

De la Responsabilidad a la Reputación



Quiero hablar aquí de una manera distinta y posible de gestionar y crear nuevos escenarios de negocio, como alternativa a un modelo, tanto económico como, sobre todo, social, absolutamente caducado, disfuncional y tóxico.

Los distintos foros económicos en los que estoy participando últimamente, encuentros profesionales multidisciplinares, congresos internacionales, etc., tienen un factor común, una primera célula que dará lugar a un cambio revolucionario en nuestras economías y nuestros sistemas de gestión empresarial. Lo que se podría destilar de ellos es que todo lo que va a aportar valor a las organizaciones de aquí en adelante son los elementos intangibles, precisamente aquellos que ni tan siquiera están reflejados ni contemplados en los elementos de gestión tradicional (plan general contable, cuadro de mando, etc.), que rigen tanto la economía española como las organizaciones y empresas que la conforman.

No podemos destinar, a partir de ahora, ni un solo esfuerzo, ni energía, ni tiempo a realizar actividades y diseñar estrategias que no aporten valor a la organización. Por tanto, los métodos de gestión habituales en las empresas españolas deben reinventarse inmediatamente poniendo su foco en los *stakeholders* que las rodean, siendo estos quienes finalmente configurarán la brújula que guiará los esfuerzos de toda la organización.

Revalorización de RRHH

Por fin llegó el momento en que el departamento de Recursos Humanos va a dejar de ser contemplado como un gasto, como un departamento secundario o como algo estético con lo que cuentan las principales empresas (cuántos de mis colegas, directores de RRHH, se quejan de la poca consideración de su departamento en las políticas generales de la empresa, o de que limitan sus funciones a la mera administración de personal -con todos mis respetos hacia dichas labores y los profesionales que las desempeñan-).

Porque ¿qué son los intangibles? ¿Qué valores han sabido gestionar los núcleos, zonas y países expertos en gestión de talento? ¿Qué hemos aprendido de nuestros colegas nórdicos?

En conclusión, debemos ser capaces de identificar, medir y gestionar todo lo que conforme ese efecto diferenciador, esos valores intangibles aplicados a las personas. El capital ahora es capital humano, capital de acción y capital relacional, estos dos últimos con sendos componentes. Paso a explicar cada uno de ellos:

- **Capital humano.** Se refiere al intangible del conjunto de valores (explícitos o tácitos e individuales o sociales) que poseen y aportan las personas y grupos, a sus conocimientos y su capacidad para generarlos, que resulta útil para la misión de la organización. Alude también a las emociones, aptitudes, capacidades y competencias, actitudes, estados de ánimo colectivos e individuales, motivaciones, deseos, aspiraciones de



Social Corporativa

Sostenible Corporativa



cada miembro...

- **Capital de acción.** Se podría entender como el conjunto de valores y activos intangibles derivados de los procesos de acción y que se quedan en la organización cuando las personas la abandonan. Está integrado por el capital organizativo y el capital operativo.
- **Capital organizativo.** Conjunto de intangibles de naturaleza explícita e implícita, formales e informales, que estructuran y desarrollan de manera eficaz y eficiente la actividad de la organización.
- **Capital operativo.** Conjunto de técnicas y tecnologías que hacen funcionar a la organización. Se podría entender como aquellos intangibles vinculados directamente con el desarrollo de las actividades y funciones del sistema técnico de operaciones de la organización; los responsables de la obtención de productos (bienes y servicios) con una serie de atributos específicos, del desarrollo de procesos de producción eficientes y del avance de los conocimientos necesarios para el desarrollo de futuras innovaciones en productos y servicios.
- **Capital relacional.** Se refiere al valor que se incorpora a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con sus *stakeholders*, es decir, los agentes del mercado y la sociedad en general. Está integrado por:
 - **Capital relacional básico.** Se focaliza en el valor que representa para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados

con su proceso de negocio básico.

- **Capital relacional social.** Se define como el valor que representa para la organización las relaciones que esta mantiene con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que la organización quiere establecer con la sociedad.

Reputación y capital humano

Para que la persona pueda convertirse en talento para la empresa hay que descubrir sus necesidades para poder integrarla en un contexto social (empresarial).

Como digo más arriba, el nuevo capital, el que va a tener y generar valor en la organización, no está contenido en el plan general contable. Por ello, las organizaciones han de competir en un entorno en el que existe un claro desequilibrio entre la oferta y la demanda de capital humano cualificado, capaz de generar valor añadido a la empresa. De este modo surge el concepto de *employer branding* que, utilizando las herramientas de Marketing, es aplicado a la gestión del capital humano en un intento de diferenciación por parte de las organizaciones para atraer, motivar y fidelizar al talento.

