

# Sostenibilidad y creación de valor en un nuevo entorno complejo



“Ojalá te toque vivir en tiempos interesantes”. Esta antigua maldición china podría abrir hoy los discursos y reflexiones de cualquier líder en cualquier ámbito: político, social, económico cultural...

Javier Garilleti @Garilleti | Socio de Lead by Thought, Codirector del Programa Ejecutivo de Sostenibilidad y ESG de AFI Escuela de Finanzas

Vivimos en tiempos exigentes y confusos. **Un momento donde coinciden los retos más exigentes a los que hemos hecho frente como sociedad**, con el mayor potencial para resolverlos a través de capacidades nunca imaginadas para generar y proporcionar soluciones sostenibles, innovadoras y de impacto global.

No podemos dejar de tener presente que el **cómo gestionemos esta intersección de retos y capacidades determinará**, de modo definitivo, **nuestra capacidad para construir un futuro viable y sostenible para nuestras sociedades**. Y esta responsabilidad no es exclusiva de gobiernos y organismos supranacionales cuyo papel principal es, en definitiva, regular y generar las condiciones para el adecuado funcionamiento de las sociedades y países. Esta responsabilidad es, también, de las empresas, en la medida que su papel es esencial en cualquier debate social y económico, y exige su iniciativa y participación decidida y comprometida a la hora de impulsar un diálogo productivo entre los distintos actores públicos y privados con capacidad de crear las condiciones para el desarrollo de las soluciones a retos que comprometen, para lo bueno y lo malo, el futuro de todos.

Estas soluciones se van a caracterizar -de hecho, ya lo están haciendo- por su planteamiento desde un **enfoque presidido por la Sostenibilidad**. Pero desde un concepto de Sostenibilidad más complejo y sistémico. Sostenibilidad entendida como **una visión, una política y una estrategia que busca integrar la creación de valor económico, social y medioambiental a través de modelos que faciliten el equilibrio en todos los niveles del sistema mundial que es nuestra sociedad**.

Para el mundo empresarial que ha mostrado, en el mejor de los casos, un tibio compromiso -cuando no, un abierto escepticismo- su realidad ha cambiado radicalmente, dándoles un protagonismo en la gestión de lo común que es nuevo para muchas de ellas, dirigidas por gestores habituados a un concepto de responsabilidad fiduciaria, y que, de repente, se enfrentan a la responsabilidad frente a los grupos de interés.

En este nuevo, y cada vez más complejo, entorno, las empresas se enfrentan a nuevos condicionantes que pueden incidir seriamente en su capacidad de operar y generar valor. ¿Cuáles son algunos de los **rasgos de este nuevo entorno**?

- Una **difícil relación de la sociedad y el ciudadano con las empresas e instituciones**, generada después de múltiples escándalos que han minado la confianza hacia éstas: **la sospecha permanente**.
- La **revolución digital**, que impulsa más y más la capacidad de generación, tratamiento y acceso a la información a una sociedad que demanda conocimiento: **la sociedad transparente**.
- Un **activismo creciente de los grupos de interés** que, frente al fracaso de muchas de las instituciones que deben representar los intereses de la sociedad, han decidido tomar la iniciativa: **la sociedad militante**.
- Un **mundo de redes sociales**, en el que los ciudadanos se auto organizan y trasladan la confianza y la credibilidad a sus pares: **la sociedad interconectada**.
- Una **demanda insistente de transparencia, ética y buen gobierno**, tanto por parte de los ciudadanos hacia los sistemas políticos y sus instituciones, como por parte de los inversores hacia mercados donde existe la percepción de que una creciente asimetría de información y poder: **la institucionalización de la desconfianza**.
- La **sensibilidad creciente hacia la relevancia y el valor de la marca** y los riesgos que genera sobre ella este nuevo entorno: **la sociedad simbólica**.
- El **renacimiento de modelos políticos disruptivos**, que, en la mayoría de los casos, operan con planteamientos anti-sistema: **el populismo**.

Este entorno genera **nuevas demandas** de múltiples grupos de interés, **a las que se puede responder desde la Sostenibilidad y una visión ESG** (medioambiental-E, social-S y de buen gobierno-G):

- Desde el punto de vista de los inversores, **los enfoques ESG se están haciendo dominantes** porque refuerzan el control de riesgos y la seguridad de las decisiones de inversión.
- Los **políticos** toman decisiones sobre las empresas sin considerar plenamente las implicaciones económicas y de percepción de los mercados. Es necesario que estos sean **conscientes del papel de las empresas en la solución**

**de los retos globales** si queremos agilizar la movilización de las ingentes cantidades de capital que se requieren para la transformación del sistema productivo que requiere la transición climática.

- La sociedad demanda a las organizaciones privadas y empresas un **mayor compromiso social y medioambiental**. Entiende que tienen un papel esencial en la gestión de los retos comunes.
- Los **consumidores** empiezan a estar dispuestos a **premiar o penalizar por criterios no comerciales** a las compañías.
- El talento directivo y profesional prefiere **trabajar en empresas con un perfil de compromiso social que impacte positivamente en su “marca personal”**.

En este entorno, surge la Sostenibilidad como una visión, una estrategia y un modo de entender la creación de valor:

- Un modo de entender la gestión del sistema económico y social global que busca reducir los desequilibrios en los diferentes niveles –económico, social y medioambiental-, para garantizar su supervivencia.
- Una estrategia empresarial que persigue garantizar la consecución de los objetivos empresariales y la generación de valor económico, integrando, a la vez, la protección y sostenibilidad de los entornos sociales y medioambientales esenciales para su propio futuro, el de sus operaciones y el de sus grupos de interés.
- Un modelo de creación de valor más complejo, equilibrado e integral –económico, social y medioambiental- que busca generar valor a largo plazo para todos los grupos de interés-takeholders.

Ahora, cuando el entorno se ha vuelto especialmente complejo, es cuando debemos entender que la Sostenibilidad no es, ni puede ser, una herramienta de marketing a corto plazo, sino una palanca que afecta no sólo a la viabilidad de las compañías, sino, sobre todo, a cómo será la sociedad y el entorno futuros, el nuestro y el que legaremos a los que vendrán después de nosotros. **Es el momento de un liderazgo responsable. ::**