

“LA EMPRESA DEL FUTURO, LA EMPRESA QUE QUEREMOS”

José Luis Blasco
Director Técnico de la Fundación Entorno

1. PROBLEMAS GLOBALES PRECISAN DE SOLUCIONES GLOBALES

"El objetivo del desarrollo sostenible y la naturaleza integradora de un desarrollo global aumenta los problemas para las instituciones, tanto nacionales como internacionales, que fueron diseñadas sobre la base de la existencia de pocas preocupaciones y en base a la división de los problemas en categorías. La respuesta general de los gobiernos a la velocidad y escala de los cambios globales ha sido la de adoptar una posición reticente a reconocer la necesidad de cambiar las instituciones". (Informe Brundtland, WCED, 1987:9)

Aunque algunos fijan como primer hito de la acción cooperativa de los gobiernos para el progreso social, la creación de las primeras organizaciones humanitarias en la segunda mitad del siglo XIX, quizás el hecho de mayor influencia en el progreso del gobierno global moderno ha sido la creación de las Naciones Unidas en octubre de 1945. Desde entonces la humanidad ha ido tomado conciencia de la necesidad de solucionar problemas comunes de forma cooperativa. Los estados han creado superestructuras de diálogo en la medida que el mundo se hacía más pequeño debido al desarrollo de los transportes y la información. En palabras de Mayntz¹, “la capacidad para resolver problemas causados por externalidades transfronterizas requiere una estructura regulatoria en la cual los causantes del problema y quienes lo padecen tengan igual representación. Este es el requerimiento ideal para la gobernanza global”.

Estos marcos de cooperación, que se han multiplicado de forma exponencial en las últimas dos décadas, han tenido como protagonistas principales a los estados y más recientemente a las organizaciones no gubernamentales. Sus conclusiones muestran consensos sobre problemas terribles que en la mayoría de los casos no pasan de ser aldabonazos de treinta segundos en los noticieros del mundo desarrollado.

¹ Los Estados nacionales y la gobernanza global. Renate Mayntz. Revista Reforma y democracia N° 24 Nov 2002.

Este fenómeno será considerado por la generaciones futuras como una etapa primitiva de cooperación a la que le sucederán sin duda nuevas formas que ya se comienzan a vislumbrar.

En un mundo que muchos denominan de la CNN se pone de manifiesto cada vez con más insistencia la necesidad de un sistema de “gobernanza global” entendido como un conjunto de reglas y procedimientos (formales e informales) que configuran un marco institucional en el cual los diversos actores implicados tienen que operar. Este sistema tendrá más éxito cuanto más previsible, transparente y legítimo sea.

Los procesos de negociación destinados a tratar de encontrar soluciones transadas en el caso de conflictos de intereses destilan cada vez más evidentes. En primer lugar el desequilibrio de poderes Norte-Sur y la hegemonía norteamericana² en la política internacional han dado lugar a que en etapas de miedo como la que vivimos se ponga de manifiesto que la ausencia de un proceso político participativo y equitativo en estas instituciones contribuya a un posible déficit de legitimidad y de eficacia de las decisiones que se tomen en relación a diversos asuntos de carácter colectivo.

Los fenómenos antiglobalización

No es posible fijar un hito único para datar la aparición en los años noventa de los definidos periodísticamente como movimientos antiglobalización. Probablemente su génesis podría considerarse fraguarse en década anterior y catalizada en algún momento entre en la revuelta neozapatista de Chipas en 1994 y la llamada “batalla de Seattle” en noviembre de 1994 cuando miles de manifestantes protagonizaron incidentes que dieron la vuelta al mundo.

Pese a la gran diversidad de sus propuestas de soluciones podríamos considerar que poseen en común su oposición al actual proceso de globalización bajo hegemonía neoliberal y el rechazo de sus consecuencias sociales, ecológicas y políticas.

Las protestas en Seattle, Praga, Génova o Barcelona , así como la reunión del Foro Social Mundial en Porto Alegre.

