

El gerente socialmente responsable

No existe una empresa socialmente responsable sin que sus líderes también lo sean. Y el ejecutivo socialmente responsable es muy diferente al gerente tradicional. Poca gente se ha dado cuenta de este nuevo perfil y sigue siendo una rareza en el universo corporativo actual. Me explico: la mayoría de los ejecutivos, tanto en Brasil como en todo el mundo, tuvieron una formación en gestión clásica, cuyos conceptos son poco sistémicos, muy cartesianos y que priorizan la maximización de las utilidades de los accionistas. Aunque el management ha evolucionado mucho, todavía ve al mundo de una manera muy compartimentada; o sea, justo lo contrario de lo que se espera de aquellas personas que deben liderar las empresas socialmente responsables de aquí en adelante.

¿Cuáles son los principales rasgos del líder socialmente responsable?

En primer lugar, este nuevo ejecutivo debe tener en mente que su objetivo es generar valor en tres dimensiones: en la económica, la social y la medioambiental. Para ello necesita tener conciencia acerca de las tres. La visión tradicional considera a la empresa un ente autónomo y soberano en sus decisiones. Pero el gerente socialmente responsable ve a la empresa desde un punto de vista holístico, es decir, sabe que ésta es parte de múltiples procesos entrelazados, complejos y multicausales. En su visión, la empresa es una entidad orgánica que está insertada en el mercado, en la sociedad y en el medio ambiente. Las organizaciones tienen una nueva función social y los ejecutivos deben conocer el impacto agregado que toda la cadena productiva de sus operaciones tiene en todos esos ámbitos. Una empresa que privilegia la supervivencia individual y que no respeta la interdependencia del sistema ciertamente puede tener una situación saludable, pero esa salud no garantizará la salud del organismo como un todo.

Administrar una empresa bajo este prisma es mucho más complejo. No comprender las nuevas complejidades llevará a que muchos ejecutivos tengan una percepción ilusoria del tiempo. Por eso, en segundo lugar, el ejecutivo socialmente responsable necesita tener un dominio claro sobre el tiempo. Muchas personas creen que es posible hacer cosas en tiempos mucho más cortos de lo que el organismo, la sociedad y los procesos efectivamente permiten. La globalización y la introducción del "tiempo real" en los mercados financieros han generado falsos parámetros y falsas referencias de resultados. Esta percepción especulativa del tiempo y de la creación de valor ha llevado a colosales errores de gestión, problemas éticos y de transparencia, y a pérdidas millonarias.

Y, en tercer lugar, el gerente socialmente responsable también necesita entender el valor de los activos y pasivos ocultos, esos que son difíciles de contabilizar. ¿Cuánto vale una estrecha relación con los proveedores? ¿Y un portafolio de clientes fieles? ¿Cuál es el valor de haber honrado todos los contratos? O, a la inversa, ¿cuál es el costo de contaminar el medio ambiente y volverse vulnerable a acciones judiciales? ¿Cuál es el costo de no respetar los derechos de los empleados y volverse blanco de demandas laborales? Por no hablar de qué problemas con los empleados empobrecen la generación de conocimiento y llevan a una pérdida de productividad.

Es imprescindible considerar todos estos factores, y muchos más, a la hora de gestionar una empresa que busque una sustentabilidad de largo plazo.

Tome el caso, por ejemplo, de lo que hizo Votorantim Papel e Celulose (VCP) cuando el Movimiento de los Sin Tierra (MST) invadió sus haciendas en el estado Río Grande do Sul. ¿Qué hubiera hecho un alto ejecutivo tradicional? Hubiera llamado a la policía, lo que habría llevado a riñas y, probablemente, a más invasiones de tierra. Pero los ejecutivos de Votorantim iniciaron un proceso de cooperación. La idea es que los sin tierra planten eucaliptos para VCP, incorporándolos a la cadena de suministro de la empresa. De resultar el proyecto, ganan ambas partes: la comunidad de los sin tierra al poder asentarse y tener ingresos asegurados, y la empresa que abarata sus costos legales (de desalojo, por ejemplo) y obtiene mayor seguridad sobre sus propiedades.

Éste es sólo un ejemplo de las potenciales oportunidades de negocios que se abren al adoptar el nuevo prisma, oportunidades que la gestión a la manera tradicional muchas veces no logra vislumbrar.

Ricardo Young
Presidente del consejo deliberativo del Instituto Ethos y
Presidente de UniEthos, con sede en São Paulo, Brasil.