

La necesaria transformación empresarial hacia la sostenibilidad: un análisis con colofón comunicativo

EL INFORME BRUNDTLAND DEFINE EL DESARROLLO SOSTENIBLE COMO “AQUEL QUE SATISFACE LAS NECESIDADES DE LA GENERACIÓN PRESENTE SIN COMPROMETER LAS DE LAS GENERACIONES FUTURAS”. ALUDE A UN DESEABLE LEGADO INTERGENERACIONAL QUE PROMUEVA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO PARA LUCHAR CONTRA EL HAMBRE Y LA POBREZA SIN COMPROMETER EL MEDIO AMBIENTE

AITOR UGARTE

Poco antes de que un coronavirus parase el mundo, la sostenibilidad parecía asentada en las agendas económicas y políticas. Unos países más que otros, y unos con más dificultades que otros, habían comenzado a transitar lo que el economista Jeffrey Sachs denomina la Era del Desarrollo Sostenible. Un desarrollo sostenible que, según Sachs, debe entenderse “tanto como una forma de entender el mundo como un método para resolver los problemas globales”. En esas estábamos, cuando hacia finales de 2019 un coronavirus luego denominado SARS-CoV-2 infectó a un ser humano, generando una de las mayores crisis sanitarias y económicas de los últimos 100 años. Desde este nuevo escenario de incertidumbre y vulnerabilidad, conviene preguntarse por la salud de la sostenibilidad y por su recorrido a medio y largo plazo como cosmovisión útil para la recuperación.

Contextualicemos la cuestión mediante un breve recorrido por la historia reciente. El concepto de desarrollo sostenible adquiere protagonismo en 1987, cuando la Comisión para el Medio Ambiente



y el Desarrollo de Naciones Unidas presenta un informe denominado “Nuestro futuro en común”, más conocido como Informe Brundtland en alusión al apellido de la presidenta de dicha Comisión, Gro Harlem Brundtland, también primera ministra de Noruega en aquel entonces.

El Informe Brundtland define el desarrollo sostenible como “aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer las de las generaciones futuras”. El concepto alude a un deseable legado intergeneracional que promueva el crecimiento económico para luchar contra el

Desde 1987 se interpreta que el desarrollo sostenible integra aspectos económicos, ambientales y sociales

hambre y la pobreza sin comprometer el medio ambiente. A partir de 1987 el desarrollo sostenible se interpreta de manera tridimensional, un desarrollo duradero que integra aspectos económicos, ambientales y sociales.

La sostenibilidad se empieza a plantear, por tanto, en un mundo anterior a la caída del Muro de Berlín, consternado por el accidente nuclear de Chernóbil, en el que la población sobrepasaba escasamente los 5.000 millones de habitantes, el PIB per cápita de China no alcanzaba los 252 dólares y las primeras preocupaciones sobre el “efecto invernadero” ins-

|||||

Tras la Gran Recesión de 2010 la sostenibilidad se percibió como un vector de cambio hacia una realidad mejor, más solidaria y más justa



piraban un proyecto germinal que tomó por nombre Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés). Un mundo que quizá nos pueda acudir a la memoria en forma de imágenes si recordamos que el televisivamente semiglobal concierto *Live Aid* en el estadio londinense de Wembley se celebró un 13 de julio de 1985 con el filantrópico objetivo de recaudar fondos para combatir la hambruna en África.

¿Se parece en algo ese mundo al nuestro? Evidentemente, hay parecidos; pero también enormes diferencias. En poco más de tres décadas se aprecian novedades muy significativas respecto a desarrollos tecnológicos, comunicaciones y movilidad, internet y digitalización, globalización y deslocalización de la producción, herramientas financieras y crecimiento económico, actores geopolíticos, energías, hambre, pobreza, desigualdad, educación, violencia o salud.

En la mayoría de los países y de las materias se ha avanzado, aunque también se han experimentado visibles retrocesos y han emergido nuevos riesgos y preguntas. Y entre estas últimas, algunas que implican de lleno al desarrollo sostenible en su relación con la libertad y a la justicia.