En esta situación estructurada aparentemente para llegar a acuerdos capaces de transformar la realidad, las organizaciones supranacionales que aunque formadas y dirigidas por los acuerdos de los gobiernos, se han convertido en su conciencia más que en el instrumento de acción. Un ejemplo lo tenemos en los objetivos del milenio de Naciones Unidas. Un magnifico diagnóstico de las

² Javier Solana denomina la posición de EE UU como “global unilateralist”

prioridades globales que deben ser acometidas sin dilación por su evidente urgencia. ¿Pero compromete realmente a los gobiernos? ¿exigimos a nuestros gobiernos su cumplimiento? ¿llegan siquiera a la opinión pública?

2. GOBERNANZA EN UN MUNDO TRIPOLAR

El papel que desempeñan los Estados como depositarios de la voluntad de la sociedad para buscar colectivamente soluciones y transformar de forma positiva el mundo en el que vivimos ha cambiado radicalmente en los últimos treinta años. Su capacidad de influencia ha disminuido voluntariamente, pensando que las sociedades adultas pueden por sí mismas resolver los problemas y crear mundos más justos bajo las reglas del mercado. Esta circunstancia, más allá de una renuncia premeditada es consecuencia de unos tiempos en los que de las 100 economías mayores del planeta 52 son ya empresas. Existen según la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNTAD)³ más de 60.000 corporaciones transnacionales que poseen más de 800.000 filiales fuera de sus fronteras.



³ www.unctad.org

El mercado en si mismo, no trabaja a favor de la igualdad, de la solidaridad, de un mundo con mayor calidad de vida. El mercado está basado en las leyes de Darwin, donde el más eficiente, el mas creativo, es más competitivo y por tanto posee mayores posibilidades de supervivencia.

En este sentido, la empresa como unidad en la que nuestra especie se agrupa para crear riqueza atendiendo necesidades, se ha quedado congelada aplicando el mismo modelo del siglo XIX. No ha asumido en su mayor parte el reto que supone el papel que la sociedad le ha ofrecido jugar en el siglo XXI y de ello debemos ser conscientes si queremos tener éxito como empresarios y como ciudadanos.

Las nuevas reglas del juego ofrecen a la empresa una capacidad de transformación como nunca antes han tenido. Muchas de las recientes multinacionales españolas presentan facturaciones semejantes a países del tamaño de Uruguay o Marruecos.

Estas nuevas dimensiones nos han mostrado un mundo mucho más pequeño de lo que pensábamos. Las decisiones que toman los directivos de las empresas afectan a poblaciones equiparables a países enteros y por tanto la sociedad –al igual que lo exige a los Estados- demanda responsabilidad a estos.

“Las empresas no necesitan esperar a que los gobiernos tomen decisiones. Si conseguimos movilizar al sector empresarial podemos obtener progresos significativos.”

*Kofi Anan, Secretario General de Naciones Unidas
en la Cumbre de Johannesburgo*

3. LOS NUEVOS PROPIETARIOS

Muchas personas piensan que las empresas son de sus accionistas, ¿pero es esto realmente cierto?. Los accionistas y los inversores forman las asambleas y los consejos de administración que eligen los órganos rectores de las empresas. Sin embargo, las empresas subsisten, crecen o se deterioran, gracias a que existen clientes que compran sus productos o servicios ¿son las empresas también de estos?. Los clientes votan en cada licitación o cada vez que vamos al supermercado premiando en la elección de los accionistas al poner a esos gestores al frente de la empresa. Pero en la misma situación se encuentran los empleados responsables de la puesta en funcionamiento de la empresa e incluso sus familias, los estados que otorgan licencias para operar o protegen los activos

de la compañía, las comunidades locales que permiten construir sus fábricas, los proveedores que confían sus inversiones al éxito de sus clientes, etc. ¿Son las empresas de sus accionistas?

El comportamiento que la empresa tiene con cada uno de ellos esta relacionado con el valor que es capaz de crear. Las empresas que perjudican a sus nuevos propietarios esquilmando los recursos valiosos o subemplean a sus trabajadores o favoreciendo regímenes corruptos, no valen lo mismo que aquellas que ayudan a diseñar un mundo más justo.

