

GERENCIA DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

Henry Gómez Samper

PROFESOR EMÉRITO DEL IESA Y PROFESOR ADJUNTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ.

Hace más de cincuenta años en América Latina se aspiraba al desarrollo económico. Poco después se tomó conciencia de lo social. Hoy el tema obligado es el desarrollo sustentable, que abarca lo económico, lo social y lo ambiental. Es más, el desarrollo económico y social se percibía como asunto de los gobiernos, antes que de las empresas. Hoy, el desarrollo sustentable incumbe, indistintamente, tanto a los gobiernos como a las empresas y las organizaciones sin fines de lucro; por si fuera poco, atañe cada vez más a los consumidores. Es, ni más ni menos, un tema de gerencia y de formación gerencial.

Las grandes empresas multinacionales —al menos las de avanzada— así lo entienden. Un estudio de la afamada

Sorprende la cantidad de gerentes y profesionales que aún desconocen la relevancia de la sustentabilidad para el desarrollo de los bienes y servicios que producen sus empresas. Piensan que la sustentabilidad tiene algo que ver con lo ambiental y el cambio climático, pero les cuesta percibir lo que podrá significar para el futuro de sus empresas. Quizá su mentalidad sigue anclada en el pasado: aún piensan que la sustentabilidad, como el desarrollo económico y social, es asunto del gobierno. De igual manera, son pocas las escuelas de Administración y pocos los profesores de gerencia que integran el concepto de sustentabilidad en la formación gerencial, en los cursos de mercadeo, finanzas, organizaciones, operaciones y recursos humanos.

La sustentabilidad se fundamenta en un principio sencillo: asegurar que, en el futuro, se cuente con el agua, las materias primas y los recursos requeridos para proteger la salud humana y la del ambiente. La sustentabilidad crea y mantiene las condiciones en las cuales los seres humanos y la naturaleza po-

y combatir la economía informal. Difícilmente podrá lograrse la sustentabilidad ambiental sin enfrentar lo social.

Ahora, cuando las empresas y los organismos públicos están obligados a tomar en cuenta la sustentabilidad han evolucionado las mediciones que los gerentes pueden aprovechar para calibrar asuntos sociales, económicos y ambientales. Van desde indicadores convencionales, como los del consumo de agua y energía, a los *benchmarks* para compararse con el mejor de la industria y la competencia, así como auditorías, normas y sistemas de certificación, como las de productos orgánicos y comercio justo.

Otros indicadores van más al grano: el ciclo de vida del producto, desde el origen de las materias primas hasta su composición final; el índice de sustentabilidad; el balance social de la empresa, con indicadores como la etnia de sus trabajadores o el número de minusválidos en nómina. El aprovechamiento de estas mediciones en el comercio internacional está claramente en ascenso.

Con el correr del tiempo, los países y las empresas que ignoren la sustentabilidad económica, social y ambiental enfrentarán el riesgo de que sus productos sean rechazados por el mercado global. Es tiempo de que los gerentes se percaten del desarrollo sustentable. ■

Los países y las empresas que ignoren la sustentabilidad económica, social y ambiental enfrentarán el riesgo de que sus productos sean rechazados por el mercado global

consultora McKinsey, publicado hace pocas semanas, señala que cada vez más ejecutivos pertenecientes a la más alta gerencia se preocupan por las estrategias de sustentabilidad de sus respectivas empresas. Es tiempo de que las empresas medianas de propiedad familiar —las que sobresalen en las economías latinoamericanas— se ocupen de la sustentabilidad, si es que se proponen mantenerse como líderes en sus respectivos mercados y crear futuro.

