

All In

El Futuro del Liderazgo Empresarial

Introducción del libro



@cdjcoulter
@DavidGrayson_
@markpeterlee

All In: El Futuro del Liderazgo Empresarial

– Introducción

«LA VISIÓN CONVENCIONAL SIRVE PARA PROTEGERNOS
DE LA DOLOROSA TAREA DE PENSAR.»

JOHN KENNETH GALBRAITH

Lo sabemos, lo sentimos y lo vemos. El mundo está experimentando un cambio sin precedentes a una velocidad extraordinaria debido a las revoluciones que afectan al mercado, la tecnología, la demografía, el desarrollo y los valores. Cada una de estas revoluciones tendría, por sí sola, importantes consecuencias. Sin embargo, si las tomamos en conjunto, al reforzarse mutuamente e interactuar con otros aspectos como la biodiversidad, causan disrupciones sin precedentes, que implican, a su vez, riesgos exponenciales pero también increíbles oportunidades.

La magnitud y el avance de estas fuerzas de cambio globales crean lo que el ejército estadounidense denomina como un mundo VUCA (volátil, incierto –“uncertain”, complejo y ambiguo). Este entorno VUCA —nuestro entorno— se caracteriza por riesgos sistémicos. En el momento presente resulta difícil saber si las transformaciones y cambios resultantes serán positivos; es algo que solo sabremos a posteriori. Dichos riesgos sistémicos incluyen, entre otros, un calentamiento global potencialmente catastrófico, una

mayor inestabilidad política, frecuentes crisis migratorias, una escalada de conflictos y una desigualdad social extrema. Cada uno de estos desafíos es ya de por sí enorme, pero juntos resultan inmensos e intimidantes. No es de extrañar que los teóricos de sistemas etiqueten este tipo de retos como «perversos» (“wicked”)

Cuando empezamos a trabajar en este libro, nuestra idea era reflejar los retos que plantean la velocidad y la magnitud de estos cambios titulándolo «¿Y ahora qué?», pero a medida que íbamos avanzando, decidimos que la mejor respuesta a «¿Y ahora qué?» era ir “All In” (a por todo, indicando la necesidad de un liderazgo integral para la sostenibilidad). La superación de los desafíos mundiales requiere que la sociedad apueste por mantener y regenerar ecosistemas, por fortalecer comunidades, y por crear una economía justa y sostenible que maximice las oportunidades y la inclusión, permitiendo a todos ser partícipes de un futuro compartido.

UN MUNDO VUCA



Actualmente se están tomando algunas decisiones para abordar estos macro-riesgos de manera sistémica, como requiere la situación. Algunas de las iniciativas más destacadas son el Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima (Task Force on Climate-related Financial Disclosures - TFCF, por sus siglas en inglés-) que lanzó el gobernador del Banco de Inglaterra Mark Carney con el objetivo de favorecer la divulgación de información en materia de riesgos, oportunidades e impactos financieros que genera el cambio climático, y la Comisión para la Transformación Económica Global, que dirigen los premios Nobel Joseph Stiglitz y Michael Spence, para afrontar los retos económicos globales: desde el estancamiento del crecimiento y las desigualdades hasta el impacto de las migraciones. El Acuerdo de París sobre el Cambio Climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas muestran la hoja de ruta para hacer frente a los mayores retos medioambientales y de desarrollo a escala global. Sin embargo, pese a las iniciativas en curso —y los esfuerzos colectivos que las respaldan—, el progreso parece insuficiente para garantizar un futuro donde las oportunidades superen a los riesgos en un mundo VUCA.

All In

All In: el futuro del liderazgo empresarial examina la magnitud y el avance del cambio que experimentan las economías, el medio ambiente y la sociedad bajo el prisma del liderazgo sostenible, y particularmente cómo el sector privado contribuye a aliviar los retos a los que se enfrenta el mundo actual. Cuando decimos «sostenibilidad», nos referimos a cómo de 9 a 10 mil millones de personas vivirán razonablemente bien dentro de las limitaciones del planeta a mediados de este siglo.¹

Si bien vemos el desarrollo sostenible como un reto universal en el que tanto los gobiernos como la sociedad civil y los ciudadanos tienen un importante rol a desempeñar, *All In* se centra en el papel del sector privado y concluye que el liderazgo empresarial en el desarrollo sostenible es esencial para desarrollar y mantener la clase de mercados y de economía que el medio ambiente y la sociedad necesitan para prosperar. Las empresas multinacionales de hoy en día tienen una magnitud y un alcance sin parangón, con miles

de proveedores y miles de millones de consumidores en cientos de países. Son el conjunto de actores más global que existe, con la capacidad y la responsabilidad de impulsar una mayor sostenibilidad en los mercados y la sociedad.

