



El entorno de los negocios está cambiando influido por megatendencias como el cambio climático, la globalización, los cambios demográficos o una inequidad social creciente. La meta de crear valor para el accionista del modelo tradicional está siendo puesta en cuestión. La crisis financiera y los escándalos en corporaciones de todo el mundo han llevado a la población a una desconfianza generalizada que empuja a las organizaciones a demostrar con transparencia que sus prácticas están dentro de la ética que esperan sus clientes, sus empleados, sus inversores y la sociedad en general. Un enfoque empresarial más responsable y sostenible está empezando a formar parte de la lista de prioridades de muchas de las empresas líderes en el mundo. La innovación y la gestión de talento se están volviendo prioridades estratégicas para salir de la crisis, y muchas organizaciones han entendido que esto sólo será posible si son capaces de proyectar una imagen como empleador que atraiga perfiles con la ética que ya es imprescindible. Perfiles que no sólo deben orientarse a la creación de valor para el accionista sino capaces de asegurar que operan aportando valor a largo plazo en su entorno social, medioambiental y económico.

RSC EN EL COMIENZO DEL CAMINO

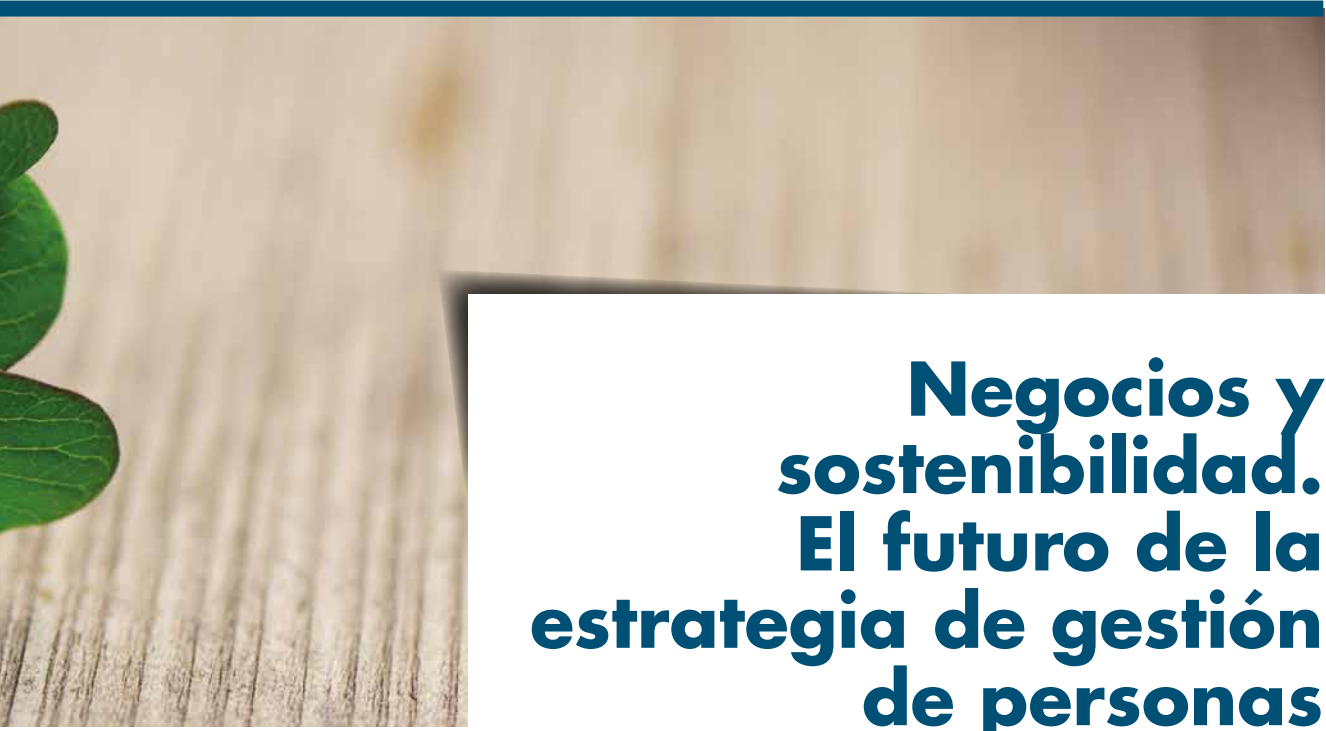
Los primeros pasos en esta andadura hacia la sostenibilidad fueron meras iniciativas –independientes del verdadero negocio– lideradas por áreas o Departamentos de Responsabilidad Social Corporativa o de Recursos Humanos. Sin embargo, en los últimos años las empresas han ido elaborando estrategias de negocio coherentes que integran el concepto de sostenibilidad

Gestión del cambio



en toda la cadena de valor, desde la protección de los recursos naturales hasta la consideración de las necesidades sociales y de bienestar de consumidores y empleados. Ello ha reducido su riesgo reputacional y ha incrementado la lealtad de una base de clientes y empleados ahora mucho más formada e informada que hace apenas algunos años. Sectores como energía, gran consumo, distribución o la industria del automóvil han sido los primeros en introducir objetivos sociales y medioambientales en sus estrategias de negocio, y han alcanzado un mayor equilibrio entre sus métricas financieras y no financieras. El camino hacia organizaciones que evolucionen desde un enfoque de simple cumplimiento de la regulación o de proyección de una mera imagen hacia el mercado hacia una verdadera estrategia sostenible está servido, y sólo las que den respuesta a ese nuevo enfoque serán capaces de responder a los retos del futuro.