¿Hasta qué punto es justo que países que han llegado más tarde al desarrollo económico no puedan contaminar, cuando otros han conseguido su estatus a base de más de dos siglos de incontroladas emisiones de carbono a la atmósfera? ¿Contaminar es sinónimo de libertad? ¿Haber atravesado penurias económicas y sociales en el pasado da derecho a algún tipo de compensación económica, ambiental o social en el presente?

¿Qué compensaciones? ¿Se podrían cuantificar? ¿Cómo? Si el criterio no se base en lo nacional, sino en lo global, ¿cambian las preguntas o solo cambian las respuestas?

Son cuestiones que adquirieron relevancia con el cambio de siglo y cuyas contestaciones se presentaban como urgentes alrededor de 2010, con el azote de la Gran Recesión determinando políticas y estrategias públicas y privadas, nacionales y globales, económicas, ambientales y sociales.

El diálogo entre actores muy diversos produjo un cierto consenso multilateral en el que las respuestas a las grandes preguntas, fueran cuales fueran, debían prefigurar un futuro basado en fundamentos distintos a los que habían conducido a la crisis desatada en 2008. En lo que a este artículo concierne, la sostenibilidad se percibió como un vector de cambio hacia una realidad mejor, más solidaria y más justa. Si antes ya estaban convencidos de su virtud los implicados en causas medioambientales y sociales, la Gran Recesión atrajo a este discurso a un sector empresarial criticado por codicioso y egoísta, a la vez que consciente de que sus previos errores y abusos requerían transformaciones de actitudes y comportamientos.

El gran acierto de una parte de los defensores de la sostenibilidad en ese momento fue no encerrarse en la mera crítica, sino abrirse a la conversación con unas empre-

sas menguadas en su prestigio y sus cuentas de resultados. “Esto ya no va solo de gente con botas de montaña y jersey de lanilla”, indicaba muy gráficamente uno de los ponentes de la Jornada BBVA sobre sostenibilidad como factor principal del desarrollo económico, organizada el 19 de febrero de 2020 por el Instituto Empresa y Humanismo (IEH) en Madrid.

Tras años de conversaciones, encuentros y grupos de trabajo, 2015 supone un punto de inflexión para la asunción de la sostenibilidad como respuesta a algunas de las preguntas pendientes. En 2015 Naciones Unidas consigue que la práctica unanimidad de los países del mundo firme en París dos documentos de gran alcance. El 25 de septiembre la Asamblea General de la ONU adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el 12 de diciembre la Convención Marco sobre el Cambio Climático da el visto bueno al Acuerdo de París.

El Acuerdo de París fija como objetivo mantener el aumento de la temperatura media mundial por debajo de 2°C con respecto a los niveles preindustriales, y proseguir los esfuerzos para limitar ese aumento de la temperatura a 1,5°. La Agenda 2030 plantea una hoja de ruta durante 15 años y establece 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental; son los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

“Tal vez seamos la primera generación que consiga poner fin a la pobreza, y quizás seamos también la última que todavía tenga posibilidades de salvar el planeta”, sostiene el punto 50 de la declaración que acompaña la Agenda 2030. La conciencia global de riesgo cercano, como se puede apreciar, aprieta y apremia.

¿A qué retos mundiales se enfocan los 17 ODS? Algunos de ellos son los clásicos de la cooperación para el desarrollo: hambre, pobreza, mortalidad infantil y materna, acceso al agua limpia y la educación o frenar la pérdida de biodiversidad. Otros resultan mucho más novedosos en este contexto: ciudades y sistemas de transporte seguros y asequibles, producción y consumo responsables, igualdad de género, trabajo digno o instituciones sólidas. Como ODS número 13 se designa la acción por el clima. Aunque brille con luz propia dentro de los 17 objetivos, no deja de ser una diecisieteava parte (1/17) de una agenda mucho más amplia, compleja e interdependiente.