Con ello no pretendemos decir que las empresas por sí solas pueden o deben resolver los grandes desafíos globales de la humanidad. Los gobiernos tienen que crear el entorno propicio, la legislación, las normas y políticas que permitan operar a las empresas en dicha dirección. La sociedad civil desempeña un papel crucial en pedir cuentas tanto a los gobiernos como a las empresas, anteponiendo la verdad al poder, desafiando al “status quo” y dando apoyo a los más vulnerables. Sin embargo, en este momento de la historia de la humanidad, las empresas, y especialmente las empresas que operan en un entorno global, tienen un rol importantísimo que desempeñar.

A nuestro juicio, si no hay más empresas que asuman mayor responsabilidad de su impacto e innoven para llegar a ser más sostenibles de forma proactiva, una creciente ola de populismo y malestar social puede obligar a los gobiernos a forzar cambios en el sector privado —especialmente si las empresas y la sociedad no se preparan de modo efectivo para las pérdidas de puestos de trabajo derivadas de la automatización y la cuarta revolución industrial—.²

Igualmente importante es nuestra firme convicción de que solo las empresas que planifiquen a largo plazo prosperarán, mantendrán la licencia social para operar y favorecerán las condiciones necesarias para la estabilidad y la prosperidad (incluida la armonía social, el acceso a los recursos naturales y el crecimiento de la clase media) en las próximas décadas.

Tal como comentaba irónicamente Keith Weed, antiguo director de marketing de Unilever, «A menudo la gente me pregunta: “¿Cuál es la argumento clave a favor de la sostenibilidad?”». A lo que siempre respondo: «Me encantaría ver la justificación de la alternativa.»³

All In no apunta a un futuro indefinido, sino a cómo afrontamos estos problemas desde ahora hasta el 2030. Durante este período están en juego la consecución de los principales objetivos medioambientales globales, así como las metas recogidas en el Acuerdo de París de mantener el aumento de la temperatura global de este siglo muy por debajo de los 2 grados Celsius por encima de los niveles de temperatura preindustriales y seguir trabajando para limitar todavía más el aumento

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



de la temperatura a 1,5 grados Celsius.⁴ Durante este mismo periodo de tiempo se enmarca la acción para el desarrollo humano y económico y la protección medioambiental descritos en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

Tanto el Acuerdo de París como los ODS nacieron en 2015, dando a la humanidad quince años para cumplir con sus objetivos. Una década y media es un periodo de tiempo peligroso: es lo bastante largo para procrastinar, y suficientemente corto para alarmarse. El éxito para conseguir estos desafíos depende de una amplia participación, una gran determinación y un liderazgo excepcional. En un momento de la historia en que la sociedad parece inclinada hacia la fractura y la disidencia, los gobiernos no están haciendo lo suficiente. La sociedad civil es consciente y está comprometida, pero carece de poder. Esto implica que las empresas deben asumir el compromiso de participar, colaborar y liderar estos cambios—lo cual debería ser una elección natural y obvia dado que la sostenibilidad es cada vez más indispensable para lograr éxito comercial—.

Ir All In hace que una empresa sea más resiliente frente a crisis futuras porque tiene una mejor comprensión del entorno externo cambiante. Otorga a la empresa una mayor capacidad para atraer, retener y obtener lo mejor de sus empleados, socios y proveedores. Hace a la empresa más atractiva para los inversores pacientes con miras a largo plazo. Proporciona a las empresas más oportunidades para diseñar el futuro gracias a una mayor capacidad de influencia y acceso a los gobiernos y la sociedad civil. Crea una mayor motivación para disponer de mejores plataformas para innovar con éxito. En suma, aunque ir All In no garantiza que una

empresa perviva indefinidamente en el futuro, crea las condiciones óptimas para que así sea.

Somos conscientes que algunos analistas pronostican un colapso climático, acontecimientos catastróficos, «disrupciones» sin precedentes y demás. No lo descartamos. No obstante, los tres hemos estado trabajando con empresas durante décadas y somos optimistas incorregibles. Al imaginar un futuro mejor, coincidimos en que: «la tarea de la imaginación consistirá en hacer el trabajo de la crisis pero sin la crisis.»⁵

SABIDURÍA COLECTIVA

Los autores de este libro y las organizaciones que representamos contamos con décadas de experiencia y conocimientos relativos a la sostenibilidad corporativa. Nuestra propia perspectiva así como la percepción de nuestros colegas, socios y clientes conforman todo lo que desarrollamos en *All In*.