Hemos podido comprobar en la última Cumbre de Davos como existe una parte importante de la opinión pública que sigue creyendo que la creación de valor de la empresa parece basarse en su opinión, en la expropiación de los derechos de terceros para el enriquecimiento de unos pocos. La credibilidad del mensaje de la empresa en la sociedad, el prestigio social de las personas que se dedican a la empresa, no se corresponde con la creación de bienestar que estas empresas generan, no solo para unos pocos si no para el común de la humanidad.

Cuadro de partes interesadas. IESE, Fundación Entorno, PwC 2002



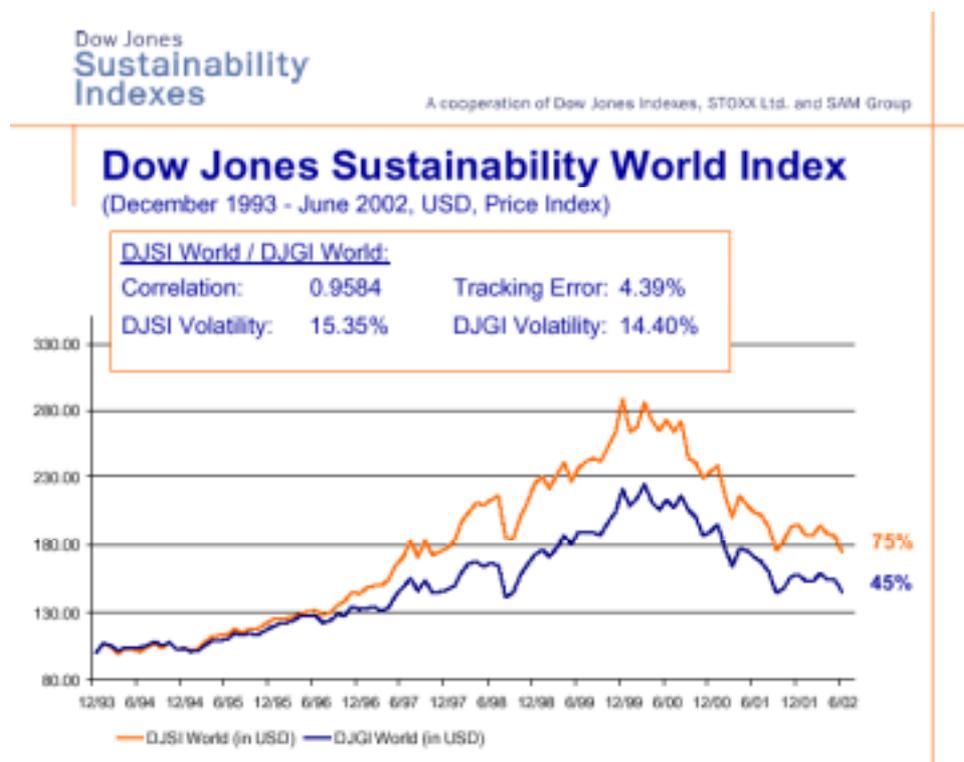
Desde hace décadas las empresas han tratado de revertir en parte esta percepción con acciones que demuestran el compromiso de la empresa con el bienestar de la población “devolviendo” en forma de programas que se han venido a denominar sociales o ambientales, parte de los beneficios que generan. Desde la filantropía menos relacionada con el negocio hasta el marketing con causa, se han venido sucediendo diferentes estrategias por las cuales las empresas parecen lavar su conciencia con donaciones más o menos cuantiosas según los tiempo a la causas más nobles.

Estas acciones podrían englobarse dentro de lo que se ha venido a denominar “responsabilidad social corporativa”. Una empresa desarrolla su mercado atendiendo más allá de sus clientes e inversores a otros colectivos directa o indirectamente “propietarios” de la empresa que denominamos partes interesadas o grupos de interés traduciendo la palabra inglesa “stakeholders”.