Lejos de quedar diluida la lucha contra el cambio climático ha supuesto el enganche adecuado para que el sector empresarial salido de la Gran Recesión haga suyos los ODS como hoja de ruta y estandarte de su renovado compromiso con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza ética. Los ODS aterrizan en las empresas, inicialmente, como un impulso a las actividades de responsabilidad social corporativa y circunscritos a dicho departamento. Pero no pasará demasiado tiempo hasta que algunas compañías líderes vean en estos objetivos una capacidad transformadora que sobrepasa los límites de la RSC. La sostenibilidad salta así a ser objeto de aten-



ción de los más altos directivos, de los consejos de administración y de los accionistas e inversores.

Los propósitos de las empresas comienzan a verse condicionados por la sostenibilidad al mismo nivel que por la globalización, la atracción del talento, la digitalización, la colaboración público-privada y otras tendencias ante las que no cabe ponerse de perfil. En los últimos 2-3 años la sostenibilidad se ha consolidado en los planes a medio y largo plazo de las grandes empresas, y en algunos casos han empezado a surgir voces que proclaman la necesidad de promover medidas urgentes vinculadas mayoritariamente a la reducción de la huella de carbono a lo largo de toda la cadena de valor. La normativa europea impulsa de manera concluyente el recorte de emisiones, convirtiéndolo en una obligación cuyo incumplimiento sale caro, muy caro en ocasiones. A finales de 2019 y principios de 2020, con la sostenibilidad ya incluida en todas las agendas, se produce un nuevo punto de inflexión al coincidir en un breve espacio de tiempo algunos hechos notables: la COP 25 de Madrid, la carta anual del CEO del mayor fondo de inversión mundial y un Davos 2020

||||||||||||||||||||

La sostenibilidad comienza a condicionar los propósitos de las empresas al mismo nivel que la globalización, la atracción de talento o la digitalización

centrado en el cambio climático.

Del 2 al 13 de diciembre Madrid acoge la Cumbre Mundial del Clima (COP 25) bajo el lema “Es tiempo de actuar” y con los ODS omnipresentes en los mensajes y en la estética de los pabellones del IFEMA habilitados en tiempo récord para cobijar una cita que debía haberse celebrado en Santiago de Chile. La COP25 apenas consigue avances oficiales en los compromisos de los países, pero logra que durante 2 semanas confluyan en torno a España las miradas internacionales y obliga a empresas y administraciones públicas a volcarse sobre el cambio climático.

El 14 de enero Larry Fink, CEO de BlackRock el mayor fondo de inversión del mundo, dirigió, como hace cada principio de año, una carta a los consejeros delegados de las empresas en las que invierte los aproximadamente 7 billones de dólares que gestiona. La carta llevaba por título “Un replanteamiento de las finanzas desde sus cimientos”. En ella, Larry Fink indica que los inversores, reguladores, aseguradoras y ciudadanía “necesitan tener una idea más clara sobre la forma en que las empresas están gestionando las cuestiones relativas a la sostenibili-

|||||

**La crisis y la
urgencia, la
incertidumbre
y la
vulnerabilidad
nos han
inducido a
cuestionar
todo, y en ese
todo se han
postergado
los principios
en los que
se basan los
Objetivos de
Desarrollo
Sostenible**

lidad.” En un párrafo muy comentado entre empresarios y financieros, Fink avisa de que BlackRock estará “cada vez más dispuesto a votar en contra del equipo directivo y los miembros del consejo cuando las empresas no progresen lo suficiente en la divulgación de información sobre sostenibilidad y en las prácticas empresariales y planes subyacentes.”

El 21 de enero, una semana después de la publicación de la carta de Larry Fink, comienza en su habitual sede de la localidad suiza de Davos la 50 reunión anual del Foro Económico Mundial (WEF). El lema elegido para la cita es “Grupos de interés por un mundo unido y sostenible”. Davos 2020 se recordará mediáticamente por el enfrentamiento dialéctico entre el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, y la joven activista por el clima Greta Thunberg; el primero llamando a rechazar “a los profetas de la fatalidad” y la segunda recordando que “el mundo está en llamas y que la inacción las está alimentando cada hora”. Sin embargo, en cuanto a enjundia y recorrido, sobresale la presentación del informe “Riesgos Globales 2020”, en el que se expone que los cinco riesgos predominantes para el planeta a largo plazo están relacionados con el cambio climático. El informe da la voz de alarma sobre los fenómenos meteorológicos extremos, el fracaso de los gobiernos y las empresas en la mitigación y adaptación al cambio climático, los daños y catástrofes ambientales provocados por el ser humano, la pérdida de biodiversidad y el colapso de los ecosistemas terrestres o marinos y las catástrofes naturales graves como terremotos, tsunamis, erupciones volcánicas y tormentas geomagnéticas. Este es el clima empresarial, muy

