

## Desarrollo Sostenible e inclusión en la perspectiva del sector privado en México

### *Sustainable Development and Inclusion from the Mexican Private Sector Perspective*

Iván Facundo Rubinstein<sup>1</sup>

Recibido 03 de marzo de 2024; aceptado 24 de mayo de 2024

### Resumen

El objetivo del presente trabajo es indagar en la relación entre inclusión y desarrollo sostenible bajo la perspectiva del sector privado en México, en el marco de los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello se han seleccionado documentos del Grupo de Trabajo Agenda 2030, producto del convenio de colaboración entre Pacto Mundial, CCE y el Gobierno de México en 2019. Se ha empleado revisión documental y análisis guiado por el enfoque de la teoría fundamentada. El principal hallazgo es que las políticas internas, normativas, guías y manuales de buenas prácticas no especifican una definición de lo sostenible, connotando tan sólo dimensiones de RSE. Asimismo, la forma de tratar a la inclusión focaliza de manera casi excluyente en la incorporación laboral.

**Palabras clave:** Responsabilidad social corporativa, política pública, desarrollo económico y social, igualdad de oportunidades


**Código JEL:** M14, M38

### Abstract

The objective of this work is to investigate the relationship between inclusion and sustainable development from the perspective of the private sector in Mexico, within the framework of the current Sustainable Development Goals. To achieve this, documents from the Working Group Agenda 2030 have been selected, a product of the collaboration agreement between the Global Compact, BCC, and the Government of Mexico in 2019. Documentary review and analysis guided by the grounded theory approach have been employed. The main finding is that internal policies, regulations, guidelines, and good practice manuals do not specify a definition of sustainability, only connoting dimensions of CSR. Likewise, the approach to inclusion focuses almost exclusively on labour incorporation.

**Keywords:** Corporate social responsibility, government policy, economic and social development, equal opportunity

**JEL Code:** M14, M38

.....  
<sup>1</sup> Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CEIICH-UNAM), investigador posdoctoral. Doctor en Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. Área de especialidad: Sostenibilidad.  
Contacto: [irubinstein@politicas.unam.mx](mailto:irubinstein@politicas.unam.mx)  <https://orcid.org/0000-0001-7069-0340>

## Introducción

**A**ctualmente se encuentra en discusión el concepto de “desarrollo” y su relación con la sostenibilidad. La actual Agenda 2030 se lanzó en Naciones Unidas a fines del 2015 y sentó una serie de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a cumplirse para el año 2030. Una diferencia crucial con respecto a las anteriores agendas de desarrollo fue el señalamiento explícito de la importancia de integrar a todos los actores en diálogo con el Estado: la sociedad civil, la academia y el sector privado.

Mientras que en décadas pasadas el foco estaba puesto en el rol del Estado en tanto regulador de prácticas económicas y sociales a través de marcos normativos, incentivos, políticas públicas, entre otros. Actualmente se hace un llamado a que todos los actores se involucren, especialmente el sector privado (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2023).<sup>2</sup> En el caso de México, el trabajo entre dicho sector y el Estado comenzó de forma temprana: ya en el segundo Informe Nacional Voluntario, del año 2018, el gobierno señaló que se encontraba trabajando en estrecha colaboración con las empresas. En este contexto resulta relevante entender qué acciones y políticas está implementando el sector privado mexicano, en conjunción con el Estado, para lograr la consecución de los ODS. Con dicha finalidad, el presente trabajo examina tres documentos clave para identificar la forma en que se construye el problema de la inclusión y el desarrollo sostenible dentro del campo empresarial.

El presente artículo se estructura del siguiente modo: en el primer apartado se detalla la forma en que se construyó el corpus de análisis, indicando qué es lo que se entiende por “sector privado” en México y por qué se han escogido tres documentos específicos. En el segundo apartado se presentan las preguntas de investigación, la metodología seguida y las categorías de análisis empleadas. En el tercero se señala la relación entre Desarrollo Sostenible e inclusión, y su relación con la responsabilidad social empresarial. El cuarto y quinto ofrece un desarrollo de otras dimensiones analíticas, relativas al entorno de las organizaciones: el mundo del trabajo (entendido en sentido amplio), el cuerpo legal y normativo y la estructura social, entre otros. El sexto apartado presenta un examen de otros usos que se le ha dado al documento, además de presentar políticas empresariales, especialmente el uso en tanto plataforma de publicidad no convencional. Finalmente, en el séptimo apartado se ofrece la discusión y limitaciones del trabajo.

## Sector privado en México: Pacto Mundial y Consejo Económico Empresarial

A la hora de definir al sector privado en México se optó por escoger a los dos actores reconocidos por el propio Estado, los cuales cuentan con incidencia en la elaboración de los Informes Nacionales Voluntarios sobre el avance en materia de ODS, presentados por México ante el Foro Político de Alto Nivel de Naciones Unidas. Dichos actores son Pacto Mundial México y el Consejo Coordinador Empresarial.

.....  
<sup>2</sup> A este respecto puede consultarse el sitio web de la Agenda 2030 para América Latina y el Caribe: <https://agenda2030lac.org/es/sector-privado>

Pacto Mundial es una iniciativa a nivel internacional, originada en 1999 bajo el auspicio de Naciones Unidas. Dicha iniciativa busca posicionar a las empresas que la componen como un actor clave en acciones de alto impacto, en el contexto de los entonces vigentes Objetivos del Milenio.<sup>3</sup> Ante el lanzamiento de la actual Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Pacto Mundial renovó sus objetivos en 2018,<sup>4</sup> destacando el papel de las Redes Locales. En la actualidad, la alianza cuenta con 15 empresas distribuidas a lo largo de 160 países, con 70 redes locales, una de las cuales se encuentra en México.

Pacto Mundial México se crea como una entidad jurídica independiente el 9 de junio del 2005, bajo auspicio del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Si bien comenzó siendo una plataforma de servicios para brindar herramientas, capacitación y acceso a la red global de Pacto Mundial, con el tiempo fue ganando importancia. Actualmente tiene más de 900 empresas participantes, las cuales realizan aportaciones anuales que varían entre los USD\$ 450 a USD\$ 30 mil, dependiendo del tamaño de sus ventas. Su órgano de gobierno está conformado por tres cuerpos: las empresas participantes de la red; la oficina de Pacto Mundial México; y su Consejo Directivo.

Por su parte, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) es un organismo autónomo que representa y regula la actividad empresarial de sus miembros: 14 asociados institucionales que aglutinan más de 2 mil empresas y representan (según información del CCE) alrededor del 80% del PIB mexicano. Su contexto de surgimiento es anterior al de Pacto Mundial: data de 1976, a raíz de la puja entre empresarios nacionales y el Gobierno por la liberalización de la economía.

En el contexto de la actual Agenda 2030, ambos actores firmaron un convenio de colaboración con el Gobierno de México, el 27 de mayo de 2019. Dicho convenio representó la entrada del sector privado a la discusión en torno al desarrollo sostenible. Al año siguiente<sup>5</sup> se lanzaron 17 Grupos de Trabajo de la Agenda 2030 (GTA2030) con representación de la academia, expertos y expertas, organizaciones de la sociedad civil, y representantes del gobierno, liderados cada uno de ellos por una empresa. En estos cinco años, dichos grupos de trabajo han generado once “documentos de interés”, tres de los cuales se catalogan como relativos a la inclusión: inclusión de género (liderado por *Danone*), inclusión LGBTIQ+ (liderado por *Intel*), e inclusión de personas con discapacidad (liderado por *Softtek*).

Hay tres razones para su selección como corpus. La primera es que, del total de documentos, sólo aquellos pertenecen a una misma categoría— “inclusión”— y permiten, por lo tanto, considerarlos como un mismo conjunto, o al menos transversales a una misma problemática. La segunda razón es justamente el carácter transversal que tienen: en la medida en que abarcan a las mujeres, la población LGBTIQ+ y las personas con

.....

