



Universidad de los Andes

ALFREDO ENRIONE C.  
PROFESOR CENTRO GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD

## Tres ejes para la sustentabilidad empresarial

El Líbero  
18 de agosto de 2017

Sustentabilidad” es un término cada vez más popular en nuestro lenguaje cotidiano, en particular cuando se habla de empresas y su impacto en el entorno. Proliferan estándares e índices; también organizaciones que elaboran rankings y entregan reconocimientos como una forma de promover buenas prácticas entre las empresas. Poco a poco, a punta de presiones regulatorias y sociales, se va imponiendo como una obligación. Cada vez más empresas implementan áreas especializadas y entregan reportes de sustentabilidad junto con sus memorias anuales.

Paradójicamente, la sustentabilidad todavía no se ha instalado con la misma fuerza en la agenda de los gobiernos corporativos y siguen siendo pocos los que han reflexionado a fondo sobre las materias que pondrían en riesgo la supervivencia de su empresa a mediano y largo plazo. En esta línea, quisiera compartir muy brevemente las primeras reflexiones de una serie de foros empresariales que hemos sostenido en la universidad con el fin de identificar estos desafíos.

El primer grupo de riesgos que se han identificado gira en torno al eje empresa-mercado, es decir, en el espacio donde las empresas compiten por el favor de sus clientes, compran insumos y ofrecen sus productos y servicios. Aquí aparecen enormes amenazas a la existencia de empresas específicas e incluso de sectores industriales completos. Así, por ejemplo, están apareciendo nuevas tecnologías que cambian radicalmente las estructuras de costos, como la impresión 3D o la producción artificial de proteína animal. La transformación digital de los modelos de negocio también está revolucionando los procesos empresariales, los canales de distribución y hasta las propias formas de consumo de los productos (piense por ejemplo en Netflix y su impacto en el cine y la TV). La velocidad del cambio es vertiginosa y no está claro si sabremos adaptarnos a tiempo.

El segundo grupo de desafíos a la sustentabilidad aparece en el eje empresa-trabajador. Hoy los trabajadores quieren dejar de ser tratados como insumos a los que se selecciona, capacita e incentiva para maximizar la productividad. Quieren ser vistos como lo que son, individuos únicos, con múltiples facetas, talentos y necesidades. En esta dimensión aparecen desafíos muy significativos, como los jóvenes *millennials* que buscan sentido, crecimiento y responsabilidades, pero por períodos muy cortos y sin una lealtad aparente a sus empleadores. Otro aspecto en este eje es la necesidad de generar inclusividad, incorporando personas de razas, perfiles y capacidades diversas. El avance de las máquinas y la inteligencia artificial es otro frente donde las empresas enfrentan riesgo e incertidumbre: ¿qué haremos cuando buena parte de los puestos de trabajo sean

reemplazados por dispositivos que siguen un algoritmo sin nunca cansarse ni pedir aumentos de sueldo?

El tercer y último grupo de desafíos gira en torno al eje empresa-sociedad. Hoy los ciudadanos, mejor informados que nunca, irrumpen como un nuevo poder capaz de poner en jaque a las empresas más grandes y cuestionar su comportamiento. Aparecen así en una agenda de sustentabilidad nuevos temas entre la empresa y su entorno. Por ejemplo, la calidad y estabilidad de las instituciones y las reglas del juego.; la necesidad de restaurar confianzas a nivel individual y colectivo; el impacto social de sus productos (como la obesidad y el consumismo); las relaciones con la política; y el impacto de la actividad empresarial en el medio ambiente y el cambio climático, entre muchos otros.

La conclusión más importante de estos foros de reflexión es la siguiente: quienes ocupan las posiciones en el gobierno corporativo deben velar por la sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo. Crear valor para los accionistas siempre fue necesario, pero ya no es suficiente.