Esta cuestión ha horrorizado a los inversores más agresivamente cortoplacistas –especialmente norteamericanos- ya que argumentan en definitiva que si el valor de la empresa es uno, cuantos más seamos a repartir, mucho peor. Por otra parte, también han crecido entre tanto un nuevo perfil de inversores que creen que si los riesgos que la empresa corre no teniendo en cuenta a estos colectivos estos aumentan, desean conocer y evaluar su comportamiento en áreas de lo que parece intangible a corto plazo pero de lo que están convencidos forma parte del éxito futuro de la empresa. El mundo de inversores que manejan nuestros ahorros y fondos de pensiones, ¿deberíamos los ciudadanos confiar nuestros ahorros en los cortoplacistas que invierten en Enrons, Boliden o empresas propietarias de Prestiges?.

Los –a mi entender- mal denominados “fondos éticos” o índices como Dow Jones Sustainability Index o FTSE4Good, que seleccionan a aquellas empresas que presentan mejor comportamiento económico pero también ambiental y social, se han desarrollado de forma importante en Europa y su éxito está siendo motivo de reflexión para los gestores de fondos.

Muchas personas piensan en estas nuevas responsabilidades de la empresa del siglo XXI como, nuevos gastos o peajes que deben pagar. El argumento es sencillo: si pago mis impuestos, debería ser el Estado el que se encargue de aumentar la calidad de vida de las sociedades en las que opero, ¿por qué la empresa? En la misma líneas nos encontramos a aquellos que piensan que la empresa no son ONGs y se crean para maximizar los beneficios de las acciones que realiza. Ambos seguramente tienen razón pero deberíamos preguntarnos a qué precio y a que plazo.



En gran medida las definiciones y estrategias que hemos venido utilizando para definir la responsabilidad social de las empresas han provocado esta situación. La misma semántica delata limitaciones y culpas. El concepto responsabilidad en si mismo parece amenazante, subsidiario de la no acción de los estados. Imperfecciones del mercados que deben ser suplidas en primer lugar por los estados y en una segunda derivada por la buena voluntad del algunos gestores.

La historia del concepto nos habla por si misma. Es muy difícil datar los comienzos del alma de filantrópica de las empresas, sin embargo este movimiento los orígenes se establecen en los esfuerzos de grupos sociales o de consumidores por alcanzar influencia sobre la producción, el comercio o los núcleos de poder. Podríamos decir que son conocidos desde el año 1327, cuando los ciudadanos de Canterbury impusieron un boicot de consumidores al Monasterio de la Iglesia de Cristo.

Las empresas que han identificado la extensión de su responsabilidad más allá de los límites convencionales del comercio se encuentran ante la paradoja de tener dificultades para nombrar a este proceso de cambio.

Una de las dificultades a la cual nos enfrentamos aquellos que intentamos influir positivamente en las empresas es como denominamos al concepto. Aquellos que provienen del sector social, ético y medioambiental que han intentado durante los pasados veinte años y de distinta formas incluir en la gestión de las empresas estas prácticas –ahora que confluyen- pugnan por imponer su terminología.

Por otra parte los departamentos de las empresas, medioambientales, comunicación y en menor medida los departamentos de calidad, se encuentran con que no existe una clara asignación del liderazgo de estas funciones. Generalmente ninguno de ellos está preparados para ello.

De esta forma nos encontramos con diferentes términos que cada vez se parecen más, ya que incorporan elementos en sus definiciones en la medida que los que utilizan descubren que existían aspectos de moda que se les escapan. Aquellos que provienen del ámbito de la actividad social de la empresa, incorporan el medio ambiente y la ética en los negocios ya que consideran que la palabra social, del latín *socialis*, relativo o perteneciente a la sociedad⁴ constituye pretexto suficiente como para incluir aquello que contextualiza la sociedad que es su entorno y las reglas por las que se rige. Con el propósito de la argumentación los promotores de la ética en los negocios lo tienen por un lado más sencillo al tratar de la moral y de las obligaciones de la especie, pero en la práctica y por desgracia el término se encuentra en horas bajas en la lista de valores tangibles de nuestra sociedad.

