equilibrio entre su vida laboral y personal. La conectividad constante les da mayor control sobre dónde y cuándo trabajan, pero difumina los límites entre el trabajo y la vida. Tal vez terminen dedicando muchas más horas de las que hubieran trabajado en una oficina, y experimenten un aumento de estrés debido a la incapacidad de desligarse del trabajo. Esta paradoja ha cobrado protagonismo desde la pandemia de COVID-19, cuando el trabajo remoto y el total de horas laboradas se incrementó globalmente, lo que llevó al deterioro en la salud mental de los trabajadores.¹

Un creciente número de países, como Canadá, Francia y los Países Bajos, han comenzado a abordar las potenciales desventajas de la conectividad constante, tanto durante como después de la jornada laboral.² ¿Qué pueden hacer los políticos para contribuir a la salud mental de los trabajadores y mejorar el equilibrio entre su vida laboral y personal? ¿Qué tipo de mejora social podría derivarse de las respuestas a estos desafíos y proveer beneficios duraderos a los trabajadores y sus organizaciones, así como a sus dependientes, partes interesadas de la comunidad, y la sociedad?

Algunas de las medidas diseñadas para lograr equilibrar el trabajo y la vida personal están dirigidas a individuos, mientras que otras se centran en organizaciones o poblaciones. A nivel individual, los acuerdos de “flexibilidad personal” (flexibility ideals) o los “acuerdos idio-

Los autores son miembros de la Red Internacional sobre Tecnología, Trabajo y Familia (INTWAF por sus siglas en inglés) en la Escuela de Gestión de la Universidad de Quebec en Montreal:

SABRINA PELLERIN es una candidata a doctora en gestión de recursos humanos en la Universidad de Quebec en Montreal.

ARIANE OLLIER-MALATERRE es profesor en gestión en la Universidad de Quebec en Montreal y es director del INTWAF.

ELLEN ERNST KOSSEK es catedrática Basil S. Turner distinguida de la Krannert School of Management de la Universidad de Purdue.

MARIE-COLOMBE AFOTA es profesora adjunta en la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Montreal.

LUC COUSINEU es becario posdoctoral en la Universidad de Quebec en Montreal.

CHARLES-ÉTIENNE LAVOIE es doctorando en psicología laboral y organizacional en la Universidad de Quebec en Montreal.

EMMANUELLE LEON es una profesora asociada en gestión de recursos humanos en la ESCP Business School, en París.

BARBARA BEHAM es profesora de psicología organizacional y de gestión intercultural en la Escuela de Economía y Leyes de Berlín.

GABRIELE MORANDIN es profesor de comportamiento organizacional en el departamento de gestión en la Universidad de Boloña.

MARCELLO RUSSO es profesor asociado de comportamiento organizacional en la Universidad de Boloña y director del programa global MBA en la Escuela de Negocios de Boloña.

AMEETA JAGA es profesora asociada de psicología organizacional en la Escuela de Estudios de Gestión de la Universidad de Cape Town y becaria no residente del Hutchins Center for African & African American Research de la Universidad de Harvard.

JICHANG MA es doctorando en la Facultad de Psicología y Ciencias Cognitivas de la Universidad de Pekín.

CHANG-QIN LU es profesor investigador en la Facultad de Psicología y Ciencias Cognitivas de la Universidad de Pekín.

XAVIER PARENT-ROCHELEAU es profesor asistente en gestión de recursos humanos en la HEC Montreal.

sincráticos” (idiosyncratic ideals, en inglés) se basan en negociaciones individualizadas para determinar el equilibrio entre la vida laboral y personal y la conectividad de cada trabajador. Las organizaciones prefieren esta manera de negociar con sus trabajadores en lugar de hacerlo colectivamente. Sin embargo, las investigaciones muestran que los “I-deals” presentan riesgos potenciales: provocan insatisfacción entre los compañeros de trabajo, además de hacer más difícil la coordinación del equipo. También podrían socavar medidas equitativas de flexibilidad, porque solo los trabajadores más privilegiados se benefician de ellas.