Estamos asistiendo, pues, a un cambio dramático que nos aparta del método tradicional de gestionar y dirigir los negocios con un único foco: el financiero. Una oportuni-



Negocios y sostenibilidad. El futuro de la estrategia de gestión de personas

dad única y extraordinaria para que los profesionales de los Recursos Humanos asumamos un papel de liderazgo del cambio estratégico. Una oportunidad para crear una estrategia de gestión del capital humano que apoye la transición, que sea nueva, distinta a lo conocido, que vaya por delante para promover y alentar a las organizaciones en el proceso de cambio.

CUATRO RETOS CAPITALES

La estrategia de capital humano a la que nos referimos debería enfocarse en cuatro retos capitales, clave para que este cambio se produzca. El primero de estos retos es el desarrollo del liderazgo. Pero no el liderazgo de antaño al estilo escuela de negocios. Los profesionales de RR.HH. deberían asegurarse de preparar a las organizaciones, y especialmente a su equipo de dirección, en los retos del futuro y no en los del pasado. Deberían diseñar programas que garantizaran un profundo conocimiento y visión de las perspectivas, necesidades y contexto de

todos los stakeholders y no sólo del punto de vista de los accionistas e inversores.

El segundo reto está relacionado con alcanzar un compromiso real de los empleados con la gestión y la operación de la compañía y la creación de una cultura de confianza a todos los niveles, donde se puedan tomar decisiones con autonomía e independencia porque todos sus empleados y directivos apuestan por crear valor sostenible, y no sólo beneficios y valor para el accionista. Una mayor orientación hacia un fin socialmente responsable es una forma probada de comprometer a las personas.

El tercer reto tiene que ver con la función de Recursos Humanos en sí misma y su posición dentro de las organizaciones. Su foco debería centrarse en la gestión del cambio y reposicionar su papel dentro de las empresas donde pueda cuestionar e influir las decisiones de negocio legítimamente. Debe superar el uso que de ella ha hecho la dirección durante la última década y media como un

instrumento a su servicio, y conseguir ser un punto de apoyo que equilibre dirección y stakeholders. Eso no se hace ni desde la barrera ni esperando instrucciones.

Por último, el cuarto gran reto es modificar la percepción que se tiene de los empleados como objetos productivos que pueden tirarse cuando uno ya no los necesita, como un puro coste de hacer negocios. Esa nueva percepción debería ser la de ser un stakeholder fundamental, de gran valor y que puede ser “la” ventaja competitiva que diferencie a la compañía. Posiblemente la más difícil de copiar. Una adecuada configuración de la estrategia de personas, con

inversiones tanto en los procesos llamados hard como en los soft de RRHH, con una mucho menos indiscriminada y obsesiva tendencia hacia la externalización, genera confianza, compromiso y creatividad, esenciales para

que el negocio pueda adaptarse a las demandas del futuro. Esto ha llevado a muchos investigadores en el tema a desafiar incluso la premisa de que la estrategia de RR.HH. debe soportar y seguir a la estrategia de negocio, entendiendo que los profesionales de RR.HH. deberán ser capaces de tener un mayor liderazgo intelectual en la propia creación de tal estrategia.

SOSTENIBILIDAD INTRÍNSECA

Para configurar este futuro es necesario, por tanto, desarrollar la necesaria capacidad organizativa y de liderazgo que responda a los cambios globales. Un proceso en el que la función de Recursos Humanos puede y debe jugar un papel de muchísimo mayor protagonismo, trabajando con otros para idear las estrategias, integrar prácticas responsables y comprometer a los empleados con los valores y los objetivos de las organizaciones.

Todavía las políticas “responsables y sostenibles” tienden a ser un “añadido” en lugar de estar imbricadas en la

cultura de las organizaciones, en todo lo que hace en cada momento. Cuando uno lee los estudios sobre la postura de los CEO sobre el tema, la mayoría afirman que sus compañías han evolucionado mucho en este sentido y que hoy por hoy la sostenibilidad forma parte natural de sus procesos y operaciones. Sin embargo, esto sería dudoso a juzgar por el esfuerzo que le dedican sus Comités de Dirección y sus Consejos de Administración a otra cosa que no sea el rendimiento financiero. ¿Realmente le dedican el mismo tiempo a debatir sobre su desempeño financiero, medioambiental y social? Recursos Humanos puede tener un papel excepcional

a la hora de conseguir que una organización supere sus responsabilidades tradicionales y se ocupe de tener un impacto positivo en las tres patas del futuro sostenible. Una estrategia no se puede alcanzar con éxito si no hay una cultura

que le dé soporte. Por ello, Recursos Humanos tiene que contribuir reforzando el desarrollo de una cultura en la que todos y cada uno de los empleados entiendan y aporten al fortalecimiento de una “cuenta de resultados triple”. Ello implica integrar la misión, la visión y los valores de una organización en todo lo que los empleados hacen, creando “alianzas” efectivas con todos los stakeholders y traduciendo las políticas en prácticas reales, no sólo palabras bonitas de cara a la imagen exterior.

Como dijo Carly Fiorina, ex CEO de Hewlett Packard, “gestionar una compañía, no el valor de la acción, significa equilibrar los requerimientos de los accionistas, los consumidores, los empleados y la sociedad. Y gestionar una compañía para el largo plazo, no sólo para el corto, implica construir valor sostenible para accionistas y consumidores y empleados y sociedad. Y estas relaciones de valor sostenible requiere confianza y franqueza reales”. Una estrategia de gestión de personas bien armada es una respuesta imprescindible para que ello sea una realidad. ■