Todas estas aproximaciones tienen una dificultad añadida que es el dinamismo espacio temporal que consustancialmente tienen. Tanto las prioridades sociales, como las morales o ambientales cambian, aunque con diferente magnitud, con el tiempo y la cultura. Quizás el más efímero de todos es el ambiental, por ejemplo el dióxido de carbono hace una década no era un contaminante y nos decían que si lo producían los seres vivos al respirar no podía ser una problema. Hoy sin embargo, el cambio climático es una bandera principal del movimiento ecologista. En el mismo sentido podríamos decir de las diferencias culturales para definir trabajo infantil en diferentes culturas.

En su documento de posición «Releasing Europe's employment potential: Companies' views on European Social Policy beyond 2000» la UNICE (Unión de

⁴ RAE, Diccionario de la Lengua Española, XXI Edición Espasa-Calpe, 1992

Confederaciones de la Industria y de los Empresarios de Europa) hizo hincapié en que las empresas europeas se consideran parte integrante de la sociedad y actúan de una manera socialmente responsable; consideran que la realización de beneficios es el principal objetivo de las empresas, pero no su única «razón de ser», y optan por una reflexión a largo plazo sobre las decisiones y las inversiones estratégicas.

Naciones Unidas ha definido el concepto de “espíritu empresarial responsable” que reconoce el papel de las empresas para conseguir un desarrollo sostenible y donde éstas pueden gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y se aumente la competitividad, al tiempo que se garantiza la protección del medio ambiente y se promueve la responsabilidad social.

En 2001 la Comisión Europea por indicación del Consejo de la UE celebrado en Lisboa⁵ un año antes indica que “La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad”

“La responsabilidad social de las empresas no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas. En los países que carecen de tales reglamentaciones, los esfuerzos se

⁵ A nivel europeo, el reto consiste en determinar la manera en que la responsabilidad social de las empresas puede contribuir al objetivo establecido en Lisboa de desarrollar una economía basada en el conocimiento competitiva, dinámica y socialmente cohesionada. El Consejo Europeo de Lisboa hizo un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible. COM (2001) 366

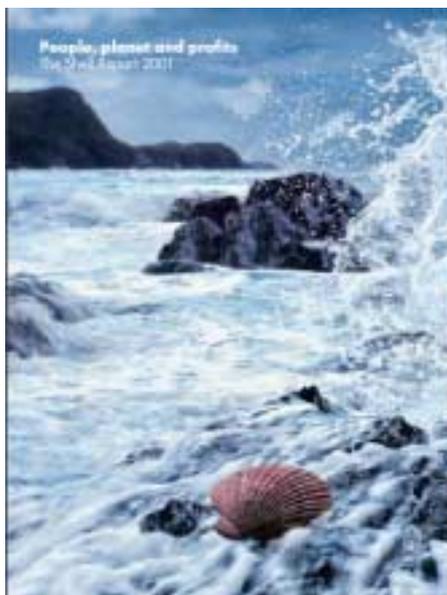
deberían centrar en la instauración del marco legislativo o reglamentario adecuado a fin de definir un entorno uniforme a partir del cual desarrollar prácticas socialmente responsables” .

4. DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA A LA EMPRESA SOSTENIBLE

Extender el número de cuentas de resultados de la empresa con el fin de poder analizar el dividendo social o ambiental y así poder medir su contribución a un número mayor de partes interesadas o nuevos propietarios de la empresa posee problemas importantes desde el punto de vista práctico e incluso conceptual. Su desarrollo no se encuentra generalizado debido a que estas contribuciones de resultados no se valoran y por tanto no se evalúan. Los indicadores que empleamos para evaluar su valor no incluyen en la mayor parte de los casos nada más que la cuenta de resultados financiera.

De esta forma, los cuadros de mando de las empresas que guían a los gestores incluyen raramente estos capitales de la empresa. Al no medirse, no se cuidan, ni se incentiva su crecimiento, y en el caso de poseerse, no se ponen tampoco en valor.

