

Transformación sostenible, liderazgo y propósito

Nita Macía // Directora Estrategia&Responsabilidad

*El mundo necesita más árboles y líderes
(Paul Polman) plantar árboles es de las dos,
la tarea más fácil...*

Este planeta y esta sociedad necesitan personas con coraje, valientes y con responsabilidad, que asuman la lucha por el bien común como un reto propio y personal, que promuevan el avance, una promoción que no ha de tener formato de mandato, un avance que obligue repensar, disgregar lo aprendido y sobretodo inyectar grandes dosis de innovación en lo que se refiere a construcción de capital humano y social.

Ejerce el liderazgo quien va en cabeza en una actividad y es capaz de arrastrar a un número respetable de seguidores, que le imitan, le tienen por referente y de algún modo confían en él. No siempre el liderazgo es sinónimo de poder, de *status* si no de autoridad moral. Por que las empresas, las administraciones, la política ya no valen por lo que venden, valen por lo que representan, por el valor que aportan a la sociedad en su conjunto, y por el resto de valores asociados a la sostenibilidad, por que nadie quiere invertir en algo que tal vez mañana haya desaparecido por carecer de equilibrio y haber comprometido en exceso su propio futuro, simplemente para poder disfrutar de un presente.

No hay que olvidar que este liderazgo responsable contará con esa dimensión moral que reconoce la capacidad del ser humano para actuar por motivos trascendentes en beneficio del progreso colectivo, la frase de "una mala persona no será nunca un buen profesional", es claramente extrapolable cuando hablamos de líderes, imagínense esta frase llevada al liderazgo.

Promovamos un liderazgo activo, que ayude a vivir mejor, con respeto por la diversidad pero sobretodo **que garantice que su propio desarrollo no ponga en riesgo el desarrollo de las generaciones venideras, esa generación que todavía no ha nacido.**

El liderazgo sostenible, ha de tener como objetivo generar ese valor, con inteligencia, con compromiso y con transparencia.

Inteligencia para analizar el contexto, en el ámbito de las organizaciones, el rol que desempeñan en la sociedad en la que están implantadas. Compromiso

para impulsar ese capital humano generador de talento. Transparente, con la grandeza de compartir, y con un sentido de la ética transversal. Todo ello contribuirá a su reputación, confianza, rentabilidad y perdurabilidad.

Existen modelos de liderazgo responsable, y el cambio climático ha funcionado posiblemente como un gran acelerador, creando la necesidad de nuevos modelos de empresas, nuevos modelos de valores y por tanto nuevos modelos de liderazgo.

Apuesto por aquellos movimientos globales en los que personas y empresas, empresas y personas se unen para crear un impacto positivo en la sociedad.

Defendamos y sumémonos a esos movimientos innovadores y transformadores, veamos a las empresas como parte de la solución no como un problema. Las BCop son un buen ejemplo de ese cambio de modelo, representa una alineación de valores con el propósito empresarial, desde un liderazgo responsable, unos valores que parten de lo personal y que son también los que definen a los corporativos. Es también una buena manera de retención de talento, ya que este compromiso personal es lo que da sentido cuando se ve reflejado también en el valor de la organización.

La responsabilidad social ha cobrado de pronto especial relevancia en la forma en que se evalúa el desempeño de los CEO, existe un ranking The Best Performing CEO in the World, realizado por la revista *Harvard Business Review* y cada año publican una lista con los altos ejecutivos con mejor desempeño.

Se trata de una lista no referida a los mejores CEO, solo de los que han tenido mejor desempeño basándose en los resultados económicos de sus organizaciones y considerando la responsabilidad social como parte integral de su desempeño y esto es la cuestión relevante. La responsabilidad social como parte focal del desempeño y no solamente evaluando cuestiones financieras. En el reconocimiento de 2019 puntualizar que de la lista de 100 sólo hay 4 mujeres y un español, Florentino Pérez en el puesto 56.

El liderazgo responsable refiriéndonos a las empresas, ha de corresponder al CEO, por que él es el máximo administrador y tomador de decisiones, el CEO ha de convertirse en el principal activista, el primero en entender que **las cuestiones derivadas de la sostenibilidad ya no son cuestiones alternativas, si no**

la alternativa para la perdurabilidad de su negocio.