Todo ello está íntimamente relacionado con la reputación de la organización, es decir, con "la suma de los valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía, basados en su percepción e interpretación de la

imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo" (Croft, 2003).

Si una empresa quiere sobrevivir hoy en día no puede seguir centrándose en lo que ella dice que es: ha llegado el momento de la gestión de la reputación corporativa de la empresa. Y el departamento que debe encargarse de ello, junto a la dirección general, es el de Recursos Humanos.

La organización ha de construir su propia marca corporativa como empleadores, con la finalidad de atraer al talento hacia sí y fidelizar al que ya posee.

El *employer branding* se fundamenta en:

El contrato psicológico: descubrir necesidades de los trabajadores + identificación con los objetivos y valores de la empresa + implicación psicológica con el trabajo + lealtad.

La equidad: entre lo que el empleado cree que aporta a la empresa (*inputs*) y lo que percibe que está recibiendo a cambio (*outputs*).

La equidad de marca: conocimiento de la marca por parte de los trabajadores actuales y potenciales, en comparación con otras empresas en procesos de reclutamiento, selección y fidelización de los empleados. Si la organización no cumple con lo que promete, no asume sus responsabilidades, no satisface las expectativas de sus trabajadores, etc., restará valor al *employer branding*.

Principales aspectos del *employer branding*

El *employer branding* se cimienta en los siguientes factores:

- Gestión de una cultura de participación y una filosofía de mejora continuada.
- Equilibrio entre buenas prácticas de gestión y productividad.
- Reconocimiento público como lugar atractivo para trabajar.
- Transmisión voluntaria y proactiva de información por parte de los empleados.
- Circulación de información favorable en los medios de comunicación: relaciones públicas.
- Consecución de un conjunto de buenas prácticas.
- Difusión del conjunto de buenas prácticas entre potenciales candidatos.

Acciones de *employer branding*

Las prácticas de un buen programa de *employer branding* deberán dirigirse a cuatro destinatarios fundamentales (Belichón, 2002):

- **Empleados actuales:** manual de políticas de RRHH, definición de valores y modo de implantación de los mismos, manual de acogida, sistemas de reconocimiento, sistema de comunicación interna, conciliación de la vida profesional y familiar, planes de formación y desarrollo...
- **Antiguos empleados:** programas de desvinculación (*outplacement*, salidas consensuadas, etc.), mantenimiento de un canal de comunicación específico

(asociaciones, reuniones periódicas, etc.), programas de becas, subvenciones...

- **Empleados potenciales:** gestión de los currículos recibidos, procesos de selección transparentes, presencia en ferias de empleo, foros, portales de empleo, universidades..., compromiso con acciones sociales, deportivas, culturales, medioambientales o académicas.
- **Sociedad en general:** consecución de una buena reputación corporativa a través de la adecuada gestión del liderazgo (fuerte, honesto y con visión de futuro), las finanzas (buenos resultados, beneficios), la oferta (calidad de producto, servicio y atención al cliente), la innovación (lanzamiento de nuevos productos y servicios), el trabajo y el trabajador (preocupación por el bienestar de los empleados, salarios justos, buen lugar para trabajar), el gobierno (protocolo de buenas prácticas de gobierno, generación de beneficios, perspectivas de crecimiento) y la ciudadanía (contribución al bienestar social). Sólo preguntando y sondeando a nuestros *stakeholders*, sabremos cómo orientar nuestra empresa, alineando sus necesidades y valores con los de nuestra organización. Todo ello integrado en un concepto estratégico de gestión orientada a la sostenibilidad.

¿Qué puede hacer, desde su empresa, para comenzar esta revolución del talento libre, capacitado, creativo, innovador y bien gestionado?

1. **Establecer un claro sentido de dirección.** Cambiar culturas implica cambiar formas de pensar, y eso lleva tiempo. Sin embargo, un claro sentido de cuál es el objetivo y hacia dónde se dirige el proceso, ayuda a acelerarlo. Debemos incluir la innovación y mejora continua dentro de la misión de la organización y definirla como un elemento estratégico: ¿Cuál es el propósito de la constante innovación en la empresa? ¿Cuál es el objetivo? ¿Añadir valor al producto? ¿Mejorar los tiempos de entrega? El sentido de misión aclara hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos comunes. De esta manera, la organización conoce el objetivo y cada miembro puede desarrollar mejoras de manera autónoma, sabiendo que cumple con la estrategia de la organización.