Informe de la compañía Shell 2001: People, planet and profits



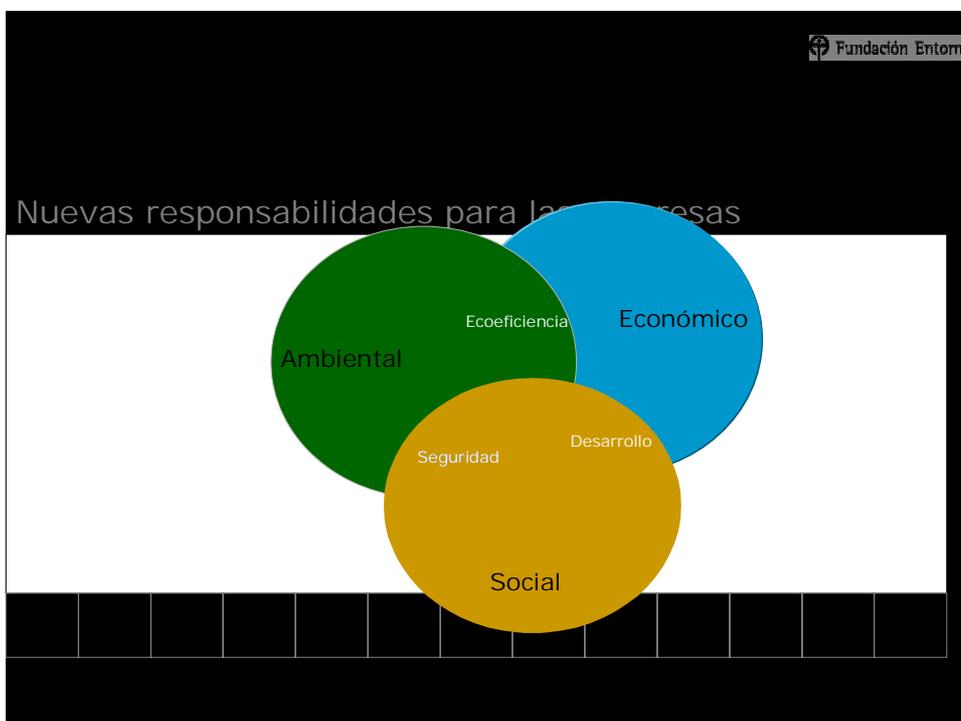
Es evidente que con el fin de poder evaluar el verdadero valor de las empresas se hace necesaria una revisión de los sistemas de medida, sin embargo estos nuevos factores se encuentran todavía muy poco desarrollados en cuanto a indicadores se refiere y en cierta medida ofrecen problemas sobre el verdadero papel de las empresas en la sociedad.

Generalmente esta aproximación comienza en la empresa desde el punto de vista de la gestión de riesgo, siguiendo con el esquema clásico de vincular la responsabilidad social corporativa a la reputación y al riesgo de perderla. Este camino está basado en la amenaza. Las empresas que han visto que el comportamiento de estos nuevos propietarios –las partes interesadas- pueden poner en riesgo la cuenta de resultados financiera actúan para evaluar y disminuir este riesgo.

Para ello ponen en marcha sistemas de gestión que permiten la mejora continua. Así pues, se gestionan los riesgos con los clientes a través de sistemas de calidad, sistemas de gestión ambiental para evitar el riesgo de incumplimiento de la normativa ambiental, sistemas de desarrollo profesional, prevención de riesgos laborales, etc. y en aquellas zonas o colectivos más sensibles o que puedan aportar más valor al negocio, programas de patrocinio que ofrezcan visibilidad de la compañía en su compromiso con la sociedad.

En la medida que gestionamos estos riesgos, aumentamos los dividendos para la cuenta de resultados ambiental y social además de la financiera. Sin embargo, la mayor parte de las empresas perciben que contribuir a estas nuevas cuentas de resultados disminuye los beneficios económicos ya que constituyen un coste que muchas no están dispuestas a asumir ya que no perciben tener grandes riesgos y por tanto la amenaza es baja.