sensibilizado con la sostenibilidad y los riesgos del cambio climático, en el que nos sorprende la pandemia del SARS-COV-2. El virus viaja en aviones por todo el mundo e impresiona por su capacidad infecciosa, incluso desde personas asintomáticas, y la gravedad de la enfermedad que causa, la COVID-19, que se debuta con ostensibles neumonías graves, sobre todo en pacientes mayores, pero con el paso de las semanas comienzan a detectarse eventuales procesos inflamatorios, trombosis y afectación de órganos no respiratorios. Las iniciales identificaciones de infectados y rastreo de sus contactos colapsan cuando los contagios se multiplican y los centros de salud y UCIs se muestran insuficientes para atender a todos los casos. En el caso de España, la entrega, experiencia y conocimientos de unos sanitarios, en muchos casos sin equipamiento adecuado ni medios, salvan a duras penas y con muchas víctimas, una emergencia agudizada por la falta de vacuna y la improvisación de tratamientos ante una enfermedad desconocida. Llega el confinamiento en los hogares y la paralización de la economía: aumento del paro, caída en picado del PIB, necesidad de ayudas y, al fin, el ansiado descenso de la curva de contagios, que posibilita una paulatina salida de las casas y vuelta de la actividad económica y social, con la incertidumbre de que pueda presentarse en cualquier momento una segunda ola de la pandemia.

Aún con el susto en el cuerpo es necesario plantearse como empresario, como país y a nivel global qué hacer para encauzar la recuperación por el camino más adecuado. En un contexto muy adverso, se nos presenta una oportunidad de acertar con las decisiones econó-

micas y empresariales que permitan encauzar una salida a la crisis que contribuya a aportar seguridad y certidumbre. ¿Qué hacer? ¿Dónde poner los acentos? En España y en bastantes más países el primer debate que se ha planteado ha sido entre economía y salud. Un debate, establecido en términos antagónicos, que muestra lo poco que hemos aprendido de la supuesta contradicción aquí brevemente repasada entre economía y medio ambiente que dio pie al concepto de sostenibilidad en 1987. Pareciera que la brutal experiencia de la pandemia nos haya hecho olvidar los consensos justo anteriores a la emergencia del virus en los que se daba por hecha la integración de la economía y la empresa con los propósitos sociales y ambientales. ¿Acaso la salud no tiene tantos o más méritos que el cambio climático para no convertirse en contrincante del desarrollo económico? La crisis y la urgencia, la incertidumbre y la vulnerabilidad nos ha llevado a cuestionarnos todo, y en ese todo han sido postergados los principios en los que se basan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), según los cuales no cabría oposición entre recuperación económica y salud. Posiblemente es llegado el momento de decidir si creemos verdaderamente, como se afirmaba a principios de 2020, que la sostenibilidad, los ODS y las metas acordadas no son contradictorias sino interdependientes para lograr la anhelada recuperación. Se pueden juntar ya algunas observaciones sobre actuaciones, modos y costumbres generados durante la primera ola de la pandemia que nos pueden dar pistas sobre si estamos adoptando, ya sea de manera insensible, comportamientos favorables o contrarios a un futuro sostenible. Estos brotes

que el tiempo dirá si se consolidan o no como mutaciones culturales sugieren que las organizaciones, familias y personas podríamos haber experimentado una evolución de nuestros pensamientos y emociones. Un cambio, por cierto, en el que la comunicación y la ausencia de ella, han tenido mucho que ver. La cultura comunicativa, entendida como el conjunto de convicciones que dan forma a nuestros comportamientos con aquellos con quienes nos relacionamos, se ha visto sometida a presiones inesperadas hasta alterar, en ocasiones, la manera de comprendernos a nosotros mismos. Si estos indicios se consolidaran, en todo o en parte, podría ser llegado el momento para la transformación de aquellos operadores cuya cultura comunicativa y organizativa (inextricablemente vinculadas) hayan soportado mal el tsunami de convicciones matizadas, comportamientos diferentes, emociones imperecederas y creencias modificadas que hayan surgido de entre los respiradores, mascarillas y cuarentenas.

