

# Sostenibilidad corporativa

## Impactos sociales y ambientales

(Segunda parte)

Por Marc J. Epstein.\*

**P**ara una mejor integración entre los impactos sociales y ambientales dentro de las decisiones administrativas del día a día, las compañías deben vincular la medición y el reporte de éstos en los procesos de toma de decisiones. Incluso, necesitan medir y reportar estos impactos en términos financieros y luego integrarlos en los modelos tradicionales de inversión.

Con el fin de implementar de manera efectiva una estrategia de sostenibilidad, es importante que los gerentes entiendan:

- Las relaciones causales entre las diversas acciones que pueden emprenderse y el impacto de tales acciones en el desempeño de la sostenibilidad.
- Las reacciones probables de las diversas partes interesadas de la corporación y el impacto potencial y real sobre el desempeño financiero.

Además, se requiere:

- Integrar la sostenibilidad en las decisiones de operación, de estrategia y de asignación de recursos y ayudar a los colegas a manejar la paradoja de mejorar simultáneamente los desempeños social y financiero.
- Reconocer que la estrategia, el liderazgo y las herramientas de implementación son aspectos esenciales.

### Impulsores del desempeño

Con base en amplias experiencias de compañías y en investigación académica, desarrollé un Modelo de Sostenibilidad Corporativa encaminado a describir los impulsores del desempeño de este tema, las acciones que tiene que emprender la administración para afectar dicho desempeño y las consecuencias de estas acciones tanto en lo social como en lo financiero.

Al identificar y articular cuidadosamente los impulsores de los desempeños social y ambiental, y al medir y administrar sus amplios efectos, tanto del buen como del mal desempeño sobre las diversas partes interesadas de la corporación, la gerencia puede hacer una importante contribución a la compañía y a la sociedad. Esto permite una mejor integración dentro de las decisiones de operación del día a día y convierte las preocupaciones sociales en parte de la organización.

### ¿Cómo integrar la sostenibilidad?

Los procesos de costeo, decisiones de inversión de capital y evaluación del desempeño son elementos críticos en cualquier implementación exitosa. Y aquí, el papel del ejecutivo de finanzas es central, pues él es quien puede hacer que las mediciones necesarias se ajusten a los procesos de solicitud de inversión de capital y/o dar lineamientos y guía sobre cómo hacer las mediciones del desempeño para ayudar al análisis y a la toma de decisiones.

Los consensos sobre el diseño e implementación de los sistemas de administración que están por establecer ayudan a determinar la postura competitiva de la compañía y su posicionamiento en el largo plazo. Se requiere una evaluación de los flujos de efectivo asociados con los costos, beneficios y riesgos vinculados a las decisiones alternativas. Los profesionales de finanzas contribuyen a un análisis más preciso que puede ayudar a hacer más completo el proceso de toma de decisiones de inversión de capital, ya que los costos, beneficios y riesgos se analizan y miden de manera más precisa.

### Medición de resultados. Activos y oportunidades

Muchas compañías no se han centrado en cuantificar la conexión que une las acciones de sostenibilidad, el desempeño de ésta y la ganancia financiera. Actúan de manera socialmente responsable porque creen que es *lo correcto por hacer*. Sin embargo, los programas que se establecen sólo por esta razón son vulnerables porque están sujetos al capricho de las variables de las prioridades públicas, la cambiante dirigencia corporativa y los ciclos financieros.

Sin los sistemas administrativos apropiados, las corporaciones no pueden cosechar los beneficios asociados con el desempeño de la sostenibilidad. La alineación de estrategia, estructura, sistemas administrativos y medidas de desempeño es esencial para que las compañías puedan coordinar actividades y motivar a los empleados a implementar una estrategia de sostenibilidad, de modo que puedan examinarse tanto los indicadores de avance como los de retraso del desempeño.

El Modelo de Sostenibilidad Corporativa brinda un enfoque integral para examinar, medir y manejar los impulsores relacionados con este tema. Se ha sometido a prueba y se ha revisado en implementaciones y estudios tanto académicos como gerenciales. Los directivos pueden usarlo para obtener una mejor comprensión de los impactos de las diversas decisiones corporativas del pasado, las pendientes y las futuras sobre la compañía y la sociedad.

Una identificación y medición cuidadosas de los impulsores clave de desempeño mejora el proceso de implementación de la estrategia. Este modelo puede dar lineamientos para analizar y manejar mejor los impulsores y administrar los impactos sociales y ambientales de manera más efectiva. Las compañías globales se enfrentan a difíciles dilemas y hay una importante presión por reducir costos en la cadena

de suministro. El cambio hacia proveedores de menor costo puede incrementar los diversos impactos sociales y ambientales, y las reacciones de las partes interesadas –incluyendo empleados, clientes, reguladores y activistas comunitarios– tendrían un efecto dañino en el desempeño financiero. ❁

Texto original: "Social and Environmental Impacts" (*Strategic Finance*, enero 2008). Traducción para Veritas del Colegio de Contadores Públicos de México por Jorge Abenamar Suárez Arana.

\* Marc J. Epstein, Ph.D., es Profesor Investigador Distinguido de Administración en la Escuela de Administración de Rice University, en Houston, Texas; y Especialista en la implementación de los impactos sociales y ambientales corporativos. epstein@rice.edu

## Modelo de Sostenibilidad Corporativa

Su función es proporcionar un fundamento para entender los complejos factores que los dirigentes deben considerar y a menudo se presentan como restricciones que necesitan atenderse. Un aspecto fundamental de este marco de trabajo es la distinción entre los resultados intermedios y los financieros.

El proceso de retroalimentación es un aspecto importante del Modelo de Sostenibilidad Corporativa, el cual será un reto y cambiará las estrategias y suposiciones. Deben establecerse

diversos mecanismos, de modo que no dependa exclusivamente de los datos relacionados con el desempeño financiero.

Los sistemas apropiados de control administrativo deberán retroalimentar la información sobre los potenciales impactos ambientales y sociales, el desempeño de la sostenibilidad (en todos los niveles de la organización), sus iniciativas, las reacciones de las partes interesadas y el desempeño financiero corporativo.