A nivel organizacional, algunas compañías imponen restricciones en la comunicación laboral para asegurar que las personas se desconecten del trabajo. En 2011, la administración de Volkswagen y los representantes sindicales firmaron un histórico convenio empresarial en el cual se acuerda bloquear el acceso a correos electrónicos en teléfonos móviles entre las 6:15 p.m. y las 7:00 a.m. Sin embargo, la aplicación de esta práctica se limitó solo a empleados que trabajan en Alemania, cuyos contratos fueron negociados por los sindicatos y no aplica para los altos directivos. Otras compañías adoptaron prácticas similares. Por ejemplo, la compañía alemana multinacional, industrial y de bienes de consumo Henkel declaró una “amnistía de correo electrónico” durante la semana entre Navidad y Año Nuevo en 2012, y la compañía francesa de informática Atos declaró en 2011 su intención de convertirse en una compañía de “cero correos electrónicos” para 2014. Estos enfoques dan a los empleadores y a los representantes sindicales completo poder en la toma de decisiones sobre cuándo los empleados se desconectan y usualmente se implementan por medio de programas que bloquean la transmisión de correos electrónicos.

A nivel nacional, los gobiernos han propuesto legislaciones sobre el derecho a la desconexión, las cuales les permiten a los trabajadores evitar responder comunicaciones de índole laboral después de sus horas de trabajo. Los beneficios esperados se extienden desde los individuos hasta la sociedad. El derecho a la desconexión tiene el potencial de dar a los trabajadores una sensación de mayor control sobre el equilibrio entre su vida laboral y personal. Les ofrece a los empleados la libertad de rechazar demandas de trabajo sin miedo a represalias. También podría contribuir a reducir el estrés al permitir una mejor recuperación entre turnos y asegurar que los trabajadores no sean penalizados si necesitan desconectarse para atender cuestiones familiares. Estos beneficios pueden recaer también en los hijos y adultos dependientes de los trabajadores, al ser estas las partes beneficiarias invisibles de las condiciones laborales de los empleados. Finalmente, el derecho a la desconexión podría reducir la carga en el sistema de salud al mantener sana la salud mental de los empleados.

Países como Francia, España, Bélgica y Portugal han adoptado la legislación para el derecho a la desconexión. El Parlamento Europeo ha ido más lejos al pedir el total reconocimiento del derecho a la desconexión como un derecho fundamental.

La legislación francesa de 2017, pionera en este sentido, demuestra cómo la consagración de este derecho puede ayudar a sobrellevar los desafíos de la conectividad constante. Inicialmente, el derecho a la desconexión estaba limitado a empleados con contratos temporales o de duración determinada (contract forfait jours), y establecía un número fijo de días laborales anuales. Este derecho era un acuerdo colectivo que posteriormente evolucionó a una ley que da a los empleados un

significativo margen de maniobra. La legislación francesa establece que las organizaciones tienen la obligación legal de negociar con los representantes de los trabajadores para determinar “los procedimientos conducentes al completo ejercicio del derecho a la desconexión del empleado y el establecimiento, por parte de la compañía, de mecanismos que regulen el uso de herramientas digitales, con vistas a garantizar el respeto por los periodos de descanso y las salidas, así como también de la vida personal y familiar.” La ley reconoce que, debido a que las exigencias laborales y los contextos varían, la aplicación de este derecho en la política organizacional debe ser específica para cada organización.

Además, establece que las organizaciones con 50 o más empleados deben negociar con sus representantes sindicales y diseñar una política de derecho a la desconexión detallando su aplicación y cumplimiento dentro de cada organización. Esta política debe asegurar que los trabajadores se beneficien del tiempo fuera del trabajo —11 horas, con algunas excepciones— para descansar, tomar días festivos y contribuir a su vida personal y familiar. Si no se acuerda una política formal, entonces las organizaciones deben trabajar con los representantes sindicales para establecer un documento oficial que presente los lineamientos y principios internos sobre la desconexión, así como capacitación y programas de comunicación que aumenten la concientización sobre el derecho de los trabajadores a desconectarse. En suma, el contenido preciso de las políticas de desconexión está sujeto a las preferencias de la organización y su disposición a desempeñar esas políticas. Algunas pueden imponer restricciones obligatorias, mientras que otras pueden ofrecer sesiones de capacitación sobre la importancia de la desconexión.

Este enfoque tiene sus límites. Mientras que la ley asegura el derecho a la desconexión como parte de la política empresarial, no impone sanciones a las compañías que hacen caso omiso. Y, cuando no existen sanciones efectivas, el incentivo por el cambio es bajo. Un estudio realizado en 2021 por la firma de ciberseguridad Kaspersky, la compañía analítica Kantar y la revista L'AND encontró que la mayoría de los empleadores franceses no ha establecido una política para el derecho a la desconexión. Consecuentemente, la reticencia a cumplir con una ley laboral en un país con fuertes sindicatos y protecciones laborales levanta dudas sobre la efectividad de la legislación.