<sup>3</sup> Los Objetivos del Milenio (ODM) son un conjunto de 8 objetivos a alcanzar entre el 2000 y el 2015, los cuales se organizaban en un esquema de transferencia *top-down* de países desarrollados a aquellos en desarrollo. Si bien los actuales ODS se conciben como una continuación/mejoramiento de los ODM, su discusión y tratamiento estuvo lejos de ser un proceso lineal (Caballero y Londoño, 2022).

<sup>4</sup> Resolución de Naciones Unidas *Towards global partnerships* (A/RES/73/254), especialmente los puntos 26, 28 y 29.

<sup>5</sup> En un contexto marcado por el distanciamiento social preventivo producto de la pandemia por COVID-19.

discapacidad, tienen como objeto a un porcentaje considerable de la sociedad— considerando tan solo que las mujeres representan más de la mitad de la población mexicana (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020). La tercera razón es la ambigüedad en torno a la inclusión, teniendo en cuenta el carácter diferenciado que presentan la desigualdad entre hombres y mujeres, la discriminación hacia la población LGBTIQ+, y las barreras que condicionan a las personas con discapacidad en sus diferentes manifestaciones. Por estos motivos, las preguntas que orientan el análisis buscan entender en primer lugar qué es lo que se entiende por “inclusión” y, en segundo lugar, cuál es su relación con el desarrollo sostenible.

Los documentos que se han dejado fuera del análisis son ocho: cambio climático (*Cydsa*), ciudades sostenibles (*Kaluz*), economía circular (*Heineken*), ecosistemas y biodiversidad (*Unilever*), educación (*Microsoft*), hambre cero (Bancos de Alimentos de México), innovación y tecnología (*SAP*), e inversión sostenible (el cual estuvo compuesto por un conjunto de empresas, sin una coordinación en particular).<sup>6</sup> Si bien cada uno de ellos reviste gran importancia por la problemática tratada y por el peso económico de la empresa coordinadora, se los ha dejado fuera del análisis para centrarnos en aquellos que, como se ha mencionado, comparte un mismo problema: la inclusión.

## Plan de análisis: una puerta de entrada a los documentos GTA2030

La pregunta general que guía el presente análisis es cómo se representa, en los discursos del sector privado, la relación entre el desarrollo sostenible y la inclusión. Dicha pregunta general se complementa con cinco específicas:

1. ¿Cuál es el significado en torno al “desarrollo sostenible”?
2. ¿Cuál es el significado en torno a la “inclusión”?
3. ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan al desarrollo sostenible?
4. ¿Cuáles son los obstáculos que se presentan para la inclusión?
5. ¿Qué propuestas/soluciones se elaboran para superar dichos obstáculos?

La perspectiva escogida es de tipo cualitativo, por lo que, en lugar de trabajar con la representatividad de una muestra, se privilegia el análisis contextualizado del sentido que se construye en el discurso— en el caso que nos compete, el sentido del desarrollo sostenible y de la inclusión. La metodología seguida es el análisis sociolingüístico (Vasilachis de Gialdino, 2013) de los tres documentos, lo que comporta: el mapeo formal de la estructura enunciativa de cada documento; la selección y operacionalización de categorías de análisis afines a las preguntas; una primera sistematización de datos; la elaboración de un segundo

.....  
<sup>6</sup> Las empresas participantes, mencionadas en orden alfabético son *Afore XXI (Banorte)*, *Argon*, *Axo*, *BBVA*, *Boston Consulting Group*, *Bolsa Institucional de Valores*, *CEMEX*, *Citibanamex*, *Ecovalores*, *EGADE Business Scholl (Tecnológico de Monterrey)*, *IPADE Business School*, *Global Reporting Initiative*, *Grupo BMV*, *Ilumérico*, *KPMG*, *Orbia*, *Rusell Reynolds Associates*, *Santander*, y *Value Reporting Foundation*.

grupo de categorías sustentadas en la sistematización; un análisis general de los resultados.<sup>7</sup> De este modo se sigue el enfoque de *ground theory*, mediante la cual se realiza la recolección, codificación y análisis simultánea de las diferentes dimensiones del objeto de estudio (Suárez, 2019). Con este proceder se busca dar cuenta de la complejidad del fenómeno tratado, al tiempo que se busca la flexibilidad suficiente como para realizar una correcta interpretación de resultados.

Dicha metodología ha sido empleada para el trabajo con los documentos oficiales de la Agenda 2030 en Naciones Unidas, y de los Informes Nacionales Voluntarios de México (Rubinstein, 2023a; Rubinstein, 2023b). En todos los casos se realiza una interpretación guiada por la perspectiva crítica, lo cual implica tomar en consideración el contexto sociohistórico coyuntural de cada uno de los documentos. Esto equivale a considerar a las empresas encargadas de la confección de cada documento y su posición en el mercado; el momento en el cual se llevaron a cabo las sesiones de trabajo y difusión; la situación económica del país durante la pandemia y las previsiones en torno a la “nueva normalidad”; las asimetrías entre empresas coordinadoras, empresas participantes, académicos y sectores de la sociedad civil, que también participaron de los GTA2030. Son estos factores contextuales, entendidos bajo el concepto semiótico de gramáticas, los que permiten explicar y comprender el sentido que atraviesa a estos documentos (Verón 1993; Thompson, 1998).

Las primeras categorías empleadas para el análisis corresponden a las tematizaciones en torno al desarrollo sostenible y la inclusión. Se rastrearon todas las referencias a dichos términos, así como también los obstáculos o barreras señalados que, o bien impiden llevar adelante el desarrollo sostenible, o bien impiden que las empresas sean “inclusivas”; asimismo, se rastrearon las soluciones propuestas para dichos obstáculos, considerando su naturaleza (políticas internas, recomendaciones, guía de buenas prácticas, capacitaciones, etc.).

Un segundo conjunto de categorías, producido a raíz de la relectura de los documentos y de la primera sistematización, se aboca a otras dimensiones. En primer lugar, aquellas relacionadas con el “afuera”, ya sea que se trate la forma de referenciar al mundo del trabajo mediante eufemismos, mediante la puesta en escena del cuerpo normativo relativo, o las inespecificaciones y ambigüedades terminológicas. En segundo lugar, aquellas dimensiones que se corresponden con la falta de tratamiento de la estructura social, lo que presumiblemente afectará en forma negativa a las políticas propuestas en los documentos. Finalmente, se considera un uso alternativo que se vislumbra en los documentos, semejante a la práctica publicitaria.

En el siguiente apartado se detallan las características de las empresas coordinadoras, así como los principales hallazgos obtenidos tras el análisis de las categorías mencionadas. En lo que resta de este apartado se describe brevemente la estructura formal de los tres documentos, atendiendo a sus similitudes y diferencias.

.....  
<sup>7</sup> Para una descripción más detallada de la genealogía de la sociolingüística puede consultarse a Todorov (1974).

Dentro de las similitudes se encontró el uso de un mismo diseño editorial para las portadas y divisiones internas del documento. En los tres casos se emplea una paleta de azul en tonalidades oscuras<sup>8</sup> como fondo sobre el que se insertan los títulos de documentos y sus respectivos íconos (mujeres, LGBTQ+, discapacidad); se presenta el logo de la empresa coordinadora y de los documentos GTA2030; asimismo, en los tres casos se emplean separadores internos en la misma tonalidad. En los tres casos se incluye también un “mensaje” del CCE y Pacto Mundial México que contextualiza los documentos producidos por los GTA2030 y se señala que abarcan de manera “transversal” a los 17 ODS. En dicho mensaje se brinda un pequeño párrafo de síntesis sobre el eje de cada documento, y se cierra con un reconocimiento a las personas encargadas de llevar adelante la coordinación: Silva Dávila (presidenta de *Danone*), Isaac Dávila (director de Relaciones con el Gobierno para Intel México), y Fernando Nava (director de RSE de *Softtek*).