Quizá el principal reto que enfrentan las empresas con respecto a la sustentabilidad sea cómo integrarla a los procesos organizacionales, como el desempeño de los gerentes. Ha sido más fácil integrarla a los procesos de producción; por ejemplo, mediante la producción más limpia para reducir costos en el consumo de agua o energía, o la conversión de desperdicios en subproductos, con la vista puesta en el desarrollo de nuevos mercados. Ambas estrategias —producción limpia y conversión de desechos en subproductos— mejoran el desempeño económico y hacen que las empresas sean más competitivas.

drán coexistir en armonía productiva, para así satisfacer las necesidades sociales y económicas de la generación actual y las futuras.

Quizá la razón por la que pocos empresarios, gerentes y profesores de Administración «le paran» a la sustentabilidad sea que su principio luce abstracto, poco pertinente a sus tareas como empresarios, gerentes o profesores. Solo al ser desplazados por la innovación destructiva de nuevas empresas y tecnologías se darán cuenta —los empresarios, los gerentes y en un futuro próximo hasta los profesores— de que la sustentabilidad es un asunto que a todos incumbe.

En América Latina las condiciones de extrema desigualdad y pobreza, así como de deterioro físico en zonas pobladas por gente de bajos ingresos, inciden directamente en el futuro de la paz social. Sin embargo, abundan los organismos públicos, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro que aplican artificios para evitar el pago de beneficios laborales que ayudarían a combatirlos. No basta con aumentar el producto interno bruto, expandir las exportaciones

COCIENTES

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO, INCAE BUSINESS SCHOOL / WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

Inteligencia: 1) capacidad de entender o comprender; 2) capacidad de resolver problemas; 3) conocimiento, comprensión, acto de entender. **Emoción:** 1) alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática; 2) interés expectante con que se participa en algo que está ocurriendo. **Curiosidad:** deseo de saber o averiguar alguien lo que no le concierne. **Pasión:** apetito o afición vehemente a algo. (*Diccionario de la Real Academia Española*, 22^a edición, 2001).

Un artículo publicado en el diario *La Nación* de Buenos Aires (N. Bär, 2 de septiembre de 2014) tenía título y subtítulo atractivos: «Científicos

teen. Son chicos, pero ya investigan a lo grande. Cada vez son más los chicos que participan en ferias nacionales e internacionales, concursos, expediciones, clubes; algunos desarrollan tecnologías que atraen la atención de profesionales». El artículo señalaba que «muchos se tientan en las escuelas; otros simplemente dan rienda

Quienes ostentan mayor coeficiente de curiosidad son más tolerantes a la ambigüedad y a lo largo de los años acceden a más conocimiento

suelta a su curiosidad y al gozo de seguir un impulso interior que lo lleva a explorar temas desconocidos para dar con la solución a un problema» y finalizaba así: «una organización sin fines de lucro... ofrece a un grupo de adolescentes la posibilidad de combinar los experimentos con el placer de la exploración, la diversión con el rigor analítico, la curiosidad con el pensamiento crítico, la imaginación y la creatividad».

El artículo no se refería a la inteligencia —o el talento— de esos jóvenes. Su curiosidad, en cambio, era mencionada dos veces. ¿Significa esto que la curiosidad es más importante que la inteligencia? En otro artículo, escrito con orientación más académica, cuyo autor se ocupaba de responder por qué algunas personas son más capaces que otras para enfrentar las complejidades de la época actual, se señalaban tres cualidades psicológicas clave que resultaban determinantes (T. Chamorro-Premuzic, «Curiosity is as important as intelligence», *Harvard Business Review* Blog Network, 27 de agosto de 2014):

- Cociente de inteligencia, llamado también cociente intelectual o coeficiente de inteligencia (IQ, en inglés) se refiere a la habilidad mental que influye en aspectos tales como el desempeño en el puesto de trabajo y el éxito en una carrera: mayor IQ permite a las personas conocer y resolver problemas nuevos en forma más rápida.
- Cociente emocional (EQ, en inglés) se refiere a la habilidad de percibir, controlar y expresar emociones. Las personas con mayor EQ son menos susceptibles al estrés y la ansiedad.