Además, dicha legislación de desconexión a nivel nacional se basa en acuerdos laborales obsoletos, específicamente la tradicional “Jornada de 9 a 5.” Es común que hoy en día las personas trabajen en equipos virtuales, incluyendo equipos internacionales con diferentes husos horarios. MasterCard estima que 78 millones de personas trabajarán en la economía global bajo demanda en 2023, y estos trabajadores dependen de las plataformas de internet para planificar y acceder a su próximo trabajo. Los acuerdos laborales híbridos, remotos y con flexibilidad de horarios se han normalizado durante la pandemia de COVID-19. Por lo tanto, la actual legislación puede que no aborde de manera efectiva estas problemáticas del trabajo remoto y de hiperconectividad.

¿Puede el derecho a la desconexión convertirse en una innovación social y servir como trampolín para un desarrollo social positivo? ¿Qué se puede hacer para actualizar su utilidad y aplicabilidad más allá del individuo en el mercado laboral actual?

Como estudiosos organizacionales en la International Network on Technology, Work, and Family (‘Red Internacional sobre Tecno-

logía, Trabajo y Familia', INTWAF), sostenemos que las regulaciones al derecho a la desconexión deben tener en cuenta los lugares de trabajo actuales y las necesidades de los trabajadores, y deben beneficiar a la sociedad. Hacemos un llamado por un derecho a la desconexión efectivo que actúe como una salvaguarda compartida que impulse una reformulación del valor social de la conectividad y el equilibrio entre la vida laboral y personal. El valor creado sería distribuido en diversos grupos de interés, en lugar de solo las organizaciones o grupos de empleados específicos. En esencia, la siguiente iteración de este derecho —el derecho a la desconexión 2.0— proveería los beneficios de los flexible I-deals (tomando en cuenta necesidades y preferencias individuales), iniciativas organizacionales (adaptando la implementación a la cultura y normas de diversos espacios de trabajo), y un enfoque legal (amplia cobertura para el derecho) que promueva la equidad dentro de los contextos y entre ellos.

Las políticas de desconexión pueden ser efectivas solo si son consistentes con la cultura organizacional imperante y las expectativas implícitas sobre la disponibilidad y el desempeño.

Desconexión 2.0

El equilibrio entre la vida laboral y personal es la habilidad de involucrarse eficiente y positivamente en los roles el trabajo y de la vida que son importantes a una persona.³ Por lo tanto, para dar estructura al debate sobre la próxima iteración del derecho a la desconexión, sugerimos tres principios fundamentales: asegurar el acceso a dicho derecho, lograr un ajuste entre la política y culturas organizacionales y las normas imperantes, y reconocer la variedad de preferencias individuales cuando se elabore una política de desconexión.

PRINCIPIO 1: INCLUSIÓN | Un derecho debe ser accesible para todos. Pero muchas de las leyes actuales excluyen a algunos grupos de empleados de este derecho o no aseguran su acceso debido a limitaciones profesionales. Por ejemplo, en 2022, la provincia de Ontario, Canadá, aprobó la legislación para la desconexión declarando que los empleadores con 25 o más empleados deben establecer una política escrita sobre esta. Esto excluye a los trabajadores de organizaciones más pequeñas, así como a trabajadores empleados en compañías bajo regulación federal, ya que la ley solo se aplica a los lugares de trabajo regulados por la provincia.

Otro peligro de depender solamente de la legislación para la desconexión está relacionado con los vacíos en las políticas para los trabajadores de la economía informal, quienes están desprotegidos o menos protegidos por las leyes laborales y de empleo. Esta es una problemática

que prevalece en las economías del hemisferio sur, donde la mayoría de las personas trabaja en el sector informal o en pequeños negocios.

Los gerentes de nivel bajo también pueden verse potencialmente excluidos. Si bien están considerados en las políticas de desconexión, sus funciones laborales suelen implicar una disponibilidad extendida para sus subalternos directos, lo que hace imposible la desconexión. En Ontario, el derecho a la desconexión debe incluir a todos los empleados, pero el hecho de que las políticas pueden ser diseñadas de manera diferente por el tipo de trabajo también puede fomentar un acceso desigual.