Las diferencias entre los documentos son abundantes y refieren tanto a forma como a contenido. El tratamiento de los logos institucionales en el documento de género difiere de los otros: en la portada sólo aparece el de la empresa, al igual que en el resto de las páginas; los logos de CCE, Pacto Mundial y el Gobierno de México sólo se incorporan en el “mensaje”, en el que se excluye al de *Danone*. Inversamente, en los otros documentos, los logos de CCE y Pacto Mundial están presentes en las portadas, pero no en los “mensajes”. Asimismo, la extensión de cada documento es desigual: mientras que los de *Danone* e Intel son sintéticos, con un total de 35 y 37 páginas, el de *Softtek* es el de mayor extensión, sumando un total de 89.

Ninguno de los documentos presenta una misma organización estructural. El documento de *Danone* es el más conciso en el tratamiento de su contenido, y el único que presenta la metodología empleada para su confección, la cual es parte de una iniciativa de Pacto Mundial México;<sup>9</sup> es también el único documento que no acredita a los demás actores involucrados: a lo largo de las páginas no hay mención a otras empresas, asociaciones, organizaciones o sectores de la academia. En cuanto al contenido, este documento presenta 5 ejes de políticas, cada uno con su descripción, justificación, y posibles barreras organizacionales que podrían frenar su implementación.

El documento de Intel se presenta más desorganizado en su argumentación, incorporando cifras y estadísticas sin referencias ni contexto, lo que hace presuponer el trabajo paralelo de diferentes actores, aunque sin una edición posterior (lo que se refleja, por el ejemplo, en el mal uso de margen y espaciados). A diferencia de *Danone*, aquí se presentan los nombres de los 23 actores involucrados,<sup>10</sup> al tiempo que a Intel se agrega el

.....

<sup>8</sup> Fundamentalmente en pantones #ob1826 y #283e4c

<sup>9</sup> Metodología CLIMB— acrónimo de Compromiso, Líderes, Infraestructura, Métricas y Comportamiento (Behaviour)—, organizadas en torno a *flashcards* para guiar la discusión.

<sup>10</sup> En orden de mención alfabética: la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), *Bayer*, Cámara Suizo Mexicana de Comercio e Industria, *CEMEX*, *Citibanamex*, *Coca-Cola México*, *Colmena*, el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), Continental, el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED), *Dell*, *Edenred*, *Grupo Regional*, *IBM*, *JP Morgan*, *Nestlé México*, *Oracle*, *PWC*, *Rotoplas*, *Saavi Energía*, *Santander*, el Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA), y *Wizeline*.

logo de EY, una organización de servicios profesionales. En cuanto al contenido, la mayor parte del espacio lo ocupa una descripción de la situación de la población LGBTIQ+, pero sin establecer su relación con el sector privado, proponiendo como única solución un set de normas de Naciones Unidas y certificaciones del Estado y ONGs.

Por su parte, el documento de *Softtek* es el más extenso, y presenta una buena organización y coherencia interna. Al igual que Intel, se ofrece los nombres de los 28 actores involucrados,<sup>11</sup> pero de dos formas: al igual que Intel, se los presenta en una página (no al inicio, sino al final); pero también, a lo largo del documento, se colocan sus logos junto a códigos QR que redireccionan a sus páginas, en secciones en que presumiblemente intervinieron.<sup>12</sup> Asimismo, es el único documento en que se menciona a quienes intervinieron en la investigación y coordinación, y en el diseño editorial (todos a cargo de áreas de *Softtek*).

A nivel de contenidos, y en forma similar a *Danone*, se enumeran diversos obstáculos para la inclusión en el sector privado, y se ofrecen, a través de *checklist* y *flashcards*, un conjunto de propuestas de solución. Luego de este repaso por las similitudes y diferencias formales en torno a los tres documentos GTA2030, queda por ver cómo se construyen las problemáticas relativas al desarrollo y la inclusión, y qué soluciones se derivan de ello.

## Desarrollo sostenible e Inclusión

Al analizar la forma en que se significa el concepto de sostenibilidad se pudo constatar que en ninguno de los tres documentos se establece una definición clara, ni se hacen menciones específicas a la sostenibilidad, ya sea como sustantivo o como adjetivo, con la única excepción de los “mensajes” introductorios— tampoco se mencionan los ODS involucrados en los ejes tratados por los documentos, a pesar de involucrar al 5 y el 8.<sup>13</sup> Sin embargo, como se verá en este apartado, la significación connotada en torno a la sostenibilidad es consecuente con el principio de responsabilidad social empresarial (RSE).

En lo concerniente a la inclusión, se la entiende en dos sentidos complementarios: como incorporación de mano de obra, y como sinónimo de respeto en el ambiente laboral. El primero aparece en el documento de inclusión de género como correlato de las políticas propuesta, tales como el cierre de brecha salarial entre hombres y mujeres, su participación

.....

11 En orden de mención alfabética: *Autismo Puebla*, *CEMEX*, *CIISA*, *Cinépolis*, *Citibanamex*, *Coca-Cola México*, el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), Confederación de organizaciones en favor de la persona con discapacidad intelectual (CONFE), *Dilo con señas*, *Effeta*, *Grupo Lala*, *HearColors*, *Kellogg*, *Keurig Dr. Pepper*, *KPMG*, *Libre Acceso*, *Movimiento Congruencia*, *Nestlé*, *Pavo Down*, *Rotoplas*, *Seguros El Potosí*, *Tedi*, *Teletón*, Universidad Anáhuac, Universidad Iberoamericana, Universidad de Monterrey, *Viva Aerobús*, y *Walmart México* y Centroamérica.

12 En orden de aparición: *Éntrale*, *Libre Acceso A.C.*, *Movimiento Congruencia*, *HearColors*,

<sup>13</sup> El ODS 5 refiere a Igualdad de género y podría abordarse en las metas 1,2,4 y a; por su parte, el 8 involucra al Trabajo decente y el crecimiento económico, y podría abordarse en las metas 3,5 y 8.

en ternas para puestos de toma de decisión, o la capacitación en áreas STEM.<sup>14</sup> También puede considerarse en esta misma lógica la propuesta para afrontar las barreras que el trabajo doméstico supone para las mujeres, en tanto carga que afecta a su desempeño laboral. Por ejemplo, implementando horarios flexibles, licencias, estancias y programas de cuidado infantil. También se encuadra en este eje el documento sobre inclusión de personas con discapacidad, al focalizar sobre los diferentes momentos en que pueden encontrarse problemas para la contratación y permanencia de empleados: convocatorias de vacantes laborales, entrevistas, inducciones, o la infraestructura.

En ambos documentos el foco está puesto en la necesidad de que las mujeres y las personas con discapacidad integren la fuerza laboral de las empresas, apuntando a aquellas barreras (físicas, administrativas, sociales) que impiden su plena realización. En el caso de las mujeres es especialmente preocupante dada la brecha laboral con respecto a los hombres: mientras que el 76% de hombres se encontraba empleado, las mujeres representaron el 46% (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE], 2023). A esta situación hay que sumar también la existencia de profesiones “feminizadas”, generalmente orientadas a las actividades de cuidados, que representan menor nivel de ingresos; o que las mujeres alternen periodos de empleo y desempleo marcados por los ciclos de vida familiares. Por ejemplo, en el embarazo, el cuidado materno, o el seguimiento escolar de hijos, o que deban sumar, a su jornada laboral, las actividades de trabajo doméstico, en lo que se conoce como la doble jornada (Lagarde y de los Ríos, 1990; Faur y Tizziani, 2017). Asimismo, al referir la necesidad de integrar a las mujeres a las áreas STEM se reconoce como problema la masculinización de sectores productivos relativos a la ciencia, la tecnología, la ingeniería, las telecomunicaciones, o la innovación, en los cuales es necesario abrir el acceso a las mujeres (Vega Montiel, 2023).

