



Libro Estrategias sostenibles

Adam Werbach
Ediciones Urano, 2010
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Reseña

Los interesados en el tema de la ecología y en la denuncia de activistas tipo Greenpeace no encontrarán ideas desconocidas en el libro de Adam Werbach, pero sí una explicación muy bien contada de qué es una empresa sostenible y porqué es importante. Con ejemplos interesantes y detallados de la vida empresarial real y estrategias para que las compañías sobrevivan en el largo plazo, se examinan casos como el de IKEA, Starbucks, Apple, Dell y Xerox pero desde la perspectiva de la sostenibilidad. Aunque su enfoque es empresarial, subraya el papel del individuo: las compañías están formadas por personas, de manera que ahí es donde comienza la sostenibilidad. *BooksInShort* recomienda la lectura porque no se limita a explicar cómo mejorar las utilidades, sino que recupera la dimensión social, cultural y ecológica de la actividad empresarial y la compara con la supervivencia en el seno de la naturaleza.

Ideas fundamentales

- Funcionar como ecosistemas ayuda a las empresas a que su operación actual no ponga en peligro su existencia futura.
- Ser sostenible es poder satisfacer las necesidades actuales sin arriesgar la capacidad de seguir satisfaciendo las necesidades a largo plazo.
- Son cuatro los temas de la sostenibilidad: social, económico, cultural y medioambiental.
- Las compañías buscan ser rentables pero para sobrevivir deben ser sostenibles.
- Es necesario anticipar los posibles cambios en la sociedad, la tecnología y los recursos.
- La sostenibilidad tiene un objetivo inspirador o causa superior llamada estrella polar.
- Transparencia, participación y redes son fundamentales para la sostenibilidad.
- La transparencia puede ser catártica y crear soluciones para los puntos débiles.
- La empresa sostenible reconoce que necesita de la participación de los empleados.
- La sostenibilidad es un legado a largo plazo.

Resumen

La naturaleza es sostenible

Si las condiciones económicas son muy desfavorables y las gestiones administrativas no son las correctas, una empresa puede morir ... o bien pudiera pasar que el gobierno de algún país lo rescatara y lo salvara. Ocurrió con la industria automotriz estadounidense tras la crisis económica del 2008. La naturaleza, en cambio, es más drástica. Si un organismo no es sostenible, desaparece.

“‘Sostenibilidad’ no es una palabra de moda o un truco publicitario aplicado a su negocio”.

Las empresas deberían funcionar como ecosistemas para garantizar que su operación de hoy no pone en peligro su existencia a futuro. Algunas de las reglas que la

naturaleza se autoimpone para ser sostenible deberían adaptarse a la empresa. Por ejemplo, las especies aceptan que el ambiente es cambiante y se adaptan. La naturaleza es transparente: las especies distinguen bien entre depredadores y presas. El planeta busca una mejora cíclica, cada generación es mejor que la anterior, y acepta la diversidad a fin de tener especies diferenciadas. La naturaleza se organiza en grupos pues los grupos tienden a ser eficientes. Además, tiene la obsesión de proteger a las crías. Si los procesos naturales deben reducir el número de individuos, se tiende a eliminar a los más débiles, no como ciertas compañías que se deshacen de los que tienen más sabiduría y experiencia.

¿Qué es la sostenibilidad?

La sostenibilidad no significa reducir algunos gastos por aquí o aumentar utilidades por allá, sino asegurar la supervivencia y el crecimiento aun cuando haya cambios en las sociedades, las tecnologías y los recursos naturales.

“La sostenibilidad conlleva satisfacer sus necesidades presentes, sin arriesgar su capacidad de satisfacer las futuras”.

Ser sostenible es ser capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer ni arriesgar la capacidad de seguir satisfaciendo tales necesidades en el largo plazo. La sostenibilidad no puede ser un esfuerzo de relaciones públicas o el cumplimiento de las regulaciones que ordena la ley, sino una estrategia injertada en todas las operaciones de la empresa. La sostenibilidad vela por la empresa y su entorno presente y futuro. Sin embargo, los aspectos económicos de la empresa no tienen porqué descuidarse. No por enfocarse en temas medioambientales, recursos o sociales la sostenibilidad lo llevará a desatender el negocio. Hay que superar esa imagen de “ciudadano corporativo”. El tema económico es precisamente uno de los cuatro componentes de la sostenibilidad:

- **“Social”** – La empresa no es un ente aislado, sino que forma parte de una sociedad. La sociedad y sus problemas afectan a la compañía y viceversa. Pobreza, violencia, salud pública o derechos humanos y laborales son un ejemplo de la interacción entre empresa y sociedad.
- **“Económico”** – La empresa funciona de manera provechosa, tiene utilidades y sirve para satisfacer necesidades económicas de personas y otras empresas.
- **“Cultural”** – La sociedad a la que la empresa pertenece tiene rasgos distintivos en sus tradiciones, lenguaje y creencias.
- **“Medioambiental”** – El cambio climático y los cambios en los recursos naturales afectan a la empresa y ésta también tiene un impacto en el medioambiente.