La evidencia muestra que los gerentes de nivel bajo son particularmente vulnerables a los conflictos entre trabajo y vida personal y a una salud mental pobre. Una explicación es que ocupan posiciones contradictorias: sus trabajos tienen un nivel limitado de autoridad formal, pero son supervisados por la alta gerencia. Una política viable debería adaptarse a sus exigencias laborales y garantizarles

cierto grado de desconexión. De lo contrario, estos gerentes pueden sufrir frustración por tener que implementar para sus empleados un derecho del que ellos no se benefician. La investigación realizada por un miembro de INTWAF muestra que los gerentes de primera línea experimentan percepciones de mayor desigualdad, es decir, cuando perciben que sus propias condiciones de trabajo son menos generosas o equitativas que las condiciones que deben ofrecer a sus empleados sin mando. Sienten una desventaja en comparación con los beneficios que deben proveer a sus subalternos, como la supervisión y compensación de las horas extras. Estos vacíos pueden llevar a un reemplazo constante de directivos, con

lo que se socava la habilidad de una organización para atraer talento.

Más aún, incluso si están cubiertos por la legislación para la desconexión, algunos trabajadores no serán capaces de beneficiarse de ella. Aquellos en empleos de servicios de primera línea, como enfermeras u otros trabajadores de la salud, están sujetos a cambios frecuentes en sus horarios y turnos, especialmente si se les requiere que estén de guardia y disponibles en cualquier momento en caso de una emergencia, lo que hace casi imposible que se desconecten sin miedo a tener una penalización o sin que experimenten el sentimiento de culpa, puesto que no saben si se está atendiendo a sus pacientes.

En resumen, la diversidad laboral a nivel mundial indica que el derecho a la desconexión no es universal, ni puede ser aplicado de manera equitativa o uniforme. Esta discrepancia requiere de dos mejoras. Primero, los esfuerzos legislativos no deben enfocarse exclusivamente en trabajadores que son empleados por organizaciones grandes. Segundo, la legislación debe ser complementada con iniciativas organizacionales y otras iniciativas colectivas para proteger este derecho para todos los trabajadores.

PRINCIPIO 2: ADECUACIÓN CULTURAL | Un segundo problema es que la implementación del derecho a la desconexión puede variar ampliamente dependiendo de los contextos y las culturas organizacionales. Un reporte de 2021 de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (Eurofound) investigó una serie de prácticas

organizacionales para la desconexión, incluyendo prácticas habituales tales como impedir el intercambio de correos electrónicos fuera del horario laboral. Sin embargo, las redes sociales y otras herramientas de mensajería instantánea podrían hacer irrelevante o insuficiente dichas iniciativas organizacionales para restringir la tecnología. Otras prácticas se enfocan en educar a trabajadores y gerentes sobre los beneficios de la desconexión, en vez de imponer restricciones. Ambos enfoques, sin embargo, pueden funcionar solo si las organizaciones crean una cultura que apoye la desconexión, en vez de penalizar a los trabajadores que se aprovechan de ello. Las expectativas culturales en torno al trabajo y la adicción a la tecnología digital tienden a complicar la efectividad de la legislación para la desconexión.

Las expectativas culturales y la adicción digital se han combinado para establecer normas aceptables de disponibilidad extendida fuera del horario laboral, fines de semana y vacaciones. Incluso los trabajadores remotos sienten la necesidad de compensar su falta de presencialidad con mayores índices de respuesta a los mensajes del trabajo. Cuando los trabajadores perciben que la organización valora la integración de la vida laboral y personal (como traer el trabajo a casa) son menos propensos a desligarse del trabajo incluso cuando preferirían hacerlo.

Las políticas de desconexión pueden ser efectivas solo si son consistentes con la cultura organizacional imperante y las expectativas implícitas sobre la disponibilidad y el desempeño. De lo contrario, puede que una masa crítica de trabajadores no se ajuste a los nuevos estándares. Por lo tanto, si las normas de una organización valoran las jornadas largas de trabajo y la disponibilidad a todas horas, las políticas de desconexión deberían ser incorporadas en un programa más amplio de cambio organizacional que contemple el trabajo sostenible.⁴ Si bien esta política de desconexión busca provocar un cambio en la cultura organizacional, tal vez no le sea posible hacerlo si no hay cambios sustanciales en la cultura y en la mentalidad.

PRINCIPIO 3: PREFERENCIA PERSONAL | Finalmente, el derecho a la desconexión está sujeto a las preferencias personales y a la situación. Los trabajadores que consideran desconectarse suelen tener por lo menos una de las siguientes perspectivas en mente.

