



## HACIA LA EMPRESA SOSTENIBLE

«The companies that survive longest are the ones that work out what they uniquely can give to the world not just growth or money but their excellence, their respect for others, or their ability to make people happy. Some call those things a soul.»

Charles Handy

En un reciente artículo pretendimos aportar alguna luz sobre el concepto de desarrollo sostenible, analizamos las principales barreras que dificultan su avance y comentamos algunas de las principales características de esta nueva concepción del desarrollo. Dado el papel central que las empresas desempeñan en esta materia, dedicamos esta nota técnica a profundizar en algunas de las señas de identidad de lo que podríamos considerar como paradigma de la empresa sostenible. En cualquier caso, nos gustaría dejar claro que la responsabilidad sobre las características de nuestro modelo actual o futuro de desarrollo no ha de acarrearla en exclusiva el mundo empresarial, sino que, como ya comentamos en nuestro anterior artículo, la Administración, los consumidores o la sociedad en general son, somos, corresponsables. Y la actuación de las empresas puede depender de sus, nuestras, actitudes y decisiones, o verse fuertemente influida por ellas.

### ¿Qué es una empresa sostenible?

La idea de que el único objetivo de la empresa, y por tanto, de su dirección, ha de ser crear valor económico para el accionista, ha tenido y continúa teniendo abundantes defensores.

---

Nota técnica preparada por Miguel Angel Rodríguez, Colaborador Científico, y el Profesor Joan Enric Ricart. Octubre de 2002.

Copyright © 2002, IESE.

Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 932 536 558, envíe un fax al 34 932 534 497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España, o consulte <http://www.iesep.com>

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 31/10/02

El representante más conocido de esta tesis es el economista y premio Nobel Milton Friedman, con su clásico artículo «La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios». Por supuesto, los defensores de esta tesis suelen añadir a esta obligación de buscar la creación de valor económico salvaduras de carácter inambiguo como *cumplir la ley*, junto a otras menos concretas como *comportamiento decente*.

Comentar esta tesis nos ocuparía el resto de esta nota técnica. Como el objetivo no es éste, dejaremos sobre el tapete las siguientes ideas:

- Hay otras normas que los seres humanos y las organizaciones deciden seguir además de las incluidas explícitamente en el ordenamiento jurídico.
- Especialmente en países como España, donde llevamos algunos milenios viviendo juntos, no siempre se considera necesario que las normas de convivencia se fijen como leyes; la costumbre y las normas tácitas juegan un importante papel.
- En los países democráticos, las leyes emanan de la voluntad popular, pero durante su proceso de gestación, a veces de años, tanto los ciudadanos como las empresas han de tomar decisiones: seguir con lo que quedará obsoleto o adelantarse, *aferrarse a la letra* o ser sensible al espíritu de la evolución del marco de nuestras relaciones.

Algunos lectores, favorables a la tesis de Friedman, dirán que todas estas consideraciones ya se incluyen en la noción *comportamiento decente*. Si es así, seguro que nos entenderemos.

Recordemos que en el artículo citado decíamos que el desarrollo sostenible implica, en esencia, el *avance* hacia un *desarrollo* que tenga en cuenta *a un tiempo* las variables *económica, medioambiental y social*; asimismo, implica *profundidad temporal y espacial*. Como es lógico, una empresa sostenible ha de actuar de forma coherente con los principios del desarrollo sostenible.