2. **Comunicación abierta.** Al abrir la comunicación entre la dirección y los empleados se sientan las bases para un clima de confianza. Pero este cambio no vendrá de los empleados. Debemos favorecer el acceso a la información y estimular su flujo, ya sean buenas o malas noticias. Un ejemplo, Southwest Airlines. Todos estaban informados de los precios de los combustibles, que se dispararon durante la Guerra del Golfo. El CEO en aquel momento, Herb Sëller, se comunicó directamente con los pilotos, con los expertos, para buscar maneras de disminuir el consumo de combustible sin afectar la seguridad y el nivel de servicio. Si bien no todas las empresas pueden ofrecer una política de puertas abiertas para sus altos ejecutivos, cada organización puede



iniciar programas que permitan a los trabajadores de primera línea sentirse escuchados. Almuerzos con todos los niveles, participación en las reuniones mensuales de la división entre los empleados y el director general, herramientas informáticas como foros en la Intranet o un correo de contacto directo, permitirá obtener ideas de aquellos que están más cerca del cliente.

3. Reducir la burocracia. No es el tamaño de la empresa la que inhibe la innovación, es el sistema. La burocracia frena los cambios y es un grave impedimento para innovar. Organizaciones más pequeñas, a menudo, pueden avanzar con mayor rapidez en la aplicación de ideas innovadoras porque tienen menos burocracia.

4. Inculcar un sentido de propiedad. Este sentido crea un poderoso incentivo para la generación de innovación. Cuando una persona es claramente consciente de cómo sus intereses están alineados con los de la compañía, tiene una fuerte razón para "hacer un esfuerzo adicional" para seguir la misión. Un ejemplo sería la propiedad de acciones por parte de los empleados. Cuando los empleados no ven cómo sus esfuerzos individuales afectan a la rentabilidad empresarial, tienden a ser pasivos y reactivos. Para impulsar la participación, cada uno de los empleados debe conocer cómo su trabajo afecta a la eficacia de la empresa.

5. El reconocimiento y las recompensas son compatibles. Mientras que las recompensas financieras a menudo están vinculadas a las innovaciones, recompensar sólo a la persona o al equipo responsable de la "gran idea", o de su aplicación, establece un sutil ambiente competitivo que desmotiva la búsqueda de pequeñas y menos espectaculares mejoras. El hecho de que grupos compitan entre sí, por recompensas, genera un efecto negativo, contrario a la comunicación. El intercambio de la misma, necesario para incrementar la generación de nuevas ideas, será bloqueado por el deseo de ganar recompensas individuales. Las empresas que desean fomentar con éxito una cultura de la innovación, diseñan recompensas que refuerzan la

cultura que quieren establecer. Si una organización valora soluciones integradas, no se puede recompensar a los jefes de equipo en base a las cantidades; si se requiere formar a nuevos líderes, no se puede basar en recompensas de rendimiento a corto plazo.

6. Tolerancia frente al riesgo y el fracaso. Tolerar un cierto grado de fracaso como una parte necesaria de crecimiento es importante para el fomento de la innovación. La innovación es un riesgo. Los empleados no asumirán riesgos a menos que entiendan claramente los objetivos, tengan un claro -pero flexible- marco en el que operar y entiendan que los fallos son simplemente pasos necesarios en el proceso de aprendizaje. Un ejemplo es el sistema de producción de Toyota. Los trabajadores tienen la potestad de hacer ajustes en su trabajo si ven una oportunidad de mejora. Si la innovación funciona, es incorporado en las operaciones; si no, es incorporado en los "métodos" de experiencia. Un importante beneficio psicológico de esta filosofía es el desarrollo de la confianza. Los empleados que confían en sus jefes tienen más probabilidades de tomar riesgos inteligentes para el beneficio de la compañía.

7. Eliminar los proyectos y procesos que no funcionan. A medida que su organización innova se necesita lo que Peter Drucker llama "abandono creativo." Proyectos y procesos que no contribuyen deben abandonarse para dar cabida a nuevas ideas. La innovación requiere optimismo. Se trata de una actitud continuada para alcanzar un rendimiento superior. No se puede esperar que los empleados mantengan una actitud optimista si se sienten obligados a seguir con actividades que no les llevan a ninguna parte.

Y todo ello deberá hacerse con un gran sentido del humor y con la determinación de que nuestra empresa va a sobrevivir, pero no individualmente sino como un equipo cuya fortaleza es saber que, juntos, seremos capaces de compartir la segura incertidumbre que nos acompañará los próximos años. ■