“La sostenibilidad ha brillado por su ausencia en las estrategias empresariales modernas”.

La sostenibilidad se ha asociado con esfuerzos medioambientales, pero para ser eficaz debe englobar todos los componentes. Una tendencia que sólo haga publicidad de los esfuerzos “verdes” de la compañía no es una estrategia que asegure el éxito a largo plazo.

Por ejemplo, la fabricante y comercializadora de computadoras Dell inició un programa de recuperación: se asegura de retirar todas las computadoras que fabrica y que se han vuelto obsoletas, se ocupa de que las piezas se destinen al reciclaje y se esfuerza por hacer una buena gestión de residuos. Además, en colaboración con algunas organizaciones no gubernamentales comenzó a solicitar leyes para que otras empresas hicieran lo mismo. Es evidente que los cambios que ayudan a disminuir el deterioro del ecosistema tienen alcances que pueden llegar a la legislación.

¿Una empresa rentable o sostenible?

La sostenibilidad no contradice la rentabilidad, pero si una compañía sólo tiene el objetivo de ser rentable, muy posiblemente no será sostenible y no sobrevivirá. Una empresa que sólo quiere ser rentable se concentra en reportar resultados trimestrales y anuales favorables, busca recursos naturales a precios ventajosos y mantiene su información bien resguardada. En contraste, una empresa sostenible planea a largo plazo porque sabe que la energía y los recursos pueden variar, y que la población envejece, y que las tendencias cambian y debe estar preparada. La empresa sostenible apuesta por la transparencia y el intercambio de información. Se conecta con las comunidades que están fuera de la compañía, desde organizaciones civiles hasta competidores.

“La sostenibilidad no consiste en tirar su empresa por el desagüe y dejar que actúe su filántropo interior”.

Las empresas sostenibles están muy conscientes de que los recursos no son infinitos y de que los precios son variables. Les permiten a sus empleados una participación importante. Piensa en términos de comunidades y familias no en términos de clientes y empleados. La empresa sostenible ajusta su consumo de recursos. Convierte sus desperdicios en beneficios mediante la reutilización o reciclaje. Utiliza recursos renovables y no usa más de lo que puede permitirse, es decir, no a crédito.

“Sostenibilidad es más que un truco de relaciones públicas, más que una línea de productos ecológicos, más incluso que el asentimiento sincero, pero de corta vida, a los esfuerzos continuados por salvar el planeta”.

Cuando una empresa desea ser sostenible sin conseguirlo, está cayendo en trampas que podría evitar. La primera de ellas es la de dar sermones a sus empleados. Cada persona decidirá adoptar prácticas sostenibles en su propia vida. La organización no puede sino exponer las maneras para hacerlo. Otra trampa es intentar aterrar a los escuchas explicando todo lo malo que ocurrirá de no seguir las recomendaciones. No hay que ocultar lo malo y también hay que resaltar los beneficios de ser sostenibles. Otro tropiezo puede ser citar a autoridades externas. Si necesita un científico o una celebridad para decir el mensaje inspirador que a usted le corresponde, el éxito es poco probable. Por último, la sostenibilidad comienza con los individuos. Si informa que el comité de ejecutivos va a llevar a la empresa a la sostenibilidad, debe haber planes de acción inmediatos para las personas que escuchan y que no están en el comité.

“La naturaleza es más severa que el mercado; si uno no es sostenible, muere”.

Para llegar a ser sostenible, se debe hacer un mapeo en el que se evalúa cómo se encuentra su firma en términos de las metodologías “STaR”, “objetivo estrella polar” y “TEN”.

La metodología STaR

STaR es el acrónimo de sociedad, tecnología y recursos. Para llevar a su empresa a la sostenibilidad pregúntese cómo los cambios sociales lo afectarán: reglamentos,

preferencias de los clientes, tendencias y demás. La tecnología es otro de los puntos a incluir en el mapeo: si puede adaptar las innovaciones tecnológicas o requiere alianzas con otras entidades para lograrlo. Si el diseño es el más conveniente y si aporta o no un valor agregado. La tecnología altera a la sociedad y viceversa. Elabore un mapa de cómo los cambios en los recursos de los que la compañía depende pueden afectarlo y cómo prepararse para ello. STaR se concentra en identificar posibles cambios exteriores.

La metodología del objetivo estrella polar

Es EL objetivo. Una empresa sostenible tiene un objetivo trascendente, va más allá de la fabricación de un producto o la rendición de un servicio. Se trata de una meta mayor que puede tomar entre cinco y 15 años cumplir. Sirve para ser parte de algo más grande que uno mismo. El objetivo estrella polar es un propósito de la empresa, pero afecta al mundo entero. Debe inspirar, ser optimista, generar emoción y despertar pasión. Es un reto que la compañía se impone pero que involucra a la humanidad. Todo empleado puede hacer algo para contribuir con la estrella polar, que es el centro del negocio. Un ejemplo de objetivo estrella polar es el de la empresa de yogur Stonyfield Farm, que se propuso mejorar la salud de las personas y el mundo al convertir los productos orgánicos en algo habitual. En el camino hacia su meta genera ingresos de más de US\$300 millones anuales, pero esa cifra no era la finalidad, sino la idea de salud mediante lo orgánico.

