

# No nos perdamos, es otro paradigma



—por CLAUDIO PIZARRO—

**V**ivimos tiempos donde es imposible que las empresas no incorporen en sus procesos de toma de decisiones una visión amplia.

Una que considere, por una parte, una dimensión económica (rentabilidad) y, por otra, una dimensión social y ambiental (impacto). Observamos avances en todo el planeta, sin embargo, y a la luz de los hechos, muchas veces cuesta avanzar.

La suspensión del servicio eléctrico por varios días, incluso semanas, como consecuencia del último temporal —por muy excepcional que haya sido— es inaceptable cuando de ciudadanos o clientes se trata. Detrás de cada corte de energía hay familias y personas cuyas expectativas son cada vez más altas y, por tanto, exigentes, que entienden que pagan por servicios públicos. ¿Cómo les explicamos que no recibirán el servicio comprometido por varios días? Difícil entenderlo cuando damos por hecho que las empresas hacen todo lo necesario para que los efectos sean acotados, considerando que existe tecnología suficiente para anticiparse a estos eventos, en particular, la inteligencia artificial. Los videos y las fotografías que se viralizan sólo exacerban las posiciones y la rabia surge, muchas veces con justa razón.

Pareciera que muchas empresas, sus dueños y ejecutivos, no comprenden que el contexto que enfrentan se rige por un paradigma muy distinto al que conocíamos hasta hace poco; el que cuesta mucho verlo, entenderlo, fijar una dirección de cambio para, finalmente, actuar. A partir de la irrupción y penetración de las redes sociales, hace menos de 20 años, la relación entre los clientes y las empresas cambió para siempre. Hoy las compañías se relacionan con clientes que conversan entre ellos, pudiendo incluso coordinarse para actuar. De esta manera, ejercen un poder que nunca antes habían tenido, organizándose para repudiar

una marca o una empresa o, en caso contrario, para privilegiar a otra.

El profesor Eccles recién afirmó: “Conectar el desempeño financiero de una empresa con el ambiental, social y de gobernanza sigue siendo crucial” (HBR, 2024), al referirse a criterios ESG (*environmental, social y governance*); mientras que Halpern señalaba hace algunos días: “La responsabilidad social y la rentabilidad financiera se entrelazan de manera indisoluble”, explicitando que, de no hacerlo así, se pone en jaque el modelo económico que conocemos. A ellos se suman en los últimos años los profesores Gulati, Henderson y Mayer, quienes de distintas maneras han planteado este concepto: las empresas están para resolver problemas de la humanidad y, en ese proceso, generar utilidades, causando un impacto positivo en la sociedad. Otra forma de decirlo es que las empresas persiguen un propósito con impacto, sujeto a la restricción de generar utilidades.

Cada vez es más necesario hacer esta conexión entre dos mundos que solían estar muy separados. El cambio climático, las desigualdades sociales y los nudos en la gobernanza empresarial están muy presentes, pero si no los resolvemos aquí y ahora, sólo enfrentaremos mayores dificultades. La “licencia social” que la sociedad entrega a las empresas para operar tiene cada día mayores exigencias y escrutinio.

Finalmente, esto no es un problema tecnológico ni de recursos, sino que de humanidades. Tomemos decisiones poniendo primero a los clientes y ciudadanos, es decir, personas. Solo así lograremos mejores resultados, porque no existe mejor empresa que aquella que tiene satisfechos a sus clientes. Ya no sirve un “desde” ni un “mínimo”. No es tolerable, porque de esa manera el negocio compromete su sostenibilidad.

*Profesor adjunto en Ingeniería Industrial de Universidad de Chile y managing partner en CIS Consultores.*