

LIDERAR PARA UNA TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE: *¿moda u oportunidad?*



SUSANA PÉREZ DE VRIES,
directora en Talengo.

Mirar a corto y a largo plazo. Arriesgar. Ganar y perder. Innovar. Escuchar a todos. Pero sobre todo, inspirar compromiso y destilar credibilidad. He aquí los auténticos atributos del liderazgo sostenible que todas las organizaciones tienen que asumir con la única certeza de que la transparencia va a ser “el ojo que todo lo ve” de su comportamiento corporativo.

Actualmente vivimos la tormenta perfecta. Las corporaciones tienen un gran impacto económico, social y medioambiental, tanto en las comunidades en las que operan como en la sociedad en su conjunto. Como consecuencia, su actuación es cada vez más visible y reciben por tanto, un mayor número de presiones en relación a la huella que generan en gobiernos, consumidores, empleados y la sociedad en general.

Dar respuesta a todas estas inquietudes requiere de movilizar a las organizaciones hacia una nueva forma de hacer, donde el resultado de las operaciones vaya más allá de lo meramente económico y se aporte valor en todos estos sistemas. Esto requiere del ejercicio de un modelo de liderazgo sostenible movido por un propósito, guiado por valores, preocupado por la huella que genera y con la capacidad de relacionarse de forma diferente con todos los grupos de interés para encontrar sinergias que generen valor.

Para esto es necesario reducir la brecha que existe entre el liderazgo presente a día de hoy y un modelo de liderazgo sostenible; modelo que busca líderes con la valentía de tomar decisiones complejas en un mundo sin certezas, en el que se atiende a los resultados empresariales a corto plazo para garantizar la supervivencia del negocio, pero a la vez, tenga una mirada a medio y largo plazo que posibilite una transformación centrada en este nuevo modelo empresarial de generación de valor.

Se trata de un cruce de caminos en el que hay que elegir y tomar decisiones, y en el que las organizaciones tienen que ser parte de la solución allá donde los gobiernos no lleguen.

El líder sostenible debe contar con toda la inteligencia colectiva posible para aunar un amplio rango de opciones y soluciones •

El líder sostenible tiene que encontrar su camino basado en la propia idiosincrasia del negocio y la cultura de la organización, buscando cuáles son esos elementos de valor que afectan a la materialidad de la empresa y estableciendo mecanismos de medición ●

Estas decisiones pueden determinar la supervivencia de la empresa o situarla en una posición privilegiada de liderazgo empresarial en el medio plazo. Ioannis Ioannu, profesor de la London Business School, llevó a cabo un interesante estudio que demostraba cómo aquellas organizaciones en las que la sostenibilidad estaba en el corazón de la estrategia y, por tanto, sus líderes tomaban decisiones estratégicas más allá de pequeños cambios o prácticas comunes en el sector, las convertía en un factor diferenciador asociado de forma significativa con un mayor retorno de capital y valor en el mercado.

En este contexto estratégico, el líder sostenible debe tomar constantemente decisiones en las que se gana por un lado, pero se pierde por otro. Por ejemplo, invertir en un nuevo producto más sostenible puede tener un impacto en el incremento de los costes de materiales, lo cual genera un mayor precio de éste para el consumidor.

Mantener este foco a corto, medio y largo plazo es un ejercicio complejo. La tendencia actual se centra en el espacio temporal inmediato; la elevada incertidumbre en la que vivimos presiona a los máximos directivos a solucionar el presente para dar respuesta a los retos actuales. Se plantea un escenario futuro tan poco claro que lo fácil es quedarse en territorio conocido, aunque con el riesgo real de terminar como la fábula de la rana hervida. Es por esto que se requiere de un liderazgo en el que se tenga muy claro el objetivo y, sobre todo, que se crea profundamente en él, no sólo en lo racional, sino también en lo emocional: cerebro y corazón tienen que ir alineados.

En este espacio no existen soluciones perfectas. El líder sostenible tiene que encontrar su

camino basado en la propia idiosincrasia del negocio y la cultura de la organización, buscando cuáles son esos elementos de valor que afectan a la materialidad de la empresa y estableciendo mecanismos de medición que ayuden a monitorizar y entender en tiempo real cuál es el impacto de las diferentes soluciones, para aprender de la experiencia y poder establecer las correcciones necesarias en tiempo y forma. Es una mentalidad que se basa en la experimentación y el aprendizaje continuado, y en la que el error es fuente de experiencia.

La innovación está en el corazón de cualquier cambio sostenible. Innovación en formas de hacer, en procesos y en productos. Un liderazgo sostenible es aquel que rompe el estatus quo y se cuestiona cómo pueden hacerse las cosas de forma diferente. Esto requiere hacerse las preguntas adecuadas. Decía Einstein que si tuviera una hora para resolver un problema del que dependiera su vida dedicaría los primeros cincuenta y cinco minutos a buscar la pregunta adecuada y, así, sólo le llevaría los cinco minutos restantes el resolverla.

Si pensamos, por ejemplo, en un modelo de negocio circular, éste no es posible si no se involucra en la cadena de la sostenibilidad:

- A los proveedores que innoven para ajustarse al nuevo producto.
- A los empleados que son los que conectan con todos los grupos de interés.
- A los consumidores para entender su necesidad y movilizarles hacia un cambio de hábitos.
- Y además, se hace necesario contar con el respaldo financiero que crea y apoye una visión innovadora y sostenible en un modelo de negocio evolucionado.

El líder sostenible debe ser capaz de conectar todos estos puntos de la cadena de valor, crear sinergias y, de esta manera, conseguirá generar un impacto positivo no sólo en su marco directo de actuación, sino más allá por todos los cambios que promueve en el ecosistema en el que opera.

Por esta razón, el líder sostenible debe contar con toda la inteligencia colectiva posible para aunar un amplio rango de opciones y soluciones. Es fundamental que establezca un diálogo profundo con el ecosistema de grupos de interés en el que se mueve, colocándolos en el centro, para entender las necesidades de todas las partes y contar con el espectro de perspectivas que puedan satisfacer y dar respuesta a las mismas.]