En un grado aún mayor, este libro se inspira en el conocimiento especializado de una multitud de expertos, concretamente las personas que han respondido a la encuesta sobre líderes (Leaders' Survey) de GlobeScan y SustainAbility, a través de la cual hemos consultado desde 1997 a miles de expertos en sostenibilidad a nivel mundial.

La encuesta sobre líderes, que integra las opiniones y valoraciones de empresas, sociedad civil, medios de comunicación, mundo académico, entes reguladores y gobiernos de más de ochenta países, proporciona una imagen única y bien informada sobre el mejor liderazgo

empresarial en sostenibilidad de los últimos veinte años, además de ofrecer perspectivas de los rasgos de liderazgo que caracterizarán a los campeones de sostenibilidad del futuro en el sector privado.

Sospechamos que Jessica Uhl, directora financiera de Shell, hablaba en nombre de muchos líderes empresariales cuando nos comentó: «la Sostenibilidad puede significar un montón de cosas diferentes para distintas personas. Es necesario tener claro el campo de aplicación y su alcance.»⁶

Al igual que el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, concebimos la sostenibilidad corporativa como «la aportación de valor a largo plazo por parte de una empresa en términos financieros, medioambientales, sociales y éticos.»⁷

Uhl describe lo que considera que esto significa para Shell: «El modo en que dirigimos nuestros negocios, dónde decidimos operar, los sectores y los lugares donde decidimos operar, la forma como gestionamos nuestra cadena de suministro la manera como nos relacionamos con los socios y los clientes, basándonos en principios de sostenibilidad. Se trata por igual del qué y el cómo realizamos nuestro trabajo.»⁸

La percepción de cuáles son las empresas líderes en sostenibilidad —y, lo que es más importante, por qué— ha evolucionado y madurado a lo largo de los últimos veinte años, a medida que los expertos han juzgado cómo han respondido a las perturbaciones y las fuerzas de cambio. Las empresas que los encuestados han considerado como las que gestionan con mayor éxito los impactos medioambientales, sociales y económicos derivados de su actividad, junto con su convicción de que el sector privado está mejor posicionado para liderar el desarrollo sostenible en el futuro, constituyen la base sobre la que se asienta este libro.

Reconocemos que algunas de las empresas con buenas valoraciones en la encuesta sobre líderes, en ocasiones han tenido un rendimiento económico por debajo de lo esperado en el mercado. Pese a ello, tenemos claro que el éxito comercial a largo plazo y la resiliencia están inextricablemente ligados al ir All In, tal como confirman recientes estudios académicos.⁹

Estamos en deuda con cada una de las personas que respondieron a la encuesta sobre líderes por compartir su punto de vista con nosotros, pues sus percepciones conforman ahora un conjunto de datos longitudinales inimitable sobre la evolución del

liderazgo en sostenibilidad corporativa—un ámbito que propiamente no tiene mucho más de veinte años—. La encuesta de *GlobeScan SustainAbility Leaders* es una de las más antiguas de este tipo y se lleva a cabo de forma continua. Precede incluso a otras valoraciones, como el índice de sostenibilidad *Dow Jones* y otras encuestas como el barómetro *Edelman Trust*, y es tan antigua como el ranking de compañías más admiradas (*World's Most Admired Companies*) de la revista *Fortune*. No podíamos imaginar una base mejor sobre la que construir una visión de lo que constituye hoy el mejor liderazgo de sostenibilidad corporativa y de cómo las empresas tendrán que ampliar sus capacidades para armonizar el éxito comercial y el desempeño de la sostenibilidad en el futuro.