Son los CEO con su visión global y su actuación a largo plazo los encargados de poner en marcha las iniciativas que pretenden ser sostenibles en el tiempo. Y es esta figura la que ha de mantener también esa escucha activa con los grupos de interés. El CEO ha de ser el máximo responsable de ese liderazgo sostenible. Por que el CEO es el que tiene la posibilidad de que las cuestiones relativas a la responsabilidad social dejen de formar parte únicamente de la definición de misión y valor de las compañías y pase a formar parte del plan estratégico. Menos misión y más acción.

El liderazgo representa avance y perfeccionamiento para aquellos que comparten por una visión. Hablar de liderazgo responsable es referirnos a la capacidad de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común y ese bien común no es otro que el progreso sostenible

Desde la autoría de este artículo pretendo compartir mi reflexión sobre la contribución a un mundo mejor desde el liderazgo a esa manida Agenda 2030, que a mi entender a pasado de ser un propósito a un "producto" sin que nadie lo remedie por el momento. Cuando septiembre de 2015 se aprobaron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas, creímos, los que nos dedicamos a esto de gestión de la sostenibilidad, que una Nueva Era de la Responsabilidad Social daba comienzo, que después de tanto tiempo nos poníamos en marcha para hacer/vivir un mundo mejor.

Pero el tiempo pasa y nada o poco se está haciendo porque, aunque las empresas, universidades e instituciones trabajaban por su cuenta asistimos a ver como la interpretación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se han convertido en commodities, es decir, un producto para los que existe una demanda creciente en el mercado y se comercian en función de unos intereses en este caso por necesidad de marca/reputación.

Flaco favor han hecho a este movimiento gobernantes y *celebrities* que exhiben el colorido pin de los ODS creando un trampantojo haciendo creer a millones de individuos que ve algo distinto a lo que en realidad ve, haciendo ver compromiso y coherencia cuando en realidad solo buscan alinear su marca personal a un símbolo reputacional, contribuyendo a la sensación de que la Agenda 2030 no pasa de ser una declaración de intenciones, más o menos concreta.

Volvamos al reto de hacerlo posible, esta agenda ha sido concebida con un enfoque universal, holístico, multistakeholder y con un gran alcance en la respuesta a los retos más acuciantes que tenemos como

humanidad, como la erradicación de la pobreza o la acción climática. Esta gran ambición lleva asociada una gran complejidad, tanto en el diseño, en la implementación, así como en la monitorización y medida del progreso. Es necesario aplicar el principio de prudencia cuando se habla de progreso a nivel mundial ya que ni significa lo mismo ni se mide igual en el orden planetario.

La falta de consenso y de una taxonomía para la medición sistematizada y comparable de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es otro de los retos que tenemos, junto con la propia complejidad de la Agenda. **No es posible hablar de gestión de Responsabilidad Social, ni de compromiso con los ODS si las organizaciones y las compañías no son capaces de rendir cuentas de manera transparente sobre las iniciativas que llevan a cabo.** Urge que compartan la información con todos los grupos de interés, entender de qué manera estas iniciativas que se dicen comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible están transformando la vida de las personas.

No es posible hablar de gestión de Responsabilidad Social, ni de compromiso con los ODS si las organizaciones y las compañías no son capaces de rendir cuentas de manera transparente sobre las iniciativas que llevan a cabo

Para conseguir cambios es necesario evaluar y analizar la contribución y el valor social generado por compañías y proyectos a través del impacto que generan, identificar el impacto positivo a la vez que se toma conciencia del impacto negativo, que siempre existe y desde esa toma de conciencia elaborar una ruta que permita minimizarlo a través de planes de seguimiento enfocados a incrementar la contribución de las empresas a la sociedad y en especial a determinados grupos sociales.

Por lo tanto, el líder responsable ha de establecer una relación directa entre la economía, la sociedad, la gobernanza y el medio ambiente para que su emprendimiento crezca en el tiempo correcto. En ese sentido, las estrategias de organización de responsabilidad so-

cial de una organización deben incorporar la medición del impacto para que el desarrollo empresarial y humano sea posible en una sociedad justa.

