



Richard Cook



Ser o no ser... una empresa sostenible, ¿ésta es la cuestión?

- 1 - La marea está cambiando...

Sólo hay que abrir los ojos y mirar a nuestro alrededor para ver que la marea está cambiando. La globalización de la economía, la transformación tecnológica y los fenómenos demográficos están consumando rápidos y profundos cambios en nuestra sociedad.

Está cambiando rápidamente la percepción acerca del rol y la responsabilidad relativa del Estado, de la sociedad civil y de **las empresas**, y éstas últimas están emergiendo como uno de los principales **agentes del crecimiento y desarrollo sostenible en el nuevo orden mundial**¹.

En este contexto, las **expectativas de la comunidad** sobre el comportamiento empresarial están evolucionando aceleradamente, so-

bre todo en cuanto a la exigencia de un rol más protagonista de apoyo activo a un desarrollo más sostenible desde la **integridad** y la **transparencia**, y con mayor **responsabilidad económica, medioambiental y social**.

La marea está cambiando y el mayor error que se puede cometer es permanecer inmóvil, sin tomar cartas en el asunto, como si no fuéramos en este barco. Se acabaron las excusas y las resistencias a cambiar: “esto es un invento de los ecologistas y las ONG’s...”, “esto es una moda...”, “esto es algo para grandes empresas con mucho dinero...”, “esto es una pura cuestión de imagen...”, “concentrémonos en el negocio –la ética es otra cosa–...”, “esto es un nuevo peaje que tenemos que pagar las empresas...”, “bueno, creemos una nueva área funcional y que todo siga igual...”, “está bien, demos algo de dinero...”

- 2 - La empresa sostenible, una nueva visión empresarial

La marea está cambiando, y se dan las condiciones para que se manifieste una visión empresarial que entiende la empresa como una organización humana que posee una **extraordinaria capacidad transformadora y de creación de valor en su expresión más amplia**, es decir, no sólo contemplando las **consecuencias** que se derivan de sus actuaciones cotidianas –al generar valor económico, velar por la conservación del entorno natural o contribuir a una mayor cohesión y justicia social– sino también a través de la organización de su propio **proceso interno**², configurando valores, maneras de hacer y estilos de comportamiento y de relación que ayudan al desarrollo profesional,

¹ “...las empresas son más que máquinas de hacer dinero. También son una comunidad dentro de otras comunidades y tienen que ganarse el derecho a funcionar”. “...Las grandes corporaciones son más ricas y más poderosas que muchos Estados. Nokia vale más que el PIB del país que la alberga, Finlandia”. Handy, C., *El elefante y la pulga*, Ediciones Apóstrofe, Barcelona, 2002

² “...la nueva fuerza laboral quiere un propósito para su tiempo y su trabajo, una finalidad que sea algo más que aumentar el valor para el accionista. Quiere pensar que están ayudando a hacer del mundo un lugar mejor”. “No se trata de dar un poco de tus beneficios a los pobres. No se trata de cuánto dinero ganas y qué haces con él. Se trata de cómo gobiernas tu empresa y *cómo* equilibras las exigencias de los diferentes grupos de interés” Idem.

ético y emocional de las personas vinculadas a la actividad de la empresa.

Es decir, un nuevo concepto de empresa que impulse el desarrollo de **nuevas estrategias empresariales** incorporando la gestión de activos intangibles como verdaderas ventajas competitivas a corto, medio y largo plazo –cultura de empresa, gestión del equipo humano y de la red compleja de relaciones con las partes interesadas (“**stakeholders**”), gestión de la reputación, etc.

– 3 –

La Implantación efectiva pasa ineludiblemente por las personas

Las empresas más innovadoras y líderes de nuestro ámbito territorial ya han empezado a constatar las grandes ventajas de apostar por la responsabilidad corporativa³. “Ser o no ser una empresa sostenible, ésta empieza a ser la cuestión”.

