

Guía práctica de sostenibilidad para altos directivos

Muchos directores generales, directores de operaciones y directores financieros desearían que los temas de sostenibilidad ambiental simplemente se desvanecieran. Pero ya no se puede obviar la existencia de estos problemas; la única pregunta es: ¿cómo enfocarlos?

13 de noviembre de 2015

¿Qué ofrece un libro que asegura tener un "enfoque riguroso y realista de la sostenibilidad medioambiental"? Para empezar, enumera las posibles **opciones estratégicas que las empresas utilizan para hacer frente a cuestiones de sostenibilidad:**

- Tomar un atajo
- Quebrantar la ley
- Esperar y ver
- Mostrar y explicar
- Pagar por la mejor reputación
- Pensar en el futuro

¿Quebrantar la ley? [Mike Rosenberg](#), autor del libro [Strategy & Sustainability](#), aclara que "no se recomienda ni respalda esta opción de ninguna manera salvo para examinar los riesgos que implicaría en términos de la posible pérdida de la licencia legal y social para operar".

Lo cierto es que la mayoría de los libros sobre sostenibilidad nunca contemplan la posibilidad de violar la ley o de tomar atajos en temas medioambientales. Pero este no es un libro como los demás. Se dirige expresamente a los líderes empresariales que, aunque quieran, ya no pueden pasar por alto las cuestiones de sostenibilidad. Según Rosenberg, es hora de que los

directivos se enfrenten a los problemas de manera estratégica.

"En los últimos 60 años, la sostenibilidad medioambiental ha pasado de ser una idea peregrina a una cuestión estratégica fundamental en ciertas industrias y en algunos mercados", escribe. "Pensar que todo simplemente desaparecerá o, de alguna manera, 'perderá fuerza' en el futuro no parece plausible."

¿Qué camino tomar?

Antes de decidir la estrategia, la empresa debe optar por una lógica para regirse: la **lógica de negocio de la alta dirección** o la **lógica ambiental de activistas, periodistas y legisladores**.

Rosenberg analiza las diferencias fundamentales entre estas dos lógicas distintas y a menudo opuestas, ya que de ello depende la respuesta a preguntas como: ¿las empresas son una fuerza para el bien, mejoran el nivel de vida de la sociedad, o son la fuente de sus problemas ambientales?, ¿qué marco de tiempo es el adecuado para la planificación?, ¿las regulaciones gubernamentales van demasiado lejos o son insuficientes?

Con una mejor comprensión, es más probable desarrollar una estrategia que funcione tanto para las empresas como para el medio ambiente.

Después de establecer las bases para comprender lo que está en juego en el terreno de la sostenibilidad, Rosenberg presenta las opciones ya mencionadas anteriormente: desde tomar atajos, lo que supone el cumplimiento de mínimos, hasta las opciones estratégicas con un mayor compromiso corporativo.

Pensar en el futuro encabeza la lista, aunque el autor señala que no es una opción fácil. Por ejemplo, las industrias relacionadas con la automoción, entre otras, están luchando por hacerse un hueco en el mercado de los coches eléctricos.

Es de esperar que estos coches tengan un gran impacto en el futuro, pero el resultado final dependerá de la evolución de la tecnología, las regulaciones gubernamentales y el comportamiento del consumidor en los próximos años.

"Poner todos estos factores en dos o tres escenarios plausibles a diez o veinte años es la mejor manera de comprobar la resistencia de la actual estrategia de la empresa y decidir si

seguir por el mismo sendero o dar pasos en otra dirección, con un enfoque distinto", escribe Rosenberg.

Aunque el libro *Strategy and Sustainability* se imprimió antes de que estallara el escándalo de las emisiones de Volkswagen, desde entonces el autor ha analizado estratégicamente los errores de esta compañía en su [blog](#) (en inglés), con estas opciones en mente.

A su juicio, **Volkswagen siguió tanto la estrategia de "mostrar y explicar" como la de "quebrantar la ley"**, una combinación particularmente arriesgada. Volkswagen publicitó explícitamente sus esfuerzos medioambientales en la campaña de sus modelos BlueMotion. Mientras tanto, el público se enteró de que la automovilística utilizaba un *software* para distorsionar las pruebas de emisiones, lo que ha socavado la credibilidad de la empresa en temas de sostenibilidad. La compañía ha entonado el mea culpa: "hemos roto la pieza más importante de nuestros vehículos: su confianza."

Marco de actuación

La parte final del libro presenta un marco y recomendaciones para trazar una estrategia de sostenibilidad viable. Esto implica "hacer números" en temas de sostenibilidad, conseguir que el consejo de administración se involucre y desarrollar un plan de implantación que contemple todos los niveles de gestión.

"El potencial para mejorar radicalmente la forma en que la sociedad utiliza los recursos naturales es enorme", dice Rosenberg. "Estas mejoras, creo, no llegarán mediante una legislación onerosa sino con las empresas al frente."

CEO y altos directivos seguirán centrándose en las demandas cambiantes de los accionistas, empleados y clientes, pero parece que las cuestiones de estrategia empresarial y sostenibilidad van a tener que alinearse cada vez más.



https://w.soundcloud.com/player/?url=https%3A//api.soundcloud.com/tracks/230773985&auto_play=false&hide_related=false&show_comments=true&show_user=true&show_reposts=false&visual=true



https://www.youtube.com/embed/5P9_Zk6PUpg

www.iese.edu/es/insight