La metodología TEN

Se refiere a la transparencia informativa, a los empleados y su participación y a la red en la que se ubica su compañía. Transparencia, participación y redes son fundamentales para la sostenibilidad y deben alinearse al objetivo estrella polar.

“No hay segundas oportunidades ni fianzas, sólo la muerte y, quizá, la extinción de toda nuestra especie”.

La transparencia es compartir la información de la empresa, incluso los puntos débiles. Se trata de una mentalidad: distribuir información más allá de lo que las leyes le ordenan dará confianza a clientes y miembros de la comunidad. Los pondrá de su parte. Mas no se llega a la transparencia sino por etapas. En la primera etapa hay que superar los puntos ciegos, esos riesgos que no se han anticipado por estar muy enfocado en otros factores como el precio. La segunda etapa es la conciencia, cuando se analizan los puntos ciegos para evaluar si son parte de la estructura o sólo son temporales. Se buscan las causas, los patrones y las maneras de solucionar estos riesgos no anticipados. La etapa número tres es el cumplimiento. Es grande la tentación de sólo cumplir con las regulaciones, pero una empresa sostenible busca exceder las expectativas. Informe sobre lo bueno y lo malo. Incluso a quienes no pertenecen a la empresa. Ellos verán con mayor claridad su lado flaco. Al mostrarse con transparencia, incluso frente a activistas, competidores o críticos, puede “aprovechar la sabiduría de las masas ... o *crowdsourcing*”. Como su empresa no tiene problemas únicos, es posible que los demás lo sorprendan con una solución.

“La opacidad es la enemiga de la sostenibilidad (y ... es una incubadora de paranoia, incompetencia, aislacionismo y corrupción entre los directivos)”.

La empresa sostenible reconoce que hay un vínculo entre la vida laboral y la vida familiar de sus empleados. Si su empresa actúa bajo esta convicción fomentará la participación de sus trabajadores. Las mejores ideas no siempre provienen de las capas más altas del organigrama, sino del sitio real en donde se resuelven los problemas. Es probable que el encargado del almacén sepa cómo reducir costos de embalaje. A los empleados de las empresas sostenibles no se les ve miedosos “con la cabeza gacha” desconectados del propósito de la empresa. Sienten un compromiso y participan. Cada uno de ellos puede hacer su contribución para alcanzar el objetivo estrella polar, incluso con pequeños esfuerzos. Cada persona puede llevar a cabo una acción en su vida diaria llamada “Práctica de Sostenibilidad Personal” (PSP). ConAgra, empresa fabricante de la mantequilla de maní Peter Pan, lo resintió en carne propia. Millones de frascos tuvieron que ser retirados del mercado a causa de un brote de salmonela. Tras una profunda investigación se supo que la culpa de la contaminación que causó una pérdida de más de US\$60 millones era de las goteras. Ninguno de los empleados que día con día veían el techo gotear pensó en reportarlo, tan concentrados estaban en sus cifras y su parcela de responsabilidades.

“Si su negocio carece de estrategias para la sostenibilidad, entonces su estrategia actual ya ha sobrepasado su fecha de caducidad, y es hora de replantearse sus planes”.

La empresa forma parte de un tejido. No pierda de vista todas las partes. Incluso los críticos pueden colaborar al hacerle ver cómo corregir las prácticas no sostenibles. En el libro *Act Now, Apologize Later*, se denuncian los daños que Wal-Mart provoca en el medio ambiente y en la cultura estadounidense. Pese a ello, o quizá a causa de eso, Wal-Mart convocó al autor Adam Werbach para escuchar sus ideas cuando la poderosa compañía concebía un programa de sostenibilidad. Para aprovechar mejor la acción de las redes, se debe estar familiarizado con sus protocolos y conocer a los integrantes o nodos de la red. Las redes tienen una actividad continua, no puede ser episódica. La información debe fluir por la red de manera transparente. Para lograrlo, es conveniente tener administradores que faciliten la operación de la red.

Ser sostenible: más que ser verde

Alcanzar la sostenibilidad es lograr que algo continúe y sobreviva incluso a su creador: un proceso, un servicio, un producto. Así, la sostenibilidad se convierte en un legado. Es una estrategia a largo plazo y no sólo beneficia al medio ambiente. No se debe confundir ser sostenible con ser verde. Es ayudar al medio ambiente pero es también una colaboración con otros, e incluye a la sociedad, la economía y la cultura. Un ejemplo es el de Corea del Sur, que junto con las empresas de telefonía celular halló la manera de reducir los residuos al lograr que todos utilizaran el mismo adaptador para cargar los celulares. En lugar de verde, la sostenibilidad es azul. “El color azul empieza ya a aparecer por todo el planeta como símbolo del movimiento de la sostenibilidad”.

Sobre el autor

Adam Werbach es un activista y escritor. Fue presidente del Sierra Club y luego formó su propia firma de consultoría en sostenibilidad.