“Me quiero desconectar porque puedo ver que hay beneficios para mí.”

| Si los trabajadores pueden encontrar un beneficio personal al desconectarse, puede que vean el derecho a la desconexión como algo deseable. Un estudio de 2019, realizado por miembros del INTWAF, identificó cuatro motivaciones que guían la decisión individual para desconectarse: mejorar el desempeño (por ejemplo, mejorar el enfoque tanto en el trabajo como fuera de este); establecer una filosofía digital personal (por ejemplo, controlar los dispositivos en vez de ser gobernados por ellos); minimizar comportamientos sociales indeseables (por ejemplo, evitar tratar a los otros de manera irrespetuosa); y proteger las prioridades personales (por ejemplo, disponibilidad familiar).

Curiosamente, este estudio demostró que el deseo de desconectarse surge no solo de la necesidad de tener mayor control sobre el tiempo

y el espacio personal, sino también de la necesidad de recuperar el enfoque y la concentración en el trabajo. Por ello, el desconectarse puede ser una situación mutuamente beneficiosa para trabajadores y organizaciones.

En consecuencia, las políticas organizacionales que restrinjan las expectativas de disponibilidad y conectividad podrían dar espacio a la desconexión. Dichas políticas podrían dismantelar el estereotipo del trabajador ideal que siempre está disponible y deseoso de priorizar el trabajo sobre su vida personal. Por ejemplo, una política que establezca que es aceptable o incluso que aliente a no responder correos electrónicos los fines de semana puede impulsar nuevas normas que reinventen al trabajador ideal como alguien que puede tomarse tiempo libre sin ser visto como poco profesional o improductivo.

“Me he desconectado, pero todavía pienso en el trabajo.” | Algunas organizaciones implementan el derecho a la desconexión al inhabilitar el correo electrónico después de la jornada laboral, de manera que los

Si las normas culturales de una organización esperan disponibilidad y conectividad constante y los empleados son recompensados por adherirse a estos comportamientos, la cultura fallará al impulsar la desconexión.

empleados puedan replantear los límites entre el trabajo y la vida personal.⁵ La evidencia muestra que reducir las exigencias de mantener una comunicación constante puede disminuir las interrupciones del tiempo personal. No obstante, el simple hecho de restringir el acceso al trabajo no detendrá a los empleados de experimentar estrés, en especial si las cargas de trabajo son altas y si el lugar de trabajo todavía espera una respuesta rápida como prueba de que los empleados están trabajando. La imposibilidad de desligarse del trabajo es un problema que no se aborda lo suficiente en las discusiones sobre la desconexión.

Además, la incertidumbre que un trabajador experimenta respecto a cómo reaccionará su empleador a la demora en los tiempos de respuesta de un mensaje instantáneo o un correo electrónico puede llevar a sentimientos de inseguridad laboral. Una política podría abordar estos desafíos al dejar en claro y respetar las expectativas sobre la disponibilidad de los empleados y la gestión de las cargas de trabajo individuales. El apoyo de la organización al derecho a la desconexión definiría las expectativas sobre, por ejemplo, el índice de respuesta por cada correo electrónico y sobre la flexibilidad en la producción o el desempeño laboral cuando la carga de trabajo sea inusualmente alta.

“No quiero ser forzado a desconectarme porque necesito la flexibilidad para terminar mi trabajo fuera del horario.” | Cuando el derecho a la desconexión se convierte en un mandato, este socava la decisión del

empleado de elegir cuándo desconectarse. Las organizaciones que optan por un enfoque que obliga a los trabajadores a la desconexión (por ejemplo, cerrar el correo electrónico después del horario laboral), despojan a los empleados de su elección de ejercer este derecho.

¿Qué pasa si los horarios de los trabajadores, por ejemplo, no coinciden con la tradicional jornada laboral de 9 a 5? O ¿qué tal si prefiere combinar el trabajo y la vida, en vez de segmentarlos de acuerdo con la política de una organización? La incompatibilidad entre las disposiciones legales (que empujan a los trabajadores a segmentar el trabajo y su vida) y las preferencias reales en los horarios y la gestión de límites, puede causar problemas a los trabajadores y las organizaciones, incluyendo menor satisfacción y compromiso con la organización.⁶ Algunos empleados cuyos horarios de trabajo no se alinean con la jornada de 9 a 5 pueden encontrar dificultades para cumplir con el mandato a la desconexión. Por ejemplo, algunos padres de familia tal vez requieran una jornada laboral más corta para supervisar a sus hijos y prefieren regresar al trabajo por las tardes o en los fines de semana.