Para favorecer la reflexión se exponen estas observaciones en un decálogo que necesariamente tendrá que ser sometido a examen para comprobar su eventual su potencial transformador:

1. Hemos visto incrementarse el teletrabajo, que perseveraba en cifras mínimas en el cuarto trimestre de 2019. Trabajadores y empresas que hayan salido fortalecidas de la necesidad de teletrabajar tendrán más incentivos y menos barreras para adoptar la medida de forma voluntaria a partir de ahora: ha quedado demostrado que es posible.

2. Hemos comprobado, mediante el intenso contacto con el aprendizaje de nuestros hijos, las fortalezas y debilidades de las herra-

||||||||||||||||||||
Ojalá tras la crisis se abra camino una comunicación basada en la bidireccionalidad, involucrada con su entorno y que escucha al otro con ánimo de entenderle

mientas de formación a distancia y, junto con ello, la forma aún impersonal en la que se siguen concibiendo algunas interfaces.

3. El hogar ha sido un accidental *coworking* intergeneracional en el que adultos y pequeños hemos ido conociendo mejor los trabajos de los padres y los deberes de los hijos. ¿Surgirán de ello inesperados aprendizajes sobre el significado profundo de la conciliación familiar?

4. Hemos puesto a prueba los liderazgos empresariales. Los trabajadores tienen ahora muy claro y reciente qué líderes han demostrado que les preocupan las personas y cuáles les han tratado como una fuerza de trabajo presentista, presencialista e intercambiable.

5. Hemos tenido que demostrar el talento. Los talentos, mejor dicho: cuáles tenemos y de cuáles carecemos. Hemos quedado expuestos, tanto líderes como trabajadores, a que se comprobase nuestro compromiso y nuestra capacidad de adaptación al cambio.

6. Hemos estudiado con fruición la asignatura no curricular del cuidado de la salud. Empresarialmente, esta experiencia podría derivar en una valoración más crítica e informada de si cumplir la normativa de prevención de riesgos y seguridad en el trabajo es sinónimo de cuidar a los empleados.

7. Hemos comprobado de manera sensible y dolorosa qué significa que la pirámide poblacional se haya invertido. Quizá tras la muerte de tantos mayores y tanto desprecio a la vejez hallaremos un sentido a mantener el contacto con nuestros empleados jubilados para obtener de ellos enseñanzas inapreciables.

8. Estamos obteniendo nuevas impresiones sobre el valor de lo público y lo privado, y sobre la co-

laboración entre ambos sectores.

9. Hemos tenido que mirar y examinar con intensidad a nuestros representantes políticos. Nos hemos topado con demasiado marketing electoral partidista y pocos vestigios de aquello que se consideró el arte de lo posible.

10. Hemos sentido en nuestras carnes la dificultad de decidir en sistemas adaptativos complejos, aquellos que -como la gestión de la pandemia- se organizan de manera que exigen realizar ajustes constantes dependiendo del comportamiento del entorno.

Ojalá este decálogo de observaciones sirva como apoyo para una reflexión que dé pie a una recuperación sostenible, articuladora y humanizadora.

Como comunicador, aspiraría a que la cultura comunicativa propagandística, solo informativa, solo unidireccional y solo jerárquica de arriba a abajo pierda peso en beneficio de una *relacionalidad* más horizontal. Sería grato que, tras la crisis, se abriera camino una cultura comunicativa basada en la bidireccionalidad de los mensajes, que incorporase las dudas y los ajustes, se involucrase con su entorno y comenzase por escuchar al otro con ánimo de entenderle •