Respecto a la situación de personas con discapacidad, se presenta el mismo problema: mientras que la participación económica es del 54% para toda la población, en el caso de las personas con discapacidad es del 30%. Al igual que en el caso anterior, se presenta una brecha entre los hombres (42.3%) respecto a las mujeres (18.3%) (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2021). En este caso concreto, a la discapacidad se le suma la desigualdad de género, reforzando la situación de vulnerabilidad. En el caso específico de México, esta desigualdad se ha agravado desde la pandemia por COVID-19 (Vega Montiel, 2022).

Como se ha mencionado, en ambos documentos se entiende a la inclusión como la incorporación de mujeres y personas con discapacidad al mundo del trabajo. Esto sucede tanto con propuestas que afectan a la propia organización empresarial, ya sea con auditorías de salarios, participación de mujeres en ternas, horarios flexibles, entre otras. Como con aquellas focalizadas en el acondicionamiento de los espacios de trabajo y convocatorias, entrevistas e inducciones que consideren las barreras físicas y cognitivas de personas con discapacidad. Pero no es la única forma de inclusión.

.....

<sup>14</sup> Acrónimo en inglés de carreras basadas en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, tradicionalmente consideradas “masculinas” dada la alta proporción de hombres, situación motivada por los prejuicios de género respecto a la relación entre las mujeres y el pensamiento lógico-matemático.



También se encontró la inclusión desde el punto de vista cultural, al abordar las barreras que representan la discriminación. Es el caso del documento relativo a población LGBTIQ+, el cual se orienta a visibilizar los “privilegios” y el efecto negativo de los “discursos de odio” (aunque nunca se especifica en qué consisten dichos conceptos). Por este motivo, el documento hace un llamado explícito a la construcción de una cultura del respeto. Al igual que en el caso anterior, dicha cultura es vista como base para la incorporación de fuerza laboral “diversa” y el redundante aumento de productividad. Asimismo, es de destacar que esta dimensión cultural también es trabajada por el documento sobre discapacidad, al proponer como soluciones la capacitación para combatir la discriminación en el lugar del trabajo, así como para realizar entrevistas inclusivas.

En todos los casos observamos la connotación de la RSE, sobre todo en lo concerniente al rol social de las empresas en su relación con los empleados. Si bien no se trata de un concepto nuevo, su empleo en el sector productivo mexicano es más bien esporádico y parcial, no sostenido en el tiempo y sujeto a coyunturas específicas (Huerta Estévez y Andrade Estrada, 2021; Cota Montes y Juárez García, 2023). La excepción a esta regla parecen ser aquellas empresas que por su volumen de negocios o grado de internacionalización tienen incorporados en la misión, visión y valores los principios de la RSE; y tal es el caso de las tres empresas que lideran los documentos: *Danone, Intel y Softtek*—de hecho, quien funge como coordinador de esta última es director del área de RSE, como se ha mencionado.

### Inclusión laboral: obstáculos y soluciones

La relación entre los obstáculos a la inclusión y las soluciones propuestas es el eje conductor de los documentos relativos a género y a discapacidad. Es por ello que se presentan de forma más detallada, contraponiendo obstáculos y soluciones en una relación 1 a 1. Por su parte, el documento sobre población LGBTIQ+ dedica más extensión a describir las diferentes situaciones de desigualdad (no necesariamente laboral) que enfrenta la población afectada, al tiempo que casi no se dedica espacio a las soluciones. (Cuadro 1).

**CUADRO 1: RELACIÓN OBSTÁCULOS-SOLUCIONES GTA2030.**

Inclusión de género		
Obstáculos	Soluciones	Tipo de medida
Brecha salarial	Homogenización de políticas de igualdad salarial Diagnóstico de brecha salarial Revisión anual de salarios Auditoría de salarios	Estructural
Masculinización de áreas	Al menos una mujer en terna de puestos gerenciales Formación de futuras lideresas Reportes anuales Promoción de estudios STEM	Estructural Formación RRHH

Violencia de género	Programas internos de denuncia y seguimiento Políticas de Cero Tolerancia Campañas de concientización Capacitación en sesgos Inversión en materia de seguridad	Estructural Capacitación
Doble jornada	Horarios flexibles Licencias parentales Estancias y programas de cuidado infantil	Estructural
[General]	Métricas de participación de mujeres Estrategias corporativas con eje en igualdad Comunicación interna y externa para eliminar sesgos	Estructural
Inclusión población LGBTIQ+		
Obstáculos	Soluciones	Tipo de medida
Interseccionalidad	5 Normas de Conducta  Certificaciones  Alianzas Estratégicas  Consultores, ONGs y organismos	Estructural Certificaciones
Violencia laboral		
Privilegios		
Orientación sexual		
Estados que no cumplen con obligaciones de DDHH		
Exclusión		
Inclusión personas con discapacidad		
Obstáculos	Soluciones	Tipo de medida
Vacantes no-inclusivas	Guía para redacción de vacantes inclusivas	Guía
Entrevistas	Guía para realizar entrevistas inclusivas	Guía
Inducciones no-inclusivas	Buenas prácticas para inclusión	Buenas prácticas
Discriminación	Capacitación	Capacitación
Infraestructura	Guía para mapeo y modificación de infraestructura	Guía
Acceso a la información	Guía para elaborar comunicación accesible	Guía
Acceso a espacios digitales	Guía para elaborar interfaces accesibles	Guía
Consumo de productos y servicios	Guía para investigación de mercado	Guía

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, el documento sobre inclusión de género presenta mayor propuesta de soluciones, sumando un total de 19. Se agrupan en torno a los problemas detectados, y operan en diferentes dimensiones: mientras que algunos focalizan en la

formación de recursos humanos, otros ponen el eje en la capacitación. No obstante, lo que más abunda son propuestas de políticas y normativas internas, razón por la que se las ha caracterizado como soluciones estructurales. No refieren a un área en particular, ni a un segmento de la actividad productiva, sino que la transversalizan. En el caso del documento relativo a personas con discapacidad también se presentan soluciones de tipo estructural (por ejemplo, en la modificación y acondicionamiento de infraestructura de ingreso, tránsito y permanencia dentro de las empresas, o en el diseño de interfaces y entornos digitales).

No obstante, las soluciones presentan un carácter más restringido: no se trata de un conjunto amplio de normativas, directrices, o políticas; lo que se presentan son guías— para redactar vacantes, realizar entrevistas o modificar infraestructura— y manuales de buenas prácticas. Por su parte, en el documento sobre población LGBTIQ+ sólo se ofrecen cuatro tipos de soluciones, aunque sin especificar la relación con los problemas tratados: normas de conductas elaboradas por Naciones Unidas, certificaciones de instituciones estatales y de la sociedad civil, un directorio de instituciones y organizaciones de la sociedad civil con quienes se puede realizar alianzas estratégicas, y un directorio sobre otras organizaciones.

En ese mismo documento pudo constatarse también las referencias a la estructura social en la cual se insertan los obstáculos entendido bajo la figura del privilegio: los discursos de odio y sesgos en torno a la orientación sexual, las características “hegemónicas” aunque nunca se especifican, la falta de pertenencia e integración social; como corolario de estas desigualdades se ubica a la violencia laboral, en la cual se desarrollan los diferentes tipos que puede presentar, así como sus efectos sobre la dignidad, autonomía, salud, integridad, libertad y seguridad. Llamativamente, a pesar del peso que se le da a la violencia laboral, no hay ninguna propuesta de solución específica hacia ella.

Por último, en cuanto al grado de transformación que representan estos tipos de soluciones, es posible distinguir entre aquellas de carácter interno y las que presuponen una validación de carácter externo. Dentro del primer caso tenemos a las políticas propuestas por el documento de género: como ya se ha mencionado, se trata de un conjunto de medidas activas que buscan la reestructuración transversal de las empresas, desde las ternas hasta los salarios, pasando por los horarios y la infraestructura; de este modo, se apuesta a una transformación activa de la cultura organizacional, entendida como la estructura material, los valores y los modos de relacionarse (Etkin y Schvarstein, 1989; Ritter, 2008).