Efectivamente, han empezado focalizando gran parte de sus esfuerzos en la comunicación y la transparencia⁴, pero la lógica empresarial está demostrando que, además, deben integrar explícitamente los principios de la responsabilidad corporativa en los planteamientos estratégicos de la empresa y en los sistemas de gestión.

Poniendo un especial énfasis en los sistemas relacionados con el equipo humano, la **implantación efectiva** de sus estrategias de sostenibilidad pasa ineludiblemente por el desarrollo de unas competencias específicas de sus **perso-**

nas que acabarán configurando unas maneras de hacer, unos estilos de comportamiento, y de relación con todos los “stakeholders” que generarán una identidad propia y una **cultura** única que les acabará diferenciando claramente de sus competidores.

– 4 –

La cultura como uno de los principales ‘drivers’ de gestión de la empresa sostenible

En este sentido, las empresas que se están comprometiendo decididamente con una visión empresarial responsable, en su triple dimensión económica, medioambiental y social, identifican ya la gestión de su identidad, es decir, **la cultura de empresa como uno de los principales “drivers” de gestión**⁵, integrándolo dentro de las responsabilidades de la función directiva, implicando al equipo humano y al resto de “stakeholders” y estableciendo un sistema de indicadores para medir su impacto en todos los grupos de interés que concurren en la actividad de la empresa.

En definitiva, están otorgando a la gestión de su cultura –de su identidad– una función fundamental para **implantar con efectividad la estrategia de sostenibilidad, conscientes de la enorme fuerza impulsora que tiene:**

▶ Para atraer e integrar **personas** con talento, traducir la estrategia de la compañía en la acción del día a día, servir de referencia y **dar sentido** a las actuaciones cotidianas; generar en todos adhesión,

sentido de pertenencia, identificación y compromiso con la organización; y ofrecer la posibilidad de contribuir a la construcción de un mundo mejor a través de su trabajo diario.

▶ Para integrar los **procesos**, conseguir así la máxima eficiencia y garantizar la entrega de productos y servicios de excelente calidad.

▶ Para integrarse con el **entorno**, atrayendo y fidelizando clientes y proveedores, generando valor medioambiental y social, y construyendo confianza y reputación con las instituciones, reguladores, medios de comunicación, líderes de opinión y conocimiento y la comunidad en general.

▶ Para conseguir **resultados**, generando valor económico, rentabilidad y crecimiento sostenible y atrayendo inversores, aliados y socios estratégicos.

El éxito de las empresas sostenibles es atribuible en gran parte a su cultura y a sus valores, por lo que resulta del todo aconsejable –si existe el firme compromiso de apostar “de verdad” por una estrategia de sostenibilidad– diseñar e implantar un modelo propio de gestión de la cultura corporativa, que desarrolle un alto nivel de coherencia interna y que sea clave a la hora de marcar el valor diferencial con los clientes y con el resto de grupos con intereses legítimos en la empresa.

*La marea está cambiando.
Ser o no ser una empresa sostenible,
esta es la cuestión...*

José Antonio Lavado

Socio Director de Bidea Consultores
jose.lavado@bideaconsultores.com

³ Existen en la actualidad una proliferación de monitores que reflejan el impacto que la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad están teniendo a nivel empresarial, por ejemplo: monitores de reputación –en España el Merco–, monitores de prescripción de inversión responsable –“Dow Jones Sustainability Index”, “FTSE4good”–, monitores de responsabilidad social corporativa, certificaciones de sostenibilidad y criterios de reporting –SA8000, A1000, ISO 14001–, principios de sostenibilidad prescritos por organismos internacionales –“Global Compact”, Libro Verde de la Unión Europea–, etc.

⁴ Fundación Empresa y Sociedad, “De la transparencia a la confianza”, nov. 2003. 18 empresas españolas realizan sus memorias de acuerdo con los indicadores de “The Global Reporting Initiative” (GRI), uno de los estándares de reporting internacionales de sostenibilidad de mayor éxito.

⁵ Cabe mencionar que la cultura corporativa se ha convertido en una variable de primer nivel en la mayoría de monitores de reputación internacionales. En el MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa), aparece como el 4º en importancia según los directivos españoles.