- Cociente de curiosidad (CQ, en inglés) se refiere a una mentalidad «hambrienta». Las personas con mayor CQ son más inquisidoras y abiertas a nuevas experiencias. Según el autor del artículo, si bien este cociente no ha sido estudiado tan profundamente como los anteriores, existen evidencias de que

es igual de importante. Quienes ostentan mayor CQ son más tolerantes a la ambigüedad y a lo largo de los años acceden a más conocimiento. El autor cita a Albert Einstein, quien dijera lo siguiente: «No poseo ningún talento especial. Solo soy apasionadamente curioso».

¿Se debe concluir, por lo tanto, que la curiosidad es tan importante como la inteligencia? Parecería que sí. En otro artículo publicado en *The New York Times* su autor se pregunta cómo adaptarse a los frecuentes cambios que tienen lugar en la actualidad y dice lo siguiente (T. Friedman, «It's PQ and CQ as much as IQ», 29 de enero de 2013):

Sabemos que será vital contar con más y no menos educación «correcta», desarrollar habilidades que se complementen con la tecnología y no las que esta pueda reemplazar fácilmente, hacer que todos innoven en lo relacionado con productos y servicios nuevos para emplear a la gente a la que la automatización y el *software* han liberado de trabajos rutinarios. Los ganadores no serán solo aquellos con más IQ. También lo serán quienes tengan más PQ (cociente de pasión) y CQ (cociente de curiosidad), para influir en las nuevas herramientas digitales. Esto servirá no solo para encontrar trabajo sino también para inventarlo o reinventarlo, tanto para aprender como para reaprender a lo largo de la vida.

Este último autor, en un trabajo anterior, presentó su citada fórmula «CQ + PQ > IQ» y dijo lo siguiente: «Dadme un muchacho con pasión para apren-

der y curiosidad para descubrir, y lo haré sobrepasar todos los días a un muchacho con un gran IQ; pero con menor pasión».

¿Responde esto las preguntas planteadas más arriba? No está tan claro. Hay quienes dicen que en lugar de un cociente de pasión convendría introducir un cociente de tecnología. Otros mencionan cocientes de liderazgo, de carisma y de creatividad. ¿Son demasiados cocientes?

Si alguien sufre por no alcanzar un determinado cociente es posible que le venga bien recordar los versos de Martín Fierro que dicen así: «Junta esperencia en la vida / hasta pa dar y prestar / quien la tiene que pasar / entre sufrimiento y llanto; / porque nada enseña tanto / como el sufrir y el llorar» (José Hernández, *Martín Fierro*, versos 121-126). Usted, lector, ¿qué opina? ■

LUIS MARÍA FRÓMETA PEREIRA (1915-1988)

Raúl Maestres
COACH ONTOLÓGICO

Luis María Frómeta Pereira, el Maestro Billo o simplemente Billo, nació el 15 de noviembre de 1915 en Santo Domingo, República Dominicana. Desde sus primeros años en la escuela primaria, la música constituía el elemento fundamental de su vida: recibió sus primeras lecciones de teoría y solfeo, armonía y composición, e instrucción en la interpretación de piano, saxofón y clarinete. Cuando aún era un adolescente, Billo se unió a Francisco Alberto Simó Damirón y a otros músicos del patio para fundar una orquesta de baile a la que llamaron «Santo Domingo Jazz Band», con Simó Damirón como director.

En 1937 sucede algo que cambia su vida para siempre: a la orquesta le surge una oferta para tocar en Caracas, en la fiesta de año nuevo del Roof Garden, la sala de bailes de un conocido hotel capitalino. Así, Billo llega a Venezuela y comienza una trayectoria de éxitos crecientes; se hace cada día más conocido por sus excelentes composiciones e interpretaciones musicales. Pero en 1958, a la caída del general Pérez Jiménez, el Maestro fue víctima de una serie de ataques personales: tuvo que enfrentar demandas y hasta un veto de la Asociación de Músicos, que