En el caso del documento de población LGBTIQ+, las pocas soluciones se vinculan con la búsqueda de validación externa, ya sea que se trate del cumplimiento de normas, de la obtención de certificaciones, o de alianzas estratégicas. Por último, en el documento de personas con discapacidad vemos el cambio interno, sobre todo en relación con acondicionamiento de infraestructura, redacción de vacantes, procesos de inducción o adaptación de entornos digitales; sin embargo, también hay varias menciones a las certificaciones, lo que coloca cercano a la validación interna. Este último caso, sin embargo, es accesorio respecto al conjunto de soluciones, y amerita un tipo diferente de discusión, motivo por el cual es tratado en el último apartado.



## Trabajo, legislación e inespecificaciones

Como se ha mencionado, la metodología empleada en esta investigación es de tipo cualitativo, lo cual implicó trabajar con las categorías de análisis en forma iterativa. En este proceso se pudo detectar ciertos rasgos que no se habían considerado en un primer acercamiento, pero que revisten gran interés heurístico: nos referimos a la tematización del mundo del trabajo, el uso argumental del cuerpo legal, y un conjunto de inespecificaciones que atentan contra el cierre de sentido de los documentos. Veamos cada uno de ellos.

### Conceptualizaciones del mundo del trabajo

Lo primero en señalar es el uso reiterado de eufemismos para referir al mundo del trabajo. A lo largo de los documentos de género y discapacidad nos encontramos con términos tales como “colaboradores” o “capital humano” por trabajadores, “centros” por empresas, o “atracción de talento” por reclutamiento de trabajadores. Este uso de terminología propia del léxico empresarial solapa un campo semántico<sup>15</sup> asociado tradicionalmente con las relaciones sociales asimétricas: entre trabajadores, empresarios y Estado, también presumiblemente, sindicatos.

No parece casual el empleo de términos que desdibujen los significados asociados semánticamente a relaciones asimétricas y se prefiera, por el contrario, términos *aggiornados*, y libres de carga histórica. De esta manera, relaciones jerarquizadas tales como las de trabajadores con empresarios quedan encubiertas tras un significado semántico que pondera la horizontalidad: mientras que la relación trabajador-empresario es de tipo asimétrico, con los colaboradores todos se ubican en la misma posición. Lo mismo puede pensarse respecto a los “centros” que reemplazan lugares de trabajo heterogéneos: empresas, fábricas, industrias, campos, oficinas, entre otros. Al igual que en el caso anterior, se omite un término más general como “lugar de trabajo”, y se prefiere la utilización de un término desligado del campo semántico laboral.

En el caso del talento nos encontramos con una situación similar. Como se ha señalado, en lugar de mencionar el reclutamiento de trabajadores, o el más conocido de “recursos humanos”, se emplea el moderno “atracción de talento”. De esta forma, se desplaza la principal característica de los empleados: del “trabajo” se pasa al “talento”, omitiendo una vez más el eje central de las relaciones laborales. Volveremos nuevamente al proceso de “atracción” cuando abordemos las inespecificaciones con el uso del “talento diverso”.

### Cuerpo legal: usos en la argumentación

El uso de leyes y normas para sustentar la argumentación se encuentra en los documentos sobre población LGBTQ+ y personas con discapacidad. El primer caso se hace una mención a los derechos humanos a través de diversos cuerpos legales a nivel internacional: la

.....

<sup>15</sup> Para una descripción extensa de los campos semánticos puede consultarse a Eco (1976), especialmente páginas 121-203.

Declaración Universal, los dos Pactos Internacionales (Civiles y Políticos, y Económicos, Sociales y Culturales), así como diversas Convenciones no relacionadas con los derechos de población LGBTIQ+.<sup>16</sup> Resulta importante la mención al conjunto de derechos humanos establecidos a nivel internacional, aunque es de notar que en ningún caso refiere a derechos específicos de la población en cuestión, sino que se trata de un cuerpo legal que protege a las personas en general ante ciertas situaciones (por ejemplo la tortura o la desaparición forzadas), o bien que se refiere a cierto momento de la vida (por ejemplo la niñez) o que se refiere a un segmento demográfico que sí cuenta con derechos específicos (las mujeres). También es importante señalar que, dentro del plano internacional, se explican las cinco normas de conducta redactadas por la Oficina de Naciones Unidas de Derechos Humanos, mencionadas en el apartado sobre soluciones.

Al pasar del plano internacional al nacional, se hace especial hincapié en el artículo primero de la Constitución tras la reforma del 2011, el cual establece la obligación de proteger los derechos humanos, incluso mediante la adopción de instrumentos de carácter internacional. Resulta llamativo que mientras que al territorio mexicano se le dedica tan solo la descripción del artículo primero constitucional, se describen 20 leyes promulgadas en Estados Unidos. No queda claro si la mención corresponde a la importancia del Tratado de Libre Comercio (México-Estados Unidos-Canadá) para el sector privado mexicano; o si se trata simplemente de un saber expuesto por algunas de las personas que trabajaron en el documento, y que quedó plasmado en sus páginas.

El documento sobre personas con discapacidad también presenta un uso de marcos legales, aunque enfocado exclusivamente en el territorio nacional. Se dedica espacio a describir artículos específicos de convenciones internacionales y leyes federales.<sup>17</sup> También se menciona el concepto de trabajo decente, definido por la Organización Internacional del Trabajo, el cual no se especifica, pero se lo pone en relación con los marcos legales previamente definidos; y el derecho a la información, contemplado en la Ley General para la Inclusión de Personas con Discapacidad.

En este último caso la mención al marco legal es con el fin de sustentar la guía para elaborar interfaces y entornos digitales inclusivos. De esta forma, al igual que en el documento de población LGBTIQ+, las leyes y convenciones se utilizan para apuntalar las políticas propuestas. No obstante, como se señaló, también se emplean en términos más generales, para encuadrar los obstáculos en un marco legal.

## Inespecificaciones

En lo concerniente a las especificaciones se observó dos fenómenos: están aquellos términos o frases ambiguas, que sólo funcionan como elemento nominal dentro de las oraciones, y aquellos que modifican el sentido original del término. Mientras que los

.....  
<sup>16</sup> Eliminación de toda forma de discriminación racial (CERD), toda forma de discriminación contra la mujer (CEDAW), contra la tortura (CAT), derechos del niño (CDN), trabajadores migratorios (CMW), personas con discapacidad (CPD), contra las desapariciones forzadas (CDF).

<sup>17</sup> Convención sobre los Derechos de Personas con Discapacidad, Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, y la Ley Federal del Trabajo.

primeros son problemáticos sólo en la medida en que se trata de un uso “vacío” de términos con densidad teórico-conceptual, los segundos representan un cambio del sentido original.

En el primer caso nos encontramos con la apelación al “cambio sistémico”, la “igualdad de género”, la “interacción” de empleados con los reportes publicados (¿se trata de su sola lectura? ¿en su redacción?), o las “nuevas masculinidades” en el documento sobre género. En el documento de población LGBTIQ+ no se especifica qué es lo que se entiende por “orientación sexual” y cuál es su diferencia respecto a “identidad de género” o “expresión de rol de género”, y mucho menos queda claro qué se consideran “otras manifestaciones”. Por su parte, el documento sobre personas con discapacidad se encuentra el “talento diverso”— el cual puede ser considerado como un eufemismo para no mencionar a la discapacidad; esto, ya que la diversidad incluye a la discapacidad, pero no se limita a ella.

Respecto al segundo caso, tenemos el ya mencionado uso de “sostenibilidad” como sinónimo de RSE, el cual es transversal a los tres documentos. Si bien no hay ninguna referencia al concepto de sostenibilidad, ni a los ODS específicos que se ven involucrados en los ejes de género, LGBTIQ+ y discapacidad, la lectura conjunta de los documentos en relación con la *inclusión* permite reconstruir el sentido latente: la inclusión se considera como la incorporación de trabajadoras mujeres, de trabajadores pertenecientes a la población LGBTIQ+ y/o con discapacidad, de acuerdo con los marcos jurídicos vigentes.

