Jan Peter Balkenende: “Sé el líder que el futuro necesita”

El ex primer ministro de Países Bajos explica en esta entrevista que el futuro depende de la colaboración para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible: empresas, gobiernos, ONG y sociedad civil deben trabajar juntos.



14 de marzo de 2023 | Actualizado 4 de mayo de 2023

Jan Peter Balkenende es ministro de Estado y ex primer ministro de Países Bajos. Asesor sénior externo de Ernst & Young. Profesor emérito de la Universidad Erasmus de Rotterdam.

Del cambio climático a la desigualdad, los desafíos globales están demasiado entrelazados y

©IESE Business School

son demasiado complejos para que una sola persona, empresa o gobierno los afronte por su cuenta. De ahí que uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el 17, sea el de las alianzas. Se reconoce así que la consecución de todos los demás ODS –así como de un cambio real y duradero– depende de las alianzas entre múltiples grupos de interés, desde los sectores público y privado hasta la sociedad civil.

Jan Peter Balkenende encarna esta filosofía. Tras sus comienzos en el mundo académico, entró en política y formó cuatro gobiernos como primer ministro de Países Bajos entre 2002 y 2010, un período marcado por la crisis financiera mundial. Desde entonces, ha impartido clases en la Universidad Erasmus de Rotterdam, además de asesorar a Ernst & Young en materia de responsabilidad corporativa. También preside la Coalición Holandesa para el Crecimiento Sostenible (DSGC, por sus siglas en inglés), una confederación de ocho multinacionales neerlandesas dedicada a fomentar las alianzas para lograr los ODS. En 2022 fue nombrado ministro de Estado, un título honorario que se otorga a servidores públicos excepcionales.

Con este enfoque multidisciplinar y colaborativo, Balkenende acudió en marzo de 2023 al campus del IESE en Barcelona para abordar el papel y la responsabilidad de las empresas y sus líderes, en el marco de la conferencia anual "Doing Good Doing Well". También participó en un módulo del curso "El futuro del capitalismo", organizado por el IESE y la Universidad Shizenkan de Tokio. En esta entrevista habla de lo que hay que hacer para alcanzar un crecimiento empresarial sostenible.

¿Cómo ha evolucionado su pensamiento sobre esta cuestión?

Cuando estudiaba economía en los años setenta, aprendí las teorías de Frederick Winslow Taylor sobre cómo organizar el trabajo de la manera más eficiente (los principios de la administración científica) y la doctrina de Milton Friedman de que "el negocio del negocio es el negocio". También conocí los famosos experimentos de Hawthorne, de Elton Mayo, sobre cómo la iluminación afectaba a la productividad de los trabajadores, un hallazgo por el cual las empresas dejaron de tratar a los trabajadores como máquinas para verlos como seres humanos. Mucho más tarde descubrí a Michael Porter, que decía que sí, que tenemos que generar valor económico, pero también valor social, el concepto de valor compartido. Me gusta más este análisis porque, con lo que está pasando en el mundo, dondequiera que vaya, de África a Asia, veo una necesidad creciente de cooperación y colaboración transversal para crear valor compartido.

©IESE Business School

Plantea tres preguntas clave, empezando por el por qué. ¿Por qué un crecimiento empresarial sostenible?

Lo que me mantiene ocupado todo el día y me desvela por la noche es el mundo en que vivimos. Resido en Países Bajos, donde más de un tercio del país está por debajo del nivel del mar. El aumento de este y el deshielo del Ártico son problemas muy graves para nosotros, al igual que en muchos otros rincones del mundo. ¿Cómo no va a estar nadie preocupado por el cambio climático y las consecuencias para el planeta si no cambiamos los patrones actuales de producción y consumo? Tenemos que repensar el uso de materias primas y recursos naturales. Debemos pasar de una economía lineal a otra circular. Si no, las consecuencias serán catastróficas.

La desigualdad es otro de los grandes problemas. En su libro *World Politics Since 1989*, Jonathan Holslag apunta que Occidente no ha logrado crear una economía real, sostenible e inclusiva tras la caída de la Unión Soviética. En su lugar, tenemos deterioro medioambiental, capitalismo especulativo, explotación, autoritarismo y nacionalismo, sin olvidar la terrible guerra en Ucrania y las tensiones entre China y Estados Unidos.

En su encíclica *Laudato Si'*, el papa Francisco habla de "cuidar nuestra casa común". Lleva razón. Tenemos la obligación de hacer lo correcto por la sociedad, la próxima generación y nuestro planeta. Quien lo niegue se va a encontrar con muchos problemas.

Por lo tanto, ante la pregunta de por qué necesitamos un crecimiento empresarial sostenible, me parece que la respuesta es bastante obvia.

¿Qué podemos hacer?

Esa es la siguiente pregunta: el qué. Siempre me ha interesado el papel de la empresa en la sociedad, incluso antes de entrar en política. Nunca he creído que el gobierno esté ahí solo para regular, y la empresa, para obtener beneficios. Creo tanto en una sociedad como en unas prácticas empresariales responsables. La responsabilidad es fundamental.