En cuanto a dicha armonización: creemos que es una gran verdad lo que declaró Peter Drucker poco antes de morir, que «Todo problema global y toda problemática social esconde una oportunidad de negocio» y esperamos que los líderes en sostenibilidad empresarial del 2030 demuestren también que son las empresas más exitosas del futuro. De hecho, la Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible ha calculado en 12 billones de dólares americanos la oportunidad para las empresas por implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, mientras que el *Sustainability Trends Report* (informe sobre tendencias en sostenibilidad) de 2017 de *Generation Investment Management* identifica importantes oportunidades de negocio sostenibles, particularmente en cinco sectores clave: movilidad, energía, construcción, sistemas alimentarios y bienestar.¹⁰

La sostenibilidad es un desafío que precisa soluciones. La recompensa para aquellos que hallen las soluciones adecuadas puede ser enorme, un concepto plasmado en la afirmación del ex director general de General Electric Jeff Immelt «Lo verde es verde», su modo de decir sucintamente que resolver los problemas ambientales —de un modo que beneficie a tus clientes y te haga más eficiente e innovador— es rentable económicamente.

20 AÑOS DE LIDERAZGO SOSTENIBLE



TRES ERAS

En el capítulo 1 de este libro analizamos los resultados de la encuesta sobre líderes para mostrar en qué extraordinaria medida ha evolucionado la conciencia y la práctica de la sostenibilidad corporativa a lo largo de los últimos veinte años. Es importante destacar que también definimos tres eras del liderazgo corporativo en sostenibilidad, desde 1997 hasta la actualidad, como sigue:

- **La era de la reducción de riesgo, 1997–2005**, periodo durante el cual el enfoque fundamental consistía en reducir el riesgo y los impactos negativos,
- **La era de la integración estratégica, 2006–2015**, cuando cada vez más el causar menos impacto negativo no era suficiente para satisfacer a los grupos de interés. En esta era, las empresas más avanzadas vieron que eran necesarios medios más exhaustivos para abordar la sostenibilidad. Esto significaba integrarla en la planificación empresarial y en el desarrollo de producto y servicios, así como poner en marcha programas de medición y divulgación del desempeño para evaluar la contribución comercial y los impactos sociales y medioambientales, y

- **La era del propósito**, de 2016 en adelante, en la que existe un creciente interés para que las empresas lideren en base a valores. Este aspecto es el que los encuestados consideran como argumento más relevante para determinar si una empresa es líder en desempeño de sostenibilidad. Esta era, que aún está emergiendo y acabándose de definir, se caracteriza por un rendimiento impulsado por el propósito. Los mejores líderes empresariales de hoy toman decisiones clave, desde la gestión de la cadena de suministro, pasando por la fabricación hasta la comercialización, inspirados en el propósito corporativo y el potencial impacto positivo que generan además de conseguir éxito empresarial.

Mirando hacia el futuro, vemos en el horizonte una cuarta época de liderazgo empresarial en sostenibilidad, que denominamos la era regenerativa. Creemos que a medida que nos acerquemos a 2025 habrá una masa crítica de empresas comprometidas con una economía circular o un enfoque de los negocios de ciclo cerrado, así como un rediseño de los modelos de negocio para optimizar los aspectos positivos del ámbito económico, medioambiental y social de todo lo que hacen.¹¹

LÍDERES RECONOCIDOS Y FUTUROS DISRUPTORES

La encuesta sobre líderes destaca los logros de entre diez y quince líderes empresariales con periodicidad anual. Solo una empresa, Interface, ha sido reconocida cada año desde 1997 a 2017, siendo Unilever el líder con mayor puntuación que los expertos han reconocido jamás. Varios estudios del caso de estas dos empresas constituyen una parte importante del libro All In y se recogen en los capítulos 8 y 9.

Nuestro optimismo no significa que no seamos conscientes de los retos a los que nos enfrentamos. Reconocemos que todas las empresas que han obtenido puntuaciones altas en la encuesta están en plena transformación para progresar hacia el modelo de liderazgo sostenible integrado All In y están incorporando la sostenibilidad como palanca de cambio. Para escribir este nuestro libro acudimos a todas las empresas que aparecían como mejor valoradas en la encuesta sobre líderes, centrándonos especialmente en aquellas que se habían mantenido en las primeras posiciones durante varios años. Tuvimos la fortuna de que participaran los líderes de las 13 empresas globales que habían estado en los primeros 15 puestos de la lista global durante 10 años o más.

Los presidentes, directores ejecutivos, jefes de sostenibilidad (CSO, por sus siglas en inglés), otros ejecutivos y miembros de juntas directivas con los que hablamos fueron muy generosos con nosotros al

concedernos entrevistas muy detalladas, de las que llegamos a realizar más de cuarenta. Las conversaciones fueron extensas y realizamos innumerables preguntas, centrándonos especialmente en estas dos:

- ¿Qué se hizo para crear y mantener las condiciones para un liderazgo en sostenibilidad dentro de su organización ?
- ¿Cómo cree que evolucionará el liderazgo empresarial en sostenibilidad de aquí al 2030?

Sus respuestas nos ayudaron a comprender y articular cómo las empresas llegan a ser líderes en sostenibilidad y qué características son necesarias para seguir siéndolo con el paso del tiempo.

Las empresas de las que hablamos en este libro son, sobre todo, multinacionales en el tradicional sentido de la palabra, ya que las empresas grandes y consolidadas suelen ser las más conocidas por los participantes en la encuesta que realizamos anualmente en todo el mundo. Sin embargo, sabemos que algunos de los ejemplos más inspiradores de empresas que adoptan el modelo de liderazgo All In son start-ups emprendedoras, pequeñas empresas con gran determinación y visión de futuro, y negocios familiares de varias generaciones con un gran sentido de responsabilidad y legado. Una de las principales novedades que observamos es el modo en que las grandes empresas tratan hoy de aprender de esos modelos más pequeños, y viceversa.

ENTREVISTAS A LÍDERES DE SOSTENIBILIDAD



LAS TRES P

Si bien los encuestados no siguieron en absoluto el mismo camino, sí que en conjunto revelaron ciertas constantes que, combinadas de diferentes formas, impulsaron a sus organizaciones hacia lo que nosotros llamamos el umbral de liderazgo en sostenibilidad. Para simplificar, hemos llamado a estos catalizadores las tres P: presión, perspectiva y personas.

Presión: la presión hace referencia a las condiciones externas que hacen que las empresas abracen la sostenibilidad, por ejemplo los cambios en las expectativas sociales que se expresan con nuevas políticas y reglamentos, campañas de activistas o la demanda cambiante de los consumidores.

Perspectiva: la perspectiva comprende varios aspectos, entre ellos: la capacidad de planificar a largo plazo, que está ligada al tipo de modelo de negocio; inversiones de capital y el grado de presión financiera a corto plazo a la que hacer frente; origen y legado, donde desde la historia de la compañía puede desarrollarse una visión del mundo que se preste a la sostenibilidad, y la capacidad de ver el mundo tal como evoluciona, no cómo lo que ha sido hasta ahora. Además, los entrevistados mencionaban de forma reiterada que guiarse por hechos demostrables, no ser dejarse llevar por ideologías y estar al día y comprometidos con los avances científicos son asimismo atributos esenciales de un liderazgo sólido y comprometido.

Personas: si bien está expresado en plural, «personas» a menudo se reduce a uno o unos pocos líderes clave que han tenido un impacto significativo en la transición de una empresa hacia el estatus de líder en sostenibilidad. Por lo general, este tipo de impacto va ligado a la visión o revelación del fundador o el director general —piénsese en Ray Anderson de Interface tras leer *The Ecology of Commerce* en los años 90, o Lee Scott de Walmart tras el huracán Katrina en 2005— pero también puede tratarse de un director de sostenibilidad con carisma que trabaje con el equipo directivo adecuado, como Hannah Jones de Nike o Mike Barry de Marks and Spencer. También encontramos que, en ciertas situaciones, hay causantes externos que ejercen un papel catalizador.

Describimos las tres P con mayor detalle en el capítulo 2, junto con estudios de casos.

Presión

Tensión útil

Perspectiva

Visión periférica

Personas

El poder de los individuos

CINCO ATRIBUTOS

Las empresas mejor clasificadas tienen más en común que las tres P que las impulsaron a superar sus umbrales de liderazgo en sostenibilidad. Existe un conjunto de atributos de liderazgo —Propósito, Plan, Cultura, Colaboración y Activismo que reflejan las mejores prácticas de las compañías líderes y representan las cualidades esenciales del liderazgo empresarial en sostenibilidad desde ahora hasta el 2030.

PROPÓSITO: por qué hacemos lo que hacemos; la idea organizacional de por qué existe el negocio más allá de generar beneficios económicos

PLAN: qué hacemos y qué aspiramos a hacer como organización

CULTURA: cómo hacemos las cosas en nuestra organización

COLABORACIÓN: con quién trabajamos en otras empresas y otros sectores de la sociedad para tener más impacto

ACTIVISMO: dónde utilizamos la autoridad de la empresa para alentar a otros a actuar para avanzar en el desarrollo sostenible

Estos atributos no surgieron todos en el mismo momento en estas últimas dos décadas. Primero se materializaron individualmente, con empresas que los