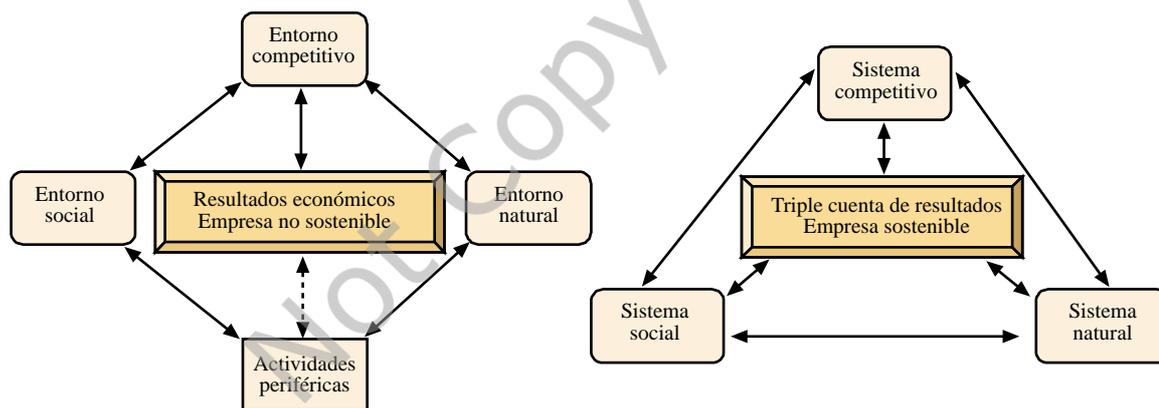
¿Qué es, por tanto, una empresa sostenible? Definir, como su etimología indica, implica siempre dejar algo fuera: aporta concreción, pero también empobrece. Por tanto, en lugar de dar una definición, vamos a apuntar algunas de lo que podríamos denominar señas de identidad de la empresa sostenible:

- El valor central de la empresa sostenible no es el crecimiento económico, sino el desarrollo sostenible.
- El objetivo último de la empresa sostenible no es único (a saber, crear valor para sus accionistas), sino triple: crear valor económico, medioambiental y social. Siguiendo una terminología que está alcanzando creciente popularidad, una empresa sostenible ha de tener una *triple cuenta de resultados* («triple bottom line»).
- La empresa sostenible no sólo busca la satisfacción de los accionistas y clientes, sino la de todas las partes interesadas de forma legítima en sus actividades. Como es obvio, en ocasiones los intereses de las distintas partes interesadas pueden ser divergentes, cuando no contrapuestos. En este sentido, es posible, quizá probable, que haya conflictos que la empresa habrá de saber gestionar. De todas formas, conflictos de intereses entre accionistas, clientes, empleados, el medio ambiente, etc., ha habido siempre.

Nos hemos referido a las ventajas de no definir. Sin embargo, no todo son ventajas. Cuando no definimos corremos el peligro de que concepciones más o menos espurias, equivocadas u oportunistas, se intenten *colar de rondón* aprovechando las facilidades que dejamos. Por ello, nos parece importante señalar de forma explícita *qué no es una empresa sostenible*:

- Como es obvio, pero quizá sea todavía necesario declarar de forma explícita, no es sostenible una empresa cuyos resultados económicos actuales no son satisfactorios. Por supuesto, en esta afirmación no se incluyen las empresas que de forma coyuntural puedan tener resultados pobres o negativos, pero cuyas perspectivas de futuro sean positivas.
- No es sostenible, en el sentido que estamos dando a este concepto, una empresa que esté obteniendo buenos resultados económicos y que por filantropía, caridad, imagen, etc. dedique una parte de los mismos a determinadas actividades de índole social. Esta idea se representa de forma gráfica en la Figura 1.

**Figura 1. Empresa sostenible-empresa no sostenible**



Como vemos en la Figura 1, una empresa es sostenible si, y sólo si, su estrategia de negocio está diseñada para lograr de forma integrada una triple cuenta de resultados satisfactoria. En suma, una empresa será sostenible si su estrategia de negocio nace de la convicción de formar parte, y por tanto de depender, de un único sistema económico-medioambiental-social, del único que existe. Como veremos en el siguiente apartado, ello implica que su estrategia tenga en cuenta, además de los elementos competitivos tradicionales, la corresponsabilidad de la empresa en el mantenimiento y desarrollo de los recursos escasos sociales y naturales de los que se nutre.

### Los fundamentos de la empresa sostenible

Las diferencias en la concepción de la empresa sostenible respecto a lo que podríamos denominar visión tradicional se deben a los cuatro pilares en los que se basa. Como veremos, todos ellos apoyan la idea de que la empresa ha de *crear valor sostenible* (es decir, económico, medioambiental y social) en el doble sentido de la palabra: de forma duradera (es decir, en el sentido que la literatura de estrategia y de gestión en general ha dado tradicionalmente al término) y de forma coherente con los principios del desarrollo sostenible (es decir, contribuyendo a la permanencia del sistema natural y social). Dichos pilares son los siguientes: