

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*, 22ª 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