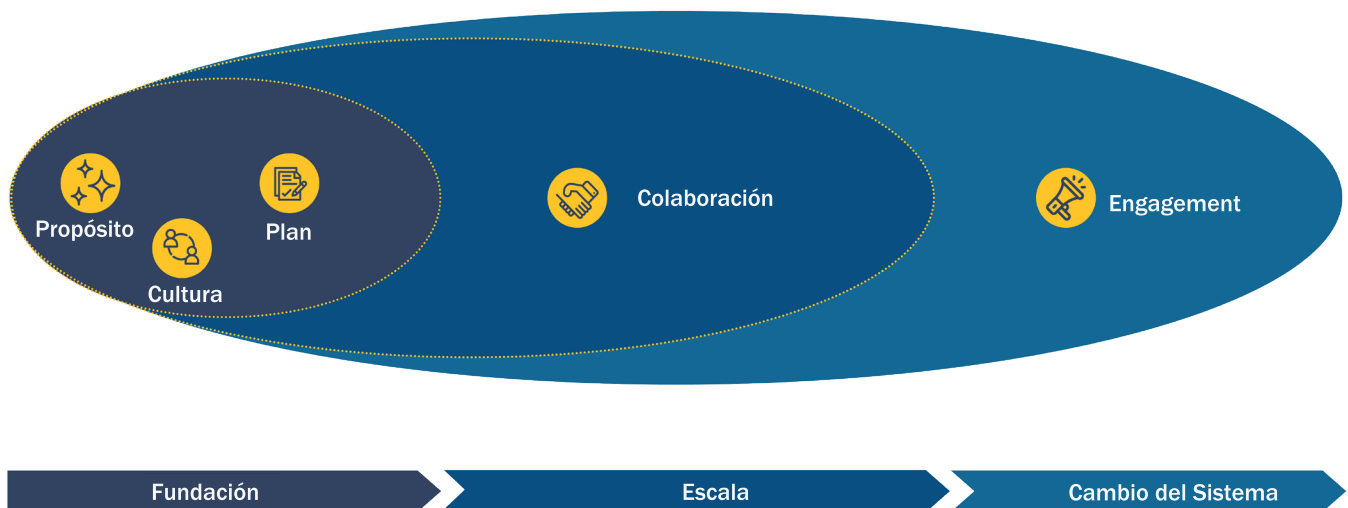
descubrían y experimentaban con ellos “a la carta”. Fue solo en retrospectiva que nuestro análisis de los patrones de liderazgo en las últimas dos décadas — junto a nuestra definición de las tres distintas eras de sostenibilidad empresarial— revelaron el modelo que presentamos.

Aunque no suponen una garantía de éxito, creemos que estos atributos —interactuando en conjunto, no selectivamente, como en el pasado— proporcionan a las empresas las mayores posibilidades de sobrevivir y prosperar a largo plazo al cultivar la mentalidad de sostenibilidad, crucial tanto para el éxito comercial futuro como para esa economía más inclusiva y sostenible que consideramos es esencial para el futuro colectivo de la sociedad. La propósito, el plan, la cultura, la colaboración y el activismo se explican en detalle y están ilustradas con ejemplos de la encuesta sobre líderes en los capítulos 3 a 7. Asimismo, en el capítulo 10 facilitamos una lista de verificación de mejores prácticas que expone aquello que hacen los líderes actuales, con lo cual otros pueden utilizar su ejemplo y experiencia como base para mejorar su propio desempeño.

ROLES DE LIDERAZGO INDIVIDUALES

La mayor parte de All In explora el liderazgo institucional en desarrollo sostenible, centrándose en el rol del sector privado. Pero todas las empresas son comunidades de personas cuyo éxito viene determinado no solo por un lugar de trabajo compartido o una causa común, sino también por habilidades y estilos de gestión. Preguntamos también a los líderes que entrevistamos qué características individuales han sido y serán las más importantes para el liderazgo empresarial en sostenibilidad hasta el 2030. Resumimos las respuestas y nuestras reflexiones en el capítulo 11.

EL MODELO DE LIDERAZGO SOSTENIBLE INTEGRADO ALL IN



LEL HORIZONTE DEL LIDERAZGO EN 2030

Estamos convencidos de que las tres eras y los cinco atributos que identificamos no suponen la imagen completa de todo lo que sucede a nivel empresarial para que la sostenibilidad sea esencial en el modelo de negocio. Profundizar y mejorar el liderazgo empresarial en sostenibilidad requiere, sin duda alguna, descubrir y dominar más atributos, y es por ello que ya anticipamos que entre este momento y el 2030 se establecerá como mínimo una era más de liderazgo distinta. En el capítulo 12 exponemos cómo los actuales atributos de liderazgo se transformarán y se extenderán en los próximos años y planteamos sobre cómo los modelos de negocios circulares y de impacto social positivo que anticipamos en la Era Regenerativa serán testados y se robustecerán —en buena medida por necesidad—.