Un segundo término que resulta problemático es el de “empoderamiento económico”, mencionado en el documento sobre población LGBTIQ+. En este caso no se trata sólo de un uso ambiguo, sino de uno que desnaturaliza al propio concepto. Esto sucede ya que se señala al salario como la característica central del empoderamiento; de acuerdo con esta lógica, al incorporarse al mundo del trabajo, las personas LGBTIQ+ tendrán un salario que les permitirá “empoderarse”. El problema con esta idea es que la acción de empoderarse recae exclusivamente en el poder de compra, al tiempo que se presenta como un fenómeno individual (ya que el salario es individual). Esta idea es contraria a la propia genealogía del concepto de empoderamiento, ya que su característica principal es la dimensión colectiva: la acción de mujeres para empoderarse mutuamente, en la medida en que conforman colectivos de diversa índole mediante los cuales conquistan derechos que también son colectivos— por lo tanto, no se trata de un concepto individual, sino de uno colectivo y estructural, no susceptible de ser reducido al poder de compra (Lagarde y de los Ríos, 2002).

Finalmente, el documento sobre personas con discapacidad hace una mención a las “vacantes de alto impacto”, las cuales pueden entenderse de dos formas: o bien como vacantes que, por el hecho de considerar la inclusión de personas con discapacidad, son consideradas de alto impacto; o bien como aquellas vacantes que por sí mismas son de alto impacto (por ejemplo, posiciones *seniors*), las cuales toman en cuenta las condiciones necesarias para la inclusión de personas con discapacidad. En el primer caso nos encontramos con que el impacto es social, mientras que en el segundo el impacto es interno a la organización. En este último caso es necesario tomar en cuenta la propia estructura social como condicionante no contemplado por los documentos. A ello nos abocamos en el siguiente apartado.

## Clase y estructura social

Dentro de las temáticas que están ausentes en los documentos y que tienen una relación directa con los ejes abordados podemos señalar, en primera instancia a la estructura social. Dado que los documentos no introducen la variable de clase social, es altamente probable que las medidas propuestas no surtan el efecto indicado. A la hora de competir en el mercado laboral, las personas cuentan con un conjunto de capital que ponen en juego y que los posiciona de forma más o menos favorable para el acceso a los puestos buscados— por capital entendemos a la educación formal, los conocimientos informales, las redes de contactos profesionales, la experiencia, el lugar de residencia y cercanía con los puestos de trabajo, entre otros.

Si se desconoce la variable de clase, entonces los puestos ofertados, por más que se revistan de inclusión, terminan reproduciendo la desigualdad. Tal es el caso de las mencionadas “vacantes de alto impacto”: en la medida en que no se considere a la clase social, es posible que sólo terminen beneficiando a aquellas personas que, a pesar de contar con algún tipo de discapacidad, pertenezcan a clase media o media alta— sobre todo si los empleos, como parece indicar el documento, son de “alto impacto”, i.e.: que requieren mayores habilidades y conocimientos técnicos y, por ende, mayor formación.

La necesidad de formación técnica también aparece en el documento de género, bajo la forma de una propuesta de alianza entre el sector privado y la academia. Si bien este tipo de asociación ha sido muy tratada a lo largo de la Agenda 2030,<sup>18</sup> sólo es mencionada una vez, en referencia exclusiva con la necesidad de formar recursos humanos en áreas STEM, como hemos mencionado previamente. En este caso vemos que, sin mencionarlo explícitamente, se propone un tipo de solución a un problema estructural, como lo es la masculinización de profesiones con alto valor agregado.

Mientras que en el caso anterior se aborda, sin mencionar, la estructura social que discrimina a las mujeres de las áreas STEM, en el mismo documento se evita mención a otro problema igual de importante: la desigual distribución de trabajos de cuidados y labores domésticas. Si bien se proponen políticas tales como la implementación de horarios flexibles, licencias parentales o estancias y programas de cuidado infantil, no se considera que tales obstáculos para la inclusión de mujeres son producto de la imposición de tareas domésticas basadas en su rol de género. Por lo tanto, el simple hecho de tener horarios flexibles, por ejemplo, no impedirá que mujeres de clase social baja no puedan acceder a un puesto por tener que cuidar de familiares enfermos, o encargarse del transporte escolar. Más aún, no todos los puestos pueden presentar horarios flexibles, con lo que se repite la mencionada situación: es probable que solo puestos superiores garanticen la inclusión, lo que redundaría en beneficio sólo para la población de un determinado estrato social— lo que

.....  
<sup>18</sup> En el caso de México es importante la mención al banco de proyectos de la Red de Soluciones Sostenibles (SDSN) que coordinan la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) junto al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Se trata de una plataforma digital que busca facilitar el encuentro entre jóvenes que impulsan proyectos sostenibles y empresas interesadas en financiarlos o aplicarlos a sus esquemas productivos; también involucra iniciativas de educación, capacitación y provisión de servicios básicos e infraestructura, entre otros.

se puede evitar, por ejemplo, con la buena política de estancias infantiles, la cual si aborda lateralmente el problema de la estructura social.

## ¿Espacio publicitario? Usos y apropiaciones de los documentos GTA2030

Por último, resta ver los diferentes usos que se le han dado a los documentos. Hasta ahora hemos puesto el foco en las políticas propuestas y la forma de entender a la inclusión y su relación con el desarrollo sostenible. Sin embargo, dado que además del sector privado han participado otros actores, no es de extrañar que los documentos se presten a otro tipo de usos, especialmente en el caso de publicidad. Es necesario aclarar que no se trata de la publicitación de productos, sino que se corresponde con la imagen de marca de los actores, en una modalidad similar a la del *brand placement*.<sup>19</sup> Esto fue hallado en los documentos sobre población LGBTQ+ y personas con discapacidad (imagen 1).

En el documento sobre población LGBTQ+ pudo distinguirse entre la promoción de certificaciones y alianzas con instituciones estatales, y aquellas que se corresponden con iniciativas privadas. En el primer caso se mencionan a las certificaciones del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED), Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA) y las mencionadas normas, también de Naciones Unidas; a este conjunto también se agrega la organización *Human Rights Campaign*, la mayor de Estados Unidos. En este punto podemos encontrar una mayor explicación de la presencia central que se le da a la normativa estadounidense en el documento sobre población LGBTQ+; presumiblemente, dicha organización habría tenido incidencia en la redacción del documento, aunque más no fuese para visibilizar dicha legislación y posicionarse como grupo de presión de referencia— por supuesto, se trata de una hipótesis derivada de la presente investigación, la cual amerita una investigación aparte.

En la sección de alianzas estratégicas se enlistan las organizaciones mencionadas, tanto de las institucionales como las de la iniciativa privada. A este listado se suman Colmena 41 (un programa desarrollado en alianza con Meta), *Pride Connection*, una red de empresas, y la Federación Mexicana de Empresarios LGBTQ+. A este grupo se suma, en el directorio de consultores, la consultora Alianza por la Diversidad e Inclusión Laboral (ADIL México), AGB Consultores, y Global LGBTQ+. Como puede observarse, todos quienes se suman corresponden con la iniciativa privada, con la única excepción parcial del último. Decimos que se trata de una excepción parcial porque, a pesar de tratarse de una red de organizaciones de la sociedad civil a nivel internacional, la misma se encuentra coordinada con el apoyo de la consultora BSR.

Por su parte, el documento sobre personas con discapacidad utiliza otra forma para posicionar a consultores de la iniciativa privada y organizaciones de la sociedad civil. En

.....