Existen en el mercado diferentes métricas y estándares internacionalmente reconocidos que proporcionan herramientas de medición de impacto social, ambiental, de transparencia.... Gracias a estas herramientas podemos realizar análisis detallados y completos que deriven en el diseño de planes de acción de mejora muy útiles para medir y analizar el impacto cuantitativo y cualitativo que producen los recursos invertidos en un proyecto o empresa (cooperación técnica, capital financiero, etc.), así como para el desarrollo de capacidades internas que permitan el desarrollo y seguimiento de iniciativas con alto impacto social.

La contribución a los ODS ha de venir de la mano de la respuesta a los temas capitales de la era en la que vivimos: la globalización, la financiación de la economía, el nuevo sistema geopolítico, la crisis de los refugiados y las migraciones, la persistencia de la pobreza, el crecimiento de las desigualdades, la tecnología y la inteligencia artificial, el *machine learning*...

Necesitamos de arquitecturas institucionales más flexibles, ágiles y resilientes, que sean capaces de incorporar toda la energía de la población civil para aprender de su talento y creatividad, dándole mayor protagonismo a la ciudadanía. Incorporemos a las personas en este proceso y ahí es donde el compromiso con los ODS servirá como hoja de ruta, pero hagámoslo desde la acción, utilicemos las herramientas que permitan esta construcción "flexible, ágil y resiliente".

Utilicemos indicadores de desempeño, comparemos datos que sirvan para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Una comparación que arroje un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza. utilizar indicadores es la objetividad y comparabilidad; representan un lenguaje común que facilita una medida estandarizada. Son herramientas útiles ya que permiten valorar diferentes magnitudes como, entre ellas, el grado de cumplimiento de un objetivo.

Nos encontramos ante un proceso irreversible. El mundo gira cada vez más rápido, vivimos en una época de incertidumbre en el que los cambios sobrevienen sin previo aviso y en la que es necesario abordar los distintos retos que se nos plantean en formato urgente siendo un imperativo para la sociedad en general y para las compañías en particular afrontar todo esto desde una perspectiva de **transformación sostenible**, un intangible cuyo beneficio redundará no solo en las compañías si no también en la sociedad en general.

La transformación sostenible de las compañías y la sociedad es un reto de igual calibre que la transformación digital, ya que todos estos cambios han de simultanearse, entenderse e ir de la mano, contando con equipos que entiendan los retos sociales y ambientales y sepan integrarlos en el modelo de negocio.

De este modo resultará imprescindible enriquecer los procesos de toma de decisiones con elementos ASG (factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo).

Es necesario abordar los cambios que sobrevienen en el proceso de transformación con pleno convencimiento, desde el propósito, alinear los objetivos del proyecto con los del sistema de gestión y con los objetivos propios de la sociedad.

La transformación sostenible es uno de los grandes retos del CEO del siglo XXI la sociedad cada vez valora más el compromiso de las empresas, la imagen de marca se encuentra ligada de forma irremediable a este facto y hacerlo de manera transparente, en un momento en el que no solo se valora la inversión social de los beneficios empresariales, si no que además valora y se cuestiona cómo se consiguen esos beneficios, planteándose un nuevo discurso moral que obliga a gobiernos y compañías a dar cuentas de su actividad.

De esta perspectiva nace una nueva visión del liderazgo, es **el liderazgo con propósito**. Este trata de romper barreras y dar a las personas la libertad de crear oportunidades nunca antes vistas para elevar sus propias capacidades, consiguiendo que se desarrollen y alcancen su propósito. Y, sumando el valor de cada persona, conseguimos que la integral dé como resultado la capacidad de una organización. Y en estos tiempos, revelar y re-calibrar el significado de liderazgo y propósito después de la crisis del Covid-19.

El Covid-19 trae un nuevo centro de gravedad para el liderazgo. **Necesitamos gestores en la organización cuyo poder se base en el conocimiento dejando de lado el mandato por control. Su aportación será efectiva a través de una visión de futuro de una estrategia en las que las personas son el foco, un líder valiente a la hora de reconocer los tiempos en los que vivimos y saber qué hay que hacer, un momento como el actual es más necesario que nunca un liderazgo activista.** Es momento de inclusión, es necesario dar a las personas la libertad de innovar y un espacio para evolucionar hacia su propio propósito. Las nuevas formas de trabajo siguen requiriendo procesos y procedimientos. El liderazgo con propósito ofrece la libertad de crear oportunidades para multiplicar, con la inteligencia colectiva y la pro-

pia capacidad de las personas, la evolución de una organización. Los tiempos de la estandarización y del liderazgo clásico están mostrando sus limitaciones.