Los ODS de las Naciones Unidas tienen un horizonte hasta el 2030. El Acuerdo de París implica acciones ambiciosas para evitar un calentamiento global catastrófico en este mismo periodo de tiempo. Los 8,5 mil millones de personas que se espera que habiten el mundo por entonces precisarán de un liderazgo empresarial que colabore y ayude a los gobiernos y la sociedad civil a crear esa economía justa, inclusiva y sostenible necesaria para garantizar las mismas

oportunidades para individuos e instituciones de todo el mundo y para hacer posible la equidad intergeneracional.

La transición de la actual era del Propósito a Era Regenerativa que anticipamos para la década 2020-2030 contribuirá a que las empresas ejerzan el liderazgo que la sociedad necesita. Sin embargo, las revoluciones, desafíos y las fuerzas de cambio anteriormente mencionadas se intensificarán y evolucionarán en los años venideros. Quienes ejercerán más presión sobre los actores actuales serán los innovadores disruptivos, los insurgentes y los competidores advenedizos en el mercado, procedentes sobre todo de China y otras economías en rápido crecimiento. Por estas y otras razones, al cambiar de era esperamos que los atributos de liderazgo necesarios para tener éxito evolucionen y se amplíen, y es por ello que pronosticamos que habrá un mayor énfasis en la colaboración y el activismo empresarial.

La magnitud y la naturaleza sistémica de los retos en sostenibilidad causados por estos nuevos desafíos globales hacen que, de facto, los enfoques individuales para la resolución de problemas resulten obsoletos. Para hacerles frente, debemos pasar de la «tiranía del “o” (alternativa) a la «genialidad del “y”»

FASES DEL LIDERAZGO SOSTENIBLE



(complementariedad), obteniendo aprendizajes de lo mejor que las empresas pueden ofrecer en términos de “co-opetition”: competencia y colaboración.

Dicha colaboración funcionará mejor cuando la empresa opere no separada de la sociedad y la naturaleza, sino como parte integrante de las mismas. La empresa en 2030 prosperará si merece la confianza de sus grupos de interés; si emerge un entorno que facilite el éxito de la empresa sostenible, en parte se basará en un activismo que luche por políticas que favorezcan la sostenibilidad, como las tarifas a las emisiones de carbono y la ampliación de una mayor responsabilidad por parte del productor. Este activismo resultará más efectivo si se emprende colectivamente —por grupos de empresas dentro de un mismo sector y/o de forma intersectorial, y a través de partenariados de empresas con la sociedad civil y el sector público.

Sin ánimo de establecer distinciones y de pronosticar qué compañías pueden estar mejor posicionadas en el futuro, en nuestro capítulo 2030 nos planteamos qué tipos de empresas pueden estar en los primeros puestos de la encuesta a finales de la próxima década y de dónde procederán. Reconocemos que algunos de estos futuros líderes de la sostenibilidad puede que ni existan aún y que, asimismo habrá nuevas empresas que no podemos imaginar que algún día desplazarán a algunas de las firmas globales hoy mejor situadas en los rankings.

EL FUTURO DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Creemos que el solo hecho de pensar en el futuro ayuda a moldearlo, pero también que no podemos solo quedarnos en la reflexión de cómo se llega a un nuevo modo de actuar. En lugar de ello, las personas y las instituciones tienen que liderar y ser modelos a imitar en las formas de actuar y hacer negocio —en el contexto de este libro, los comportamientos adecuados para alcanzar el éxito comercial y un desarrollo sostenible—. Solo de esta manera, los comportamientos y las acciones apuntalan nuevos modos de repensar la realidad.

La acción que se requiere parte de las empresas en este momento, es tengan un liderazgo de sostenibilidad integrado (*All In*) —que se comprometan plena y firmemente a desarrollar alternativas y hojas de ruta que conviertan a la economía, el entorno y la sociedad en más sostenibles en el 2030 de lo que lo son ahora; que se comprometan total e inquebrantablemente a afrontar y superar los riesgos sistémicos derivados del entorno VUCA en el que nos hallamos y que, sin duda, amenazan a las empresas tanto como cualquier otro actor—.