Equilibrar el cuidado de los hijos y el trabajo se convirtió en un desafío durante la pandemia de COVID-19, cuando los encierros forzaron a las escuelas y guarderías a cerrar y presionaron a los padres —principalmente a las mujeres, quienes soportan la carga más pesada del cuidado infantil y del trabajo asistencial en general— a gestionar, cuidar e incluso dar clases a sus hijos durante la jornada laboral. Como resultado, un número significativo de mujeres tuvo que renunciar a sus trabajos, en parte debido a sus responsabilidades en el cuidado infantil.

Estas intersecciones entre trabajo y vida resultan útiles cuando reconsideramos lo que significa la desconexión. ¿Acaso significa imponer barreras tecnológicas que hagan imposible el acceso a correos electrónicos en la noche? ¿Es una política general que se aplica a todos los miembros de la organización, o puede ser modificada de diferentes maneras para satisfacer las diversas necesidades del personal de trabajo? Dado que el principal objetivo de las leyes del derecho a la desconexión es permitir a los empleados descansar entre jornadas, el reto es conseguir flexibilidad sin generar inflexibilidad. Confiar a los empleados la gestión de su horario laboral en un modo que permita equilibrio y desempeño, en el marco de los lineamientos organizacionales, puede ser una forma de prevenir ese reto.

Por ejemplo, los trabajadores pueden comprometerse a desconectarse un número de horas a la semana, un número de días por año y agendarlos de acuerdo con sus preferencias personales. Los trabajadores tienen momentos en el día en los que están más enfocados y son más productivos en el trabajo; lo anterior dependiendo de su nivel de energía y de las distracciones en su ambiente. Tener la libertad para priorizar estas horas de enfoque en sus horarios laborales, puede impulsar la productividad individual y el bienestar.

“Quiero mostrarle a mi jefe cuán devoto soy, pero ahora no puedo.” | Un estudio realizado por miembros de INTWAF sobre los trabajadores remotos durante la pandemia encontró que muchos sentían la necesidad de compensar su incapacidad de asistir a la oficina y mostraron su compromiso al estar activos en las plataformas digitales, tales como Microsoft Teams o Slack, y respondiendo con rapidez a correos electrónicos, llamadas y mensajes fuera del horario laboral. Mientras que la desconexión puede frenar las expectativas de una disposición constante, puede que esto cause un sentimiento de confusión en los trabajadores remotos respecto a cómo demostrar su presencia

virtual y su compromiso sin una actividad digital ilimitada. Algunos empleados pueden querer hacerlo para mostrarle a su jefe que, incluso de manera remota, están cumpliendo con su horario y siguen trabajando eficazmente. Otros tal vez quieran gestionar el contacto con sus supervisores en una cultura en la que priorizar el trabajo sigue siendo mayoritariamente esperado y recompensado. Otros también pueden hacerlo porque ven la dedicación laboral como un deber, o porque es más satisfactorio que otras búsquedas personales.

Ejecutivos, gerentes de alto nivel, y directores de recursos humanos tienen la mayor influencia sobre las normas culturales y las expectativas que se utilizan para medir el valor, la contribución y el compromiso de los empleados. Si las normas culturales de una organización esperan disponibilidad y conectividad constante y los empleados son recompensados por adherirse a estos comportamientos, la cultura fallará al impulsar la desconexión. Y las barreras fácilmente sorteables —que los trabajadores remotos aprovecharán para demostrar su compromiso— también socavan las intenciones de una política de desconexión. El hecho de que las culturales laborales también deben cambiar, reforzará a su vez el derecho a la desconexión en su forma legislativa.

El derecho a la desconexión puede potenciar el equilibrio entre la vida laboral y personal al permitir la recuperación del trabajo, la reducción del agotamiento y la fatiga, y limitar el desdibujamiento de los límites. Paradójicamente, también se requiere la motivación de los trabajadores para participar en comportamientos adicionales de autorregulación, como cambiar sus hábitos para cumplir con la desconexión obligatoria en el trabajo. Este derecho puede impulsar la introspección sobre sus valores y prácticas, además de exponer potenciales brechas entre sus valores y las maneras en las que en realidad gastan su tiempo y energía. El derecho, por lo tanto, podría lamentablemente transferir el deber de alcanzar el equilibrio y bienestar a los trabajadores, en vez de impulsar a las organizaciones a abordar las causas principales de los problemas de la conectividad, tales como sobrecarga, ausencia de límites, y expectativas para disponibilidad constante.