Como sociedad, nos hemos enfrentado en diversas ocasiones al miedo. Pero en pocas veces nos había paralizado de la forma en que el coronavirus lo está haciendo. En momentos como estos, es importante recuperar el sentido ético de nuestras vidas. Dice el filósofo Emilio Lledó: “Debemos estar alerta para que nadie se aproveche de lo vírico para seguir manteniéndonos en la oscuridad y extender más la indecencia. Sobrecoge ver el poder que tienen sobre nosotros ciertas personas disparatadas, pues un imbecil con poder es algo terrible. Deseo de verdad que esto nos sirva para algo como sociedad. Que propicie un nuevo encuentro con los otros en la polis, en la vida en común”.

Pacto Mundial, en este contexto de respuesta ante la crisis causada por el Covid-19 propone seis iniciativas que bien podrían ser un manual de iniciación para un liderazgo enfocado a incorporar la sostenibilidad en la toma de decisiones:

1. **Asumir la responsabilidad.** Las organizaciones deben ser conscientes de su responsabilidad a la hora de proteger la salud y mitigar los riesgos de esta pandemia.
2. **Adoptar las recomendaciones oficiales.** Las compañías deben respetar las medidas de salud y seguridad que plantean organismos oficiales como la Organización Mundial de la Salud para proteger a sus trabajadores y realizar un trabajo de sensibilización a todos sus grupos de interés.
3. **Fomentar la acción entre sectores y actores.** Los CEO tienen la oportunidad de respaldar e impulsar soluciones innovadoras que se estén fomentando entre diferentes sectores y colaborar entre con otras compañías y organizaciones para generar un mayor impacto positivo.
4. **Colaborar con responsables políticos.** Ya sean gobiernos estatales o regionales, las organizaciones pueden poner a disposición de estas instituciones públicas sus recursos materiales, financieros o logísticos para impulsar la colaboración.
5. **Analizar los riesgos.** Aunque es importante actuar con rapidez, también se han de tener en cuenta los riesgos del Covid-19 para los distintos grupos de interés y analizar cómo se pueden mitigar y apoyar a todas las partes involucradas. En este contexto, es más importante que nunca no olvidar la protección de los

derechos humanos y las normas laborales en todas las decisiones estratégicas.

6. **Impulsar la inversión sostenible.** Un sistema financiero sostenible a nivel global es aquel que tiene en cuenta no únicamente el crecimiento económico, sino también la protección de la salud y el medio ambiente. Estas inversiones sostenibles pueden contribuir a la estabilidad financiera a largo plazo y a un sistema económico resiliente ante los cambios.

Solo van a sobrevivir y van a triunfar y crecer exponencialmente aquellas compañías que tengan líderes éticos con un liderazgo basado en la autoconfianza, empatía, firmeza y compasión

Lo he dicho en diferentes ocasiones, **todas las decisiones serán producto de un complejo proceso de elaboración de políticas públicas y privadas en el que van a converger (y a veces colisionar) universidades, empresas privadas, gobiernos, la sociedad civil etc. Lo mismo podríamos decir sobre muchos de los otros problemas asociados a la pandemia. Este momento histórico nos obliga a tomar decisiones a alta velocidad y en medio de una contagiosa incertidumbre.** Y en ello están todo tipo de saberes: los epidemiológicos por supuesto; también los urbanísticos y arquitectónicos ya que habrá que repensar cómo vivir en un espacio con garantías de salud y privacidad, un lugar donde la felicidad no esté confinada; los económicos aportando nuevos modelos empresariales que garanticen el reparto sin poner en riesgo a generaciones futuras y que eso se haga a través de una economía sostenible y justa; lo político en un momento de crisis vinculadas a gobiernos y gobernantes, etc.

En el futuro, en el presente, en cualquier caso, sea en el turismo, agroalimentación, construcción, farmacéuticas, sea en cualquier sector de la economía **solo van a sobrevivir y van a triunfar y crecer exponencialmente aquellas compañías que tengan líderes éticos con un liderazgo basado en la autoconfianza, empatía, firmeza y compasión.**

Confío y deseo una triple alineación en la que la sostenibilidad, la transformación y el liderazgo darán paso a una nueva normalidad en la cual estaremos profundamente encaminados al **bienestar colectivo.** ●