Cuando hablo de responsabilidad corporativa, la gente suele asociarlo con donar a obra social, ya sea para la investigación del cáncer o para universidades, hospitales o teatros. Se entiende como un modo de "devolver a la sociedad". Pero, para mí, la cuestión no es si devuelves, sino cómo has ganado ese dinero. Porque si lo hiciste de un modo no sostenible, lo de "devolver a la sociedad" no es tan bonito.

©IESE Business School

La sostenibilidad tiene que estar plenamente integrada en tu modelo de negocio. Para eso te has de preguntar cuál es el propósito de tu empresa y cuáles, sus valores y su ADN. Sé honesto: puedes producir cigarrillos de un modo sostenible, pero ¿hace eso algún bien a la sociedad? O puede que uses placas solares, pero ¿son buenas tus condiciones laborales? La cuestión es si realmente te preguntas sobre lo que estás haciendo. ¿Son realmente sostenibles los productos y servicios que ofreces?

¿Y qué significa esto para tus indicadores clave de rendimiento (KPI)? ¿Reflejan todo el ciclo de vida de tu producto? Si de verdad has hecho los deberes, entonces debes ajustar tus informes al modelo de *reporting* integrado. Una empresa honesta es honesta con sus resultados. ¿Dejas que un auditor externo verifique lo que estás haciendo? ¿Qué impacto real tienen tus actividades?

Si te preguntas cuál es tu responsabilidad como empresa, no te fijes solo en lo que haces en tu fábrica, sino en lo que ocurre en toda tu cadena de valor, desde los proveedores hasta las condiciones labores o tu financiamiento. Son la estrategia, el modelo de negocio, los KPI, los informes integrados y los valores los que lo apuntalan todo.



©IESE Business School

Aliados por los Objetivos: Jan Peter Balkenende con Paul Polman (izda.).

Lo que nos lleva a la tercera y última pregunta: el cómo.

Déjeme que lo ilustre con un ejemplo. Conocí a Paul Polman cuando fue nombrado CEO de Unilever y sentí una conexión instantánea. Nos pusimos a hablar, y esa conversación condujo al establecimiento de la Coalición Holandesa para el Crecimiento Sostenible. Las empresas que la integran son muy diferentes entre sí, pero todas están convencidas de que pueden aprender las unas de las otras sobre modelos de negocio de crecimiento sostenible y acerca de la relación entre el desempeño financiero y el desempeño en sostenibilidad. Elaboramos informes muy prácticos sobre cómo podemos contribuir a los ODS, y organizamos conferencias en las que pedimos a los CEO que vengan acompañados de un profesional más joven, ya que ellos son la siguiente generación. La intención es descubrir qué podemos aprender los unos de los otros.

Aunque nos centramos en las grandes empresas –porque tienen más dinero y empleados y departamentos más grandes–, necesitamos que las pequeñas también se sumen a este empeño. No importa tanto el tamaño como la voluntad de cambiar y ser sincero al respecto. Se empieza con un cambio de mentalidad, para después trabajar juntos y alcanzar escala.

En Países Bajos, por ejemplo, los fabricantes y distribuidores del sector textil han aunado esfuerzos en la cuestión del trabajo infantil. Otro tanto están haciendo las constructoras respecto a los edificios sostenibles. Si se crea un consenso en torno a objetivos y responsabilidades comunes para hacer las cosas mejor (lo que, en esencia, consiguió la Declaración Universal de los Derechos Humanos), incluso los competidores de un mismo sector pueden colaborar.

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) hace algo parecido a escala global. También está el Instituto Global para el Crecimiento Verde (GGGI) y la Mesa Redonda Europea por la Industria (ERT). Este tipo de cooperación es necesaria para cambiar mentalidades hasta que la sostenibilidad se convierta en una tendencia mayoritaria, lo que ocurre cada vez más, sobre todo en Europa.

Creo que, hoy en día, muchas empresas son conscientes de que han de tener una buena política de sostenibilidad. El problema radica en que las herramientas de medición suelen ser tradicionales y parciales: reflejan el ahorro de costes y los resultados financieros trimestrales. Necesitamos otras nuevas que midan el desempeño social y la creación de valor a largo

©IESE Business School

plazo.

También debemos repensar el papel de los gobiernos, las ONG, la sociedad civil y la educación. Hace poco, un famoso economista neerlandés observó que, en lugar de hablar únicamente de transacciones económicas e interés propio, deberíamos hacerlo en términos de relaciones, y que eso debería enseñarse ya en secundaria.

Necesitamos una agenda global para todas estas cuestiones. De hecho, ya la tenemos: los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en concreto el 17, por el que hemos de trabajar juntos y colaborar transversalmente.

Como dijo una vez un CEO: “No se puede tener éxito en un mundo que fracasa”. Es cierto. ¿Cómo puedes ser feliz o rentable si todo se hunde a tu alrededor? Todos tenemos la responsabilidad de ser los líderes que el futuro necesita. Estoy convencido de que podemos conseguirlo, pero tendremos que trabajar y luchar por ello juntos, no solos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School