El futuro de la desconexión

Leyes y políticas que superen los desafíos de la conectividad, que protejan a los trabajadores, y que garanticen la desconexión son esenciales para el desarrollo de espacios de trabajo y sociedades sostenibles.

Por el momento, las leyes implementadas alrededor del mundo tienen el objetivo de dar a los trabajadores la opción de desconectarse después de su horario de trabajo. Las empresas, amparadas por las leyes, deben comprometerse al establecimiento de políticas para la desconexión, pero los gobiernos no intervienen en el mero contenido de estas políticas, y no existen sanciones por incumplimiento. Como resultado, el derecho a la desconexión ha mostrado resultados mixtos, ya que su implementación varía considerablemente dependiendo de la voluntad de los empleadores. En su estado actual, las leyes para la desconexión son incapaces de generar un cambio significativo en la práctica a gran escala. Una encuesta reciente realizada por Glassdoor mostró que los empleados franceses continúan trabajando durante sus vacaciones para mantener las expectativas de sus empleadores y permanecer informados respecto a lo que está ocurriendo en el trabajo. Este ejemplo ilustra cómo los principios y políticas de desconexión se ven bien en papel, pero en la práctica continúan siendo un desafío. Por lo tanto, estas políticas deben ser implementadas de maneras más

inclusivas, más accesibles, y más en sintonía con la realidad actual de los lugares de trabajo. También deben ser matizadas, flexibles y basadas en investigación.

¿Cómo se ve el futuro para el derecho a la desconexión? ¿Qué es lo que los creadores de políticas y los líderes organizacionales pueden hacer para asegurar que esto genere valor para la sociedad y siga vigente en medio del cambio de las prácticas laborales? Hemos identificado tres maneras en las que el derecho a la desconexión puede tener efectos más sustanciales y duraderos para las partes interesadas en diversos contextos:

- Ofrecer la posibilidad de ajustar las modalidades de desconexión a la cultura organizacional, la estrategia, las prácticas preferidas, los valores y las prioridades.
- Asegurar que el derecho a la desconexión esté disponible y garantizado a todos los trabajadores, y se perciba la equidad de estas disposiciones entre las distintas ocupaciones.
- Estar atento a las realidades de los trabajadores, sus perfiles, necesidades y preocupaciones sobre la desconexión, y abordar dichos elementos en políticas organizacionales. Dar voz a los empleados para que la desconexión pueda ser mutuamente satisfactoria.

El derecho a la desconexión claramente no puede arreglar mágicamente los problemas planteados por la hiperconectividad y la ausencia de equilibrio entre la vida laboral y personal. Los encierros de la pandemia de COVID-19 han provocado que los trabajadores se cuestionen el lugar que ocupa el trabajo en sus vidas. Los trabajadores y sus representantes sindicales, gerentes, organizaciones, investigadores y otros miembros de la sociedad civil necesitan debatir las maneras en que los lugares de trabajo deben cambiar. Para facilitar este cambio, los gobiernos deberán trabajar con diversos grupos de interés para elaborar una legislación sólida, pero flexible y consagrar la desconexión como un derecho universal y de largo plazo. Por ejemplo, en 2021, Canadá llevó a cabo una consulta pública y colaboró con expertos, sindicatos, organizaciones no gubernamentales y empleadores para recolectar sus recomendaciones en relación con el derecho a la desconexión para los trabajadores temporales. El comité recomendó investigar las ramificaciones legales y sociales de este derecho antes de hacer una legislación. Dicha consulta puede servir como ejemplo para gobiernos y organizaciones para que incluyan a diversos grupos de interés y diseñen un derecho que represente a las diferentes identidades marginadas que de otra manera serían excluidas o perjudicadas por los mandatos universales.

Deben buscarse más innovaciones en las políticas para priorizar el equilibrio entre la vida laboral y la personal, y la salud mental en el trabajo. Por ejemplo, los expertos argumentan que, en vez de desconectarse después del trabajo, desplazarse hacia una comunicación asincrónica (que no sucede continuamente, en tiempo real, pero ocurre con el tiempo, con demoras) puede ser más útil para tratar el estrés y los conflictos entre la vida laboral y personal. Las políticas sobre el derecho a la desconexión deben adaptarse para que se alineen mejor con los diferentes entornos profesionales y ser confeccionadas acorde a las culturas organizacionales que establecen qué es valioso y qué se espera de los trabajadores.