Los analistas financieros han puesto de manifiesto su interés en conocer como en aquellos sectores en los que un comportamiento inadecuado del capital humano, ambiental o de las relaciones con la sociedad puedan suponer un mayor riesgo. Desean que las empresas incluyan en sus informes la forma en la que los gestionan. De hecho en los códigos de buen gobierno de todos los países europeos venían referencias de gestión de estos capitales excepto en el español. La Comisión Aldama ha incluido de forma testimonial estos aspectos redactando un confuso párrafo en este sentido que sin duda deberá ser desarrollado.



5. NEGOCIOS PARA EL MUNDO QUE QUEREMOS

En septiembre de 2002 tuvo lugar en Johannesburgo la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible organizada por Naciones Unidas y que seguramente no pasará a la historia por sus acuerdos. La importancia de esta Cumbre ha radicado principalmente en su realización. El principal hito de Johannesburgo quizás ha pasado desapercibido por un exceso de ambición en el cómo hacer las cosas pero ha sido el espaldarazo definitivo a la definición del tipo de desarrollo que deseamos tener para la humanidad: desarrollo sostenible.

Desde que en 1987 se define desarrollo sostenible⁶ como aquel que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas, el Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): *Nuestro Futuro Común*, ha sido una referencia constante. Con la realización de

⁶ "Es el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas." cita del Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): *Nuestro Futuro Común*. Oxford University Press, 1987.

una Cumbre Mundial se puso de manifiesto que éste es el mínimo común múltiplo que las sociedades de las diferentes culturas, religiones, ideologías, razas o condiciones estamos dispuestos a asumir como ideal para el futuro.

También se puso de manifiesto la necesidad de aglutinar voluntades más allá de los gobiernos en esta materia y en este sentido el papel de las empresas es y debe ser determinante.

Podemos tomar este compromiso o este acuerdo para seguir trabajando por la responsabilidad social de las empresas –como incluyen las conclusiones de la propia Cumbre- o dejar de mirar una amenaza para abrazar una oportunidad.

Si el planeta camina hacia el desarrollo sostenible, se trata de una oportunidad para la sociedad y por ello una oportunidad para los negocios. Una oportunidad sin precedentes que trata de poner a trabajar los capitales que integran la triple cuenta de resultados para obtener mejores beneficios para los propietarios –nuevos y antiguos- de la empresa.

6. LA OPORTUNIDAD DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

Desde el mundo de la empresa, hemos pasado de ofrecer materias primas (café, harina o automóviles) a vender experiencias. Nuestras empresas desean ante todo que nuestros clientes tengan una experiencia positiva. Deseamos sorprenderles más allá y mostrarles que con nuestros servicios su mundo mejora.

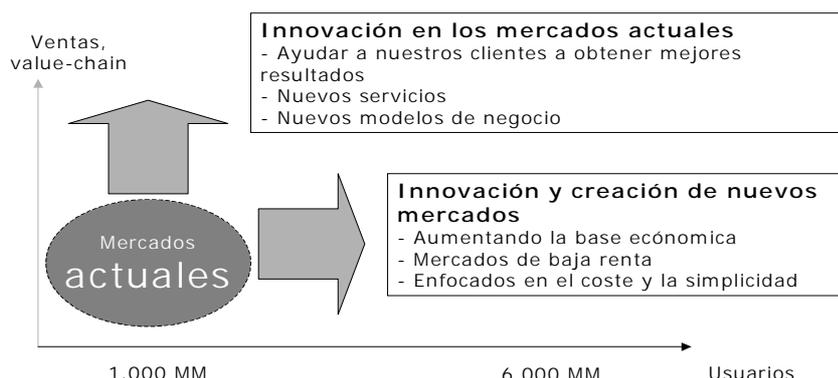
Esto se acrecienta cuando los productos se diferencian cada vez menos y se desmaterializan las expectativas y por tanto los denostados intangibles comienzan a formar parte de valor de mercado del producto o servicio. El valor de marca es un ejemplo de ello.

Cada vez más vendemos productos y servicios que intentan que este mundo sea un lugar mejor. Sabemos que solo esos productos tienen futuro. Un mundo mejor significa hoy mi mundo mejor, un mundo mejor para mi, mi familia o la sociedad en la que vivimos.

