

**María Ángela
Prialé**VICEDECANA DE
ADMINISTRACIÓN DE LA UP

Directorios (valientes) y sostenibilidad: ¿un matrimonio complejo?



Hace algunas semanas asistí a la Cumbre Perú Sostenible, para participar del almuerzo para gerentes de sostenibilidad.

Amy Barnes, jefe de Estrategia de Clima y Sostenibilidad de Marsh, presentó los principales resultados del Reporte de Riesgos Globales 2024.

¿Qué necesitamos para mover el dial a las empresas aún dudosas de alinearse con la práctica de la sostenibilidad? Entre otras cosas, contar con directorios valientes y comprometidos con hacer cumplir una de las promesas de la sostenibilidad empresarial: servir a todos sus grupos de interés. Y si bien hablar de directorios evoca principalmente a empresas grandes, enfocarnos en ellas también es una buena estrategia por el poder de atracción, tracción e inspiración que ejercen en las medianas y pequeñas.

¿Cómo actúan los directorios valientes? Comparto tres recomendaciones de Paul Strebel:

1) Bloquear a los “maximizadores de valor a corto plazo” tanto dentro como fuera de la empresa.

Los directorios deben cortar lazos con aquellos actores a los que les preocupan solo sus propios intereses sin importar que sus actividades perjudiquen a la sociedad o al medio ambiente. Un ejemplo es la empresa de biotecnología holandesa DSM: sus directores rechazaron de manera sistemática las propuestas de inversionistas activistas y consultores para aumentar el pago de dividendos mediante una reestructuración, así como las recomendaciones de los bancos de incrementar las utilidades para los accionistas

asumiendo más deuda. El argumento del directorio: incompatibilidad con sus objetivos de sostenibilidad a largo plazo.

2) Promover cambios en las reglas de juego para hacer financieramente viable implantar modelos de negocio sostenibles.

Cuando la competencia o la supervivencia financiera hacen imposible evitar “perjudicar” a los *stakeholders* más débiles, lo mejor es salir del sector o presionar para cambiar las reglas de juego. Ejemplo: la empresa con operaciones globales valorada en 1.300 millones de dólares, Interface, decidió aportar conocimientos y estudios para apoyar la elaboración de políticas y normas ambientales en su industria. Estados Unidos, Australia, Japón, estuvieron entre los beneficiados.

3) Encontrar en la sostenibilidad una nueva oportunidad de negocio

Transformar las operaciones centrales de la empresa y no limitarse a crear impacto positivo a través de los procesos periféricos. Por ejemplo, la empresa finlandesa Neste pasó de ser una refinería de petróleo centrada en la investigación y la innovación, a una compañía que identificó en los biocombustibles una oportunidad que la condujo a crear un nuevo negocio que sustituyó al inicial, una dura decisión del directorio.

Gestionar el equilibrio entre la generación de valor a corto y largo plazo, y entre los distintos y a veces opuestos intereses de los *stakeholders*, supone gestionar con el mismo arte que se requiere para mantener un matrimonio saludable y duradero. ♦