Además, la legislación se debe considerar en conjunto con los diferentes contextos políticos y económicos, así como con las leyes existentes de otros países. Países como Escocia y Bélgica, han llevado el debate más allá al introducir la semana de trabajo de cuatro días, ya que reducir la carga de trabajo es vital para una carrera sostenible. Una semana laboral más corta puede ser una compañera necesaria para el derecho a la desconexión.

Mientras tanto, debemos de tener en mente que el futuro presenta oportunidades para renovar de manera colectiva el derecho a la desconexión, de manera que se atienda a las necesidades de todos y sea ampliamente accesible, sin importar el tipo de trabajo o la situación personal. Sin duda, este es un debate que nos afecta a todos ■

Notas

- 1 Ver también Pedro Afonso, Miguel Fonseca, and Tomás Teodoro, "Evaluación de la ansiedad, depresión, y calidad de sueño en trabajadores a distancia de tiempo completo," *Journal of Public Health*, May 25, 2021.
- 2 Para una visión general y global de la legislación al derecho a la desconexión, ver C. W. Von Bergen and Martin S. Bressler, "Work, Non-work Boundaries and the Right to Disconnect (Trabajo, límites no laborales y el derecho a la desconexión)," *Journal of Applied Business and Economics*, vol. 2, no. 2, 2019.
- 3 Ver Wendy J. Casper et al., "The Jingle-Jangle of Work-Nonwork Balance: A Comprehensive and Meta-analytic Review of Its Meaning and Measurement (El tintineo del equilibrio entre el trabajo y el no trabajo: una revisión integral y meta-analítica de su significado y medición)," *Journal of Applied Psychology*, vol. 103, no. 2, 2018; y Julie Holliday Wayne et al., "In Search of Balance: A Conceptual and Empirical Integration of Multiple Meanings of Work-Family Balance (En busca del balance: una integración conceptual y empírica de múltiples significados del balance entre trabajo y familia)," *Personnel Psychology*, vol. 70, no. 1, 2017.
- 4 Ariane Ollier-Malaterre et al., "Technology Regulation in the Service of Sustainable Work-Life Balance (Regulación tecnológica al servicio de un balance sostenible entre vida laboral y personal)," in Peter Krueger, Stéphanie André, and Beatrice van der Heijden, eds., *Maintaining a Healthy, Sustainable Work-Life Balance Throughout the Life Course: An Interdisciplinary Path to a Better Future (Mantener un balance saludable y sostenible a lo largo de la vida entre el trabajo y la vida personal: un camino interdisciplinario para un mejor futuro)*, Cheltenham, UK: Edward Elgar New Horizons in Management series, forthcoming.
- 5 Ver también Glen E. Kreiner, Elaine C. Hollensbe, and Mathew L. Sheep, "Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics (Equilibrar fronteras y puentes: negociar la interfaz trabajo-hogar vía tácticas de delimitación del trabajo)," *Academy of Management Journal*, vol. 52, no. 4, 2009; Tammy D. Allen et al., "Boundary Management and Work-Nonwork Balance while Working from Home (Gestión de límites y balance entre trabajo y no trabajo mientras se labora desde casa)," *Applied Psychology*, vol. 70, no. 1, 2021.
- 6 Ver también Ellen Ernst Kossek and Brenda A. Lautsch, "Work-Family Boundary Management Styles in Organizations: A Cross-Level Model (Estilos de gestión de los límites entre trabajo y familia en las organizaciones: un modelo transversal)," *Organizational Psychology Review*, vol. 2, no. 2, 2012; Pascale Peters and Robert Jan Blomme, "Forget about 'The Ideal Worker': A Theoretical Contribution to the Debate on Flexible Workplace Designs, Work/Life Conflict, and Opportunities for Gender Equality," *Business Horizons*, vol. 62, no. 5, 2019.

@ssirespanol | ssires.tec.mx

Stanford SOCIAL INNOVATION Review *En Español*

La revista líder en innovación social que informa e inspira a las y los líderes del cambio social. Encuentra gratis más artículos sobre buenas prácticas y soluciones innovadoras para afrontar desafíos sociales en acción climática, educación, negocios, gobernanza, filantropía y más.

Una publicación en español del



**Tecnológico
de Monterrey**