Esta acción tendrá sus raíces en el Propósito y, en última instancia, deberá ser Regenerativa. Las empresas no pueden afrontar este reto individualmente, pero en el mejor de los casos, con sus habilidades competitivas y colaborativas integradas en modelos de negocio diseñados tanto para ser rentables como para solucionar los problemas de la sociedad, tienen una oportunidad única de responder a la demandas sociales para que ejerzan su liderazgo y mostrar de qué son capaces cuando su propósito coincide con las necesidades de la sociedad.



Chris Coulter es el Presidente Ejecutivo de GlobeScan, una consultoría de conocimiento y estrategia centrada en ayudar a organizaciones líderes a generar confianza con sus grupos de interés.



Mark Lee es el Director Ejecutivo del grupo de expertos y consultoría SustainAbility, una empresa del grupo ERM y un socio ERM



David Grayson es Profesor Emérito de Responsabilidad Corporativa en Cranfield School of Management (Reino Unido) y presidente del Instituto de Ética Empresarial

Este resumen de All In: el futuro del liderazgo empresarial procede de la introducción del libro principal. Lo reproducimos con la amable autorización de los editores Greenleaf Publishing, parte de Routledge: www.Routledge.com

Para más información sobre All In, actualizaciones y detalles sobre dónde hablarán los autores y el Executive Workshop de All In, visite: www.AllInBook.net

NOTAS FINALES

1 Adaptación del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

2 La primera revolución industrial utilizó agua y vapor para mecanizar la producción. La segunda utilizó la energía eléctrica para crear la fabricación en serie. La tercera utilizó la electrónica y la tecnología de la información para automatizar la producción. Ahora surge una cuarta revolución industrial sobre la tercera, la revolución digital que está teniendo lugar desde mediados del siglo pasado. Se caracteriza por una fusión de tecnologías que está desdibujando las líneas entre la esfera física, la digital y la biológica. Tres son las razones por las que las transformaciones actuales representan no una mera prolongación de la tercera revolución industrial, sino más bien la llegada de una cuarta y bien diferenciada: la velocidad, el alcance y el impacto en los sistemas: The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond: Klaus Schwab, Foro Económico Mundial, 16 de enero de 2016

3 HBR, Reinventing the Chief Marketing Officer: An interview with Unilever CMO Keith Weed de Gardiner Morse, 21 de julio de 2014: Leadership <https://hbr.org/2014/07/reinventing-the-chief-marketing-officer-an-interview-with-unilever-cmo-keith-weed>

4 http://unfccc.int/paris_agreement/items/9485.php. Consultado el 10 de febrero de 2018

5 Roberto Mangaberia Unger citado en Williams L., Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business (2015)

6 Entrevista del autor, 3 de octubre de 2017

7 UN Global Compact 2015 www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf Nos gusta también una versión más extensa de la definición que se encuentra en el Anuario de Sostenibilidad de 2008 (PWC-SAM): «un compromiso empresarial para el desarrollo sostenible, y un enfoque que crea un valor a largo plazo entre los accionistas y la sociedad al adoptar oportunidades y gestionar los riesgos asociados al desarrollo económico, medioambiental y social.»

8 Entrevista del autor, 3 de octubre de 2017

9 Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou y George Serafeim compararon una muestra apareada de 180 empresas, 90 de las cuales ellos califican de empresas de alta sostenibilidad y 90 de baja sostenibilidad, con el fin de examinar cuestiones de gobernanza, cultura y rendimiento. Los resultados de un período de 18 años muestran que las empresas con alta sostenibilidad superaban drásticamente a las de baja sostenibilidad en términos tanto de mercado de valores como de medidas contables. Sin embargo, los resultados indican que esta extraordinaria diferencia ocurre solo a largo plazo.

Véase también The Business Case for Purpose, de Harvard Business Review Analytics y el EY Beacon institute que declara «una nueva vanguardia: esas empresas capaces de aprovechar el poder de la determinación para impulsar el rendimiento y la rentabilidad gozan de una clara ventaja competitiva.»

10 Generation Investment Management, Sustainability Trends 2017 <https://www.generationim.com/sustainability-trends/sustainability-trends/> Consultado el 5 de enero de 2018

11 Para ver una buena introducción a la economía circular y modelos y habilidades para ello, véase Rutqvist J y Lacy P., Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage (2015)