Si el mundo tiende a ser sostenible, el futuro está en la empresa que atiende a este nuevo modelo de mercado con clientes directos y valiosas partes interesadas. Oportunidades que serán aprovechadas por la empresa en la medida que se han puesto a trabajar los capitales de la empresa. No solo el capital financiero si no el resto de capitales a los que nos hemos referido y que componen el verdadero valor de las compañías.

Crear nuevos productos para este mundo que viene es una aventura excitante. Desde el punto de vista humano, como gestores es importante pensar y poner a trabajar nuestra principal fortaleza como especie que es el talento creativo, en esta ocasión para ofrecer soluciones a los problemas de nuestro planeta. No se trata de hacer de la empresa una ONG como hablábamos antes, si no de poner a trabajar la innovación para crear productos mejores para un mundo mejor.

Hace un par de años el profesor CK Prahalad de la Universidad de Harvard y Stuart Hart de la Universidad de North Carolina escribieron un artículo que denominaron “la fortuna de la base de la pirámide”. En el señalaban las oportunidades que posee el desarrollar productos que ofrezcan bienestar a los 4.000 millones de personas que viven en el Sur y que por la escasez de recursos no pueden disfrutar de los productos que intentamos vender en un saturado mercado del Norte. Nuevos productos que favorecen el desarrollo de las sociedades y ofrecen oportunidades de incalculables dimensiones.



7. NUEVOS PRODUCTOS PARA UN MUNDO MEJOR

Estas oportunidades solo son posibles mediante la co-creación conjunta con las partes interesadas. Considerar a estas realmente como nuevos propietarios aporta un valor fundamental. Hacer partícipes a estos en la creación de valor es una excitante idea para la nueva empresa del siglo XXI. Empresas que vigilan sus cuentas de resultados pero que basan en los equilibrios del desarrollo sostenible su capacidad de innovación.

De esta forma no se trata de gestionar la dimensión ambiental de la responsabilidad social de la empresa como una amenaza para la continuidad de la empresa si no se cumplen determinados estándares, se trata de poner a trabajar la oportunidad de la sostenibilidad, aumentando el valor de los productos y servicios y disminuyendo el impacto sobre el entorno y el consumo de recursos.

Otro ejemplo esta vez evitando el conflicto entre lo econòmicamente rentable y lo socialmente aceptable lo podemos encontrar en el desarrollo de nuevas tecnologías de la informaci3n en el países como la Bangladesh, nuevos formatos de detergentes en la India o en Bangladesh.

Grameenphone (51% propiedad de Telenor, compańía noruega de telefonía móvil) cuenta con 750.000 suscriptores de telefonía móvil en Bangladesh donde tan solo existen 700.000 líneas de teléfono fijas. El sistema de teléfonos comunitarios compartidos abarca ya a 21.000 pueblos de todo el paíes. El crecimiento en 2002 fue del 40%.

Según el informe de desarrollo humano de las Naciones Unidas 2002, las ventas de televisores en países en vías de desarrollo y subdesarrollados ha sido doble que en los países desarrollados.

Empresa convencional	Empresa socialmente responsable	Empresa sostenible
Maximizar el beneficio para sus accionistas.	Maximizar el beneficio para los accionistas revertiendo una parte a la sociedad en la que opera.	Maximizar la creaci3n de riqueza para la sociedad en la que opera.
Cumplir las reglas de juego	Evita los efectos perniciosos que puedan tener los productos y servicios que pone en el mercado	Aprovecha las oportunidades que la mejora de la calidad de vida ofrece para los negocios.
Atender las demandas de informaci3n	Mostrar su compromiso social	Favorecer la participaci3n de la sociedad en la compańía para buscar conjuntamente soluciones
Las nuevas responsabilidades deben conllevar nuevas leyes que se deben hacer cumplir para todos.	Las nuevas responsabilidades me favorecen. Necesitamos pocas reglas.	Las nuevas responsabilidades me diferencian. Cuanto menos reglas mejor.
Reactiva	Proactiva	Líder