<sup>19</sup> Práctica publicitaria consistente en insertar un producto o marca dentro de la narrativa de un producto cultural (los más habituales han sido las series de televisión y las películas). Al estar dentro del propio producto, los espectadores suelen recibirlos como parte del contenido, y no como publicidades externas a él, lo cual refuerza su eficacia persuasiva.



todos los casos el procedimiento es el mismo: tras desarrollar algún tipo de propuesta política, se inserta un código QR del mismo pantone que el utilizado para dicha sección, con el copy “Escanéame”, el enlace a la página web de la organización en cuestión, así como su logo y redes sociodigitales. En total se utiliza 5 veces: para ofertar servicios de asesoramiento en construcción de indicadores (Éntrale, Libre Acceso A.C., Movimiento Congruencia), para la modificación y acondicionamiento de infraestructura (Libre Acceso A.C.), para el diseño gráfico inclusivo (*HearColors*), para el desarrollo de entornos digitales inclusivos (*HearColors*), y para la capacitación de equipos facilitadores (Éntrale, Libre Acceso A.C., Movimiento Congruencia).

Al examinar a las organizaciones con QR puede observarse que se corresponden en su mayoría con la iniciativa privada. *HearsColor* es el caso más claro, ya que se trata de una empresa que ofrece servicios de diseño web inclusivo. Por su parte, tanto Éntrale como Movimiento Congruencia son organizaciones empresariales<sup>20</sup> que, a pesar de no tener fines de lucro, responden a intereses del sector privado. Tan sólo Libre Acceso es una organización civil, fundada en 1989.

## Discusión e interpretaciones: punto de partida para el cambio sistémico

Un punto importante para considerar es la posibilidad de lograr un cambio sistémico dentro de una organización. Ya hemos mencionado la equivalencia semántica producida entre los conceptos de “sostenibilidad” y RSE; esta equivalencia puede explicarse debido a las connotaciones extra-económicas que tienen ambos términos: señalan la necesidad de que las empresas vayan “más allá” de las ganancias económicas y busquen tener un impacto positivo en sus trabajadores y, especialmente, el entorno en el cual operan. Indudablemente, la implementación correcta de RSE implica un cambio en la cultura organizacional, y puede extraerse una valiosa lección posible de aplicarse a la búsqueda de la inclusión.

En relación con la adopción de políticas “verdes”, recientemente se ha señalado la importancia de la cultura organizacional como mediadora de las prácticas laborales de los empleados— específicamente en relación con la consecución de los ODS, o la innovación y comportamientos “verdes”— la cual es impulsada fundamentalmente por las áreas de recursos humanos (Mustafa *et. al.*, 2023; Yang y Li, 2023; Younas *et. al.*, 2023). En tanto la motivación recae sobre recursos humanos y liderazgos de áreas, dicho enfoque es coincidente con el esquema gerencial que concibe a la cultura organizacional como el resultado del encuentro entre políticas y visiones delineadas *top-down*, con las características propias de los empleados (Ritter, 2008). A su vez, es indicativa de la forma en que una organización procesa internamente los cambios y demandas del entorno, para adaptarlas a las estructuras del sistema mediante un proceso de recursividad— es decir, el procesamiento de impactos externos a través de dinámicas internas— (Etkin y Schvarstein, 1989).

.....

<sup>20</sup> Éntrale fue fundada por cinco empresas: *Televisa*, *Cinépolis*, *Bimbo*, *CEMEX* y *Lala*. Por su parte, Movimiento Congruencia cuenta con 22 empresas miembro

Ahora bien, es posible realizar una extrapolación del proceso mediante el cual la cultura organizacional moldea los cambios sistémicos en una organización. Si examinamos el análisis realizado sobre los tres documentos GTA2030 en relación con la inclusión, podremos detectar que las propuestas se enfocan en lograr un cambio en la cultura organizacional que modifique las estructuras para fomentar la incorporación laboral de mujeres, personas LGBTIQ+ y con discapacidad. Podemos, por lo tanto, extraer tres conclusiones sobre la forma en que se piensa a la inclusión en México (o al menos, en los documentos analizados).

La primera de ellas es la mencionada obliteración del mundo del trabajo y de la clase social. El cambio será a lo sumo parcial en la medida en que las organizaciones no consideren suficientemente el contexto social amplio en el cual se desenvuelven, el cual involucra a los trabajadores, pero también a sus zonas de residencia, familias, trayectorias, acceso a servicios básicos, derechos, etc. Las organizaciones son sistemas que se co-adaptan con otros sistemas (la familia y los sindicatos, por mencionar los más obvios, pero también deberían considerarse las asociaciones profesionales, confesionales, o políticas). Si no se considera el campo semántico del mundo del trabajo se corre el riesgo de no considerar los impactos y co-dependencias con respecto a contratos colectivos de trabajo, leyes, demandas de la ciudadanía o conflictos con movimientos sociales, entre otros. Con lo cual, las políticas internas terminarían favoreciendo únicamente a quienes tienen el capital necesario para mantener autonomía respecto a los condicionantes sociales, o que se encuentran en una posición ventajosa, tal como los profesionales de clase media-alta o alta. La ausencia de toda consideración hacia el entorno puede, por lo tanto, reforzar la discriminación de clase, e impedir la plena inclusión, lo que nos lleva a la segunda conclusión.

Puede extraerse un ejemplo de buenas prácticas considerando el uso argumental que se hace del cuerpo legal. Como se ha visto, en los documentos se mencionan leyes, convenciones y marcos normativos tanto a nivel nacional como internacional. Más aún, en el documento relativo a inclusión de personas con discapacidad, dicha acción se complementa con la mención al uso de un vocabulario basado en la no discriminación. El uso correcto del lenguaje resulta especialmente importante para no caer en equívocos, como el mencionado uso del término “empoderamiento económico” para referirse al salario, lo cual contraviene la historia conceptual desarrollada por movimientos feministas durante décadas.

La tercera conclusión refiere a la RSE. Si bien comparte características semánticas con la sostenibilidad, no son lo mismo. Mientras que no existe consenso sobre todas las características de la RSE (Huerta Estévez y Andrade Estrada, 2021), ni mucho menos sobre los indicadores universales para dar cuenta de su grado de aplicación y efectividad, la sostenibilidad es mucho más precisa. Al menos en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es posible encontrar los 17 ODS y sus respectivas metas (169 en total). Por tal motivo, si el sector privado mexicano quiere dar cuenta de la forma en que su cultura organizacional se acopla con la sostenibilidad, sería esperable que se señalaran explícitamente sobre cuáles de los objetivos y metas se está impactando, de qué forma y con qué resultados. Eso permitiría establecer un mejor seguimiento de su desarrollo, al tiempo

que permitiría una comparación que posibilite extraer conclusiones y repositorios de buenas prácticas efectivas y modulares.

Tomando en consideración estas tres conclusiones, será posible elaborar marcos normativos eficaces que permitan, en principio, gestionar internamente un cambio cultural basado en la inclusión. Será necesario que el cambio sea transversal a toda la estructura de la empresa, estando presente incluso desde la misión y visión. Los documentos GTA2030 analizados son un buen paso en ese sentido.

## Conclusiones: alcance y limitaciones

Uno de los primeros hallazgos ha sido no solo la ausencia de una definición concisa de lo que se entiende por “sostenible”, sino que las connotaciones de dicho término, transversal al conjunto de los tres documentos, lo posicionan en un campo semántico similar al de la RSE; tampoco se ha visto una relación directa entre las problemáticas tratadas y las diferentes metas de los ODS.

Hemos visto que la *inclusión*— término clave que agrupa a los tres documentos en un mismo conjunto— es entendida fundamentalmente como incorporación laboral. De esta manera, las políticas propuestas a lo largo de los documentos buscan eliminar las barreras que impiden la plena incorporación a las empresas de mujeres, personas LGBTIQ+ y/o con discapacidad. Aunque, como también se ha mencionado, se corre el riesgo de que esta incorporación sea parcial y esté mediada por la clase social.

Un punto para considerar es el uso de eufemismos para evitar nombrar directamente a los diferentes elementos del mundo del trabajo. La utilización de “centros” en lugar de “empresas”, o “colaboradores” en lugar de “trabajadores”, entre otros, encubren las relaciones asimétricas entre las diferentes personas que conforman una empresa. Vale señalar que esta forma de argumentar refuerza la mencionada invisibilización de la estructura social.

