

El CEO, principio y final del compromiso ecológico de la empresa

Ser sostenible está de moda y la mayoría de las empresas quiere reducir su huella ambiental. Pero, más allá de las apariencias, no todas muestran el mismo compromiso. La diferencia, según Pascual Berrone y Judith Walls, no radica tanto en la presión de los accionistas como en la determinación de una única persona: el CEO.

9 de octubre de 2015

Compañías como Ford, Toyota, Ikea o Zara han realizado grandes progresos en los últimos años para reducir su **huella ambiental**, un esfuerzo del que se han hecho eco los medios de comunicación.

Pero este creciente compromiso con el **desarrollo sostenible** no solo es cosa de las grandes corporaciones. Firmas de todos los tamaños y sectores se ven cada vez más presionadas para que, además de crear buenos productos, apliquen políticas y procesos de fabricación respetuosos con el medio ambiente.

Y aunque esa presión de la sociedad afecta a la mayoría de las empresas, algunas abrazan las **políticas medioambientales** con más entusiasmo que otras. Tras analizar 267 compañías, el profesor del IESE [Pascual Berrone](#) y **Judith Walls**, concluyen que en realidad el compromiso con la sostenibilidad depende sobre todo de una única persona, el director general de la empresa.

Su trabajo "[The Power of One: How CEO Power Affects Corporate Environmental Sustainability](#)" ha sido galardonado por la Academy of Management como uno de los mejores artículos presentados en su congreso de 2015 y será publicado en *Journal of Business Ethics*.

Poder formal e informal

El cargo de CEO comporta un manifiesto grado de **poder formal**, que emana de estructuras como la jerarquía corporativa, el acceso a los recursos y la facultad de premiar o reprobar. Pero hay también una parte importante de **poder informal**, que se adquiere gracias a los **rasgos y capacidades personales**.

"Ambos tipos de poder permiten influir en el comportamiento de los demás, pero de forma completamente diferente", explican los autores. A través del poder informal, los directores generales comparten su **conocimiento y experiencia con los demás miembros de la organización** para "venderles" políticas corporativas como la sostenibilidad medioambiental.

De ahí que los autores planteen la hipótesis de que "el poder informal de los CEO en materia medioambiental está directamente asociado a los **resultados de la empresa en el terreno de la sostenibilidad**".

Tras analizar el comportamiento de 267 compañías cotizadas estadounidenses de los sectores minero y manufacturero entre 2001 y 2007, han encontrado sólidas evidencias que avalan su hipótesis.

De la misma forma, también han constatado que los directores generales que carecen de sensibilidad en temas medioambientales no suelen acometer iniciativas en este sentido, aun cuando los accionistas más sensibilizados traten de presionarles.

La evaluación del CEO

Pero, ¿cómo se puede medir el poder del CEO? Los autores han tenido en cuenta diversos criterios para medir su poder formal, entre los que se encuentran:

- Su tiempo de permanencia en el cargo.
- La proporción de altos directivos que ha nombrado.
- Si es presidente del consejo, fundador de la empresa o miembro de la familia propietaria.

Los factores para evaluar su poder informal incluyen:

- Su implicación en actividades medioambientales en instituciones no corporativas, como fundaciones, ONG, órganos gubernamentales y comunidades locales.

- Las distinciones o premios que ha recibido por sus actuaciones en favor del medio ambiente.
- Su historial laboral, de cargos directivos y otras responsabilidades en la empresa.
- Responsabilidades medioambientales explícitas en puestos previos.
- La pertenencia previa a algún comité dedicado a cuestiones medioambientales.

Combinación ganadora

Las empresas de la muestra que exhibieron mayor responsabilidad en materia medioambiental pertenecían a los sectores de la construcción, editorial y artes gráficas, maquinaria industrial, electrónica e instrumentos de medición.

En todos estos casos, las políticas sostenibles adoptadas por las empresas eran consecuentes con la tesis de que el **poder informal es decisivo**.

La experiencia del CEO en asuntos medioambientales es fundamental para definir con claridad una **estrategia empresarial respetuosa con el entorno**, que comporta un alto grado de complejidad y requiere mucho tiempo para dar sus frutos.

Según los autores, es mucho más probable que un CEO obtenga resultados en materia medioambiental si combina esta experiencia con su poder formal, particularmente con el que pueda ejercer sobre el consejo de administración. La suma del poder informal y el formal es una combinación ganadora a la hora de aplicar políticas más sostenibles, concluyen.

El estudio tiene implicaciones importantes para la **formación de ejecutivos**: las escuelas de negocios pueden lograr un impacto positivo si promueven el conocimiento de las **problemáticas medioambientales** entre sus alumnos, más aún si estos ocupan puestos de máxima responsabilidad en las organizaciones.

El poder y determinación de una única persona, en este caso el CEO, puede hacer del mundo un lugar mejor.

www.iese.edu/es/insight