Dentro de los rasgos positivos se ha detectado una buena señalización del cuerpo legal y normativo que enmarcan las problemáticas trabajadas. Si bien el grado de desarrollo de cada ley varía en cada caso— e incluso varían dentro de un mismo documento— resulta importante su utilización para sustentar no sólo las políticas propuestas, sino también la importancia de su tratamiento. De igual forma, resulta positiva la mención a la necesidad de establecer alianzas con la academia para aumentar la formación de mujeres en áreas STEM.


Un último hallazgo importante de mencionar ha sido la constatación del uso de los documentos GTA2030 como espacio de enunciación publicitaria. Se trata de una práctica que persigue el posicionamiento de otros actores que participaron en la elaboración de los documentos, y que se insertan de forma orgánica en él. Excepto un solo caso, más que organizaciones de la sociedad civil se trata de iniciativas del sector privado.

En cuanto a limitaciones, el trabajo realizado presenta tres. La primera de ella es la necesidad de evaluar la implementación (o falta de ella) de las políticas propuestas por las empresas del sector privado, específicamente en el caso de las empresas coordinadoras. Se



trata de un conjunto de normativas y directrices internas, manuales de buenas prácticas y guías, las cuales pueden validarse externamente a través de diversas certificaciones. No obstante, en tanto son únicamente una propuesta, es necesario ver el grado de implementación que tienen en las empresas, así como su forma de adopción. De esta manera, se estará en mejores condiciones de evaluar el impacto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el sector privado mexicano. La segunda limitación es la necesidad de indagar en los otros documentos GTA2030, los cuales exceden a la inclusión (recordemos que aquí se han analizado sólo los tres, pero el total es de once). Por último, la tercera limitación refiere a la propia noción de “sector privado”.

Como se ha señalado, en este trabajo se tomó como tal al CCE y Pacto Mundial, ya que fueron quienes realizaron un convenio de colaboración con el Gobierno de México, y quienes trabajaron de cerca en la redacción del segundo y tercer Informe Nacional Voluntario. Sin embargo, dichas instituciones no constituyen la totalidad del “sector privado”, por más capacidad de *lobby* que tengan. De esta forma, habría que estudiar de cerca las acciones en torno a la sostenibilidad que realizan empresas por fuera del CCE y Pacto Mundial. Y un buen punto de partida es el mencionado Banco de Proyectos de SDSN México.

Como líneas prospectivas para un trabajo a futuro, será necesario indagar en la forma en que se lleva adelante la adecuación de las empresas con las políticas propuestas—especialmente aquellas que han coordinado los documentos aquí trabajados. Esto requerirá un análisis sistémico que se enfoque tanto en las normativas internas como en las formas de reclutamiento y contratación, así como su adecuación en materia de infraestructura, códigos de ética, salarios y horarios flexibles, entre otros. Es decir, ameritará un análisis del grado de cambio o continuidad en la cultura organizacional de las empresas, así como sus logros y desafíos de cara a la inclusión. Resta ver de qué modo se propone la implementación de la sostenibilidad en los restantes documentos GTA2030, y el rol que juega cada empresa coordinadora; asimismo, será importante indagar en la forma en que implementan la sostenibilidad no sólo las grandes empresas o aquellas que forman parte de Pacto Mundial México o CCE sino, sobre todo, las Pymes. Los resultados obtenidos sin dudas trazarán una ruta de análisis para tener un mejor entendimiento de la forma en que se está implementando la sostenibilidad en el sector privado mexicano. 

## Referencias

- Caballero, P. y Londoño, P. (2022). *Redefining Development. The Extraordinary Genesis of the Sustainable Development Goals*. Lynne Rienner Publishers.
- Cota Montes, E. C. y Juárez García, B. M. (2023). "Modelo de negocio inclusivo para PYMES en base a objetivos de RSE y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", *Ra Ximhai*, Vol. 19 N° 3, 201-221.
- Diario Oficial de la Federación [DOF] (2021). *Programa Nacional de Trabajo y Empleo para las Personas con Discapacidad 2021-2024*. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5622244&fecha=25/06/2021#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5622244&fecha=25/06/2021#gsc.tab=0)
- Eco, U. (1976). *Tratado de semiótica general*. DeBolsillo.
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE] (2023). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Segundo Trimestre de 2023*. <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=8392>
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós.
- Faur, E. y Tizziani, A. (2017). "Mujeres y varones entre el mercado laboral y el cuidado familiar". En Faur, E. (comp.), *Mujeres y varones en la Argentina de hoy. Géneros en movimiento* (pp. 75-98). Siglo XXI Editores.
- Huerta Estévez, A. y Andrade Estrada, M. G. (2021). "Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México". *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, Vol. 31 N° 57, 1-23. <https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1109>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020). *Censo de población y vivienda*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#documentacion>
- Lagarde y de los Ríos, M. (1990). *Los cautiverios de las mujeres. Madresposas, monjas, putas, presas y locas*. Siglo XXI Editores.
- Lagarde y de los Ríos, M. (2002). *Claves feministas para el poderío y la autonomía de las mujeres*. México: Siglo XXI Editores.
- Mustafa, K., Hossain, B., Ahmad, F., Ejaz, F., Ali Khan, H.G., Dunay, A. (2023). "Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model". *Helyon*, 9 <https://doi.org/10.1016/j.helyon.2023.e21830>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. La Crujía.
- Rubinstein, I.F. (2023). "Los sujetos discursivos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Estado, sector privado y sociedad civil". *La Trama de la Comunicación*, 27 (1), 90-121 <https://doi.org/10.35305/lt.v27i1.824>
- Rubinstein, I. F. (2023). "La construcción de la sostenibilidad en México. Un análisis discursivo de los Informes Nacionales Voluntarios". *Intersecciones en Comunicación*, 2, (17), <https://doi.org/10.51385/ic.v2i17.184>
- Suárez, A. L. (2019). "La teoría fundamentada en datos. Revisando el abordaje luego de cinco décadas de su formulación". En Vasilachis de Gialdino, (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa. Volumen II* (pp. 287-326). Gedisa.



- Thompson, J. B. (1998). *Ideología y cultura moderna*. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- Todorov, T. (1974) “Sociolingüística” en Ducrot, O. y Todorov, T. *Diccionario enciclopédico de las ciencias del lenguaje* (pp. 79-85). Siglo XXI Editores.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2023). *Making Markets Work for the SDGs: UNDP’s Private Sector Development and Partnership Strategy (2023-2025)*. Nueva York: UNDP.
- Vega Montiel, A. (2022) “La violencia contra las mujeres y las niñas en México: de su agravamiento durante la pandemia COVID-19 y propuestas para su eliminación”. En Rioseco Gallegos, M., Nuñez de León, K., Jasis Silberg, M., y Vega Montiel, A. *Situación de las mujeres mexicanas en tiempos de pandemia* (pp. 95-113). Inmujeres.
- Vega Montiel, A. (Coord.) (2023) *Historias de igualdad. Derechos de mujeres y niñas en el ecosistema digital*. Taurus.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2013). *Discurso científico, político, jurídico y de resistencia. Análisis lingüístico e investigación cualitativa*. Gedisa.
- Verón, E. (1993). *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Gedisa.
- Yang, M. y Li, Z. (2023). “The influence of green human resource management on employees’ green innovation behaviour: The role of green organizational commitment and knowledge sharing”. *Helyon*, 9 <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22161>
- Younas, N., Hossain, B., Syed, A., Ejaz, S., Ejaz, F., Jagirani, T.S., Dunay, A. (2023). “Green shared vision: A bridge between responsible leadership and green behaviour under individual green values”. *Helyon*, 9 <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21511>





Como citar:

Rubinstein, I. F. (2024). Desarrollo Sostenible e inclusión en la perspectiva del sector privado en México. *Administración Y Organizaciones*, 27(52).

<https://doi.org/10.24275/VODC7469>

Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.