

COMO GESTIONAR EL CAMBIO HACIA UNA CULTURA MÁS SOSTENIBLE Y RESPONSABLE

¿Qué es la cultura empresarial? ¿Qué funciones cumple? ¿Para qué sirve? ¿Cómo se puede gestionar? ¿Quién se responsabiliza de hacerlo? ¿Podemos avanzar en el camino de la sostenibilidad y la responsabilidad social sin modificar la cultura que ha dominado la gestión empresarial durante los dos últimos siglos? Probablemente para muchos bucear en el concepto de cultura empresarial represente un ejercicio abstracto, baldío e inútil, pero en la actualidad ya nadie se atreve a negar el valor de los recursos intangibles de una empresa ni tampoco la necesidad gestionarlos. Intentaremos, a través las 2.200 palabras que vienen a continuación provocar, al menos, una reflexión en el lector sobre cómo lo intangible, en este caso la cultura empresarial impregna no sólo lo que hacemos día a día, sino que incluso nos hace ser mucho más efectivos en la consecución de nuestros proyectos de futuro.

“Define tus términos antes de hablar conmigo...”

El concepto antropológico y psicosocial de “cultura” de empresa fue popularizado a partir de que Tom Peters y Robert Waterman plantearan en su éxito de ventas, de los años ochenta, *En busca de la excelencia* que determinadas empresas que obtenían resultados espectaculares se diferenciaban de su competencia precisamente por tener una determinada “cultura”. Estas empresas ya entendían **la cultura de empresa como uno de sus principales “drivers” de gestión**, y lo integraban como una responsabilidad más de los directivos de la organización. De hecho, en nuestros días la cultura corporativa se ha convertido en una variable de primer nivel en la mayoría de monitores de reputación internacionales. En el MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa), aparece como la cuarta variable de reputación en importancia por delante de “resultados económico-financieros” y de “Dimensión Global/ Presencia internacional, tal y como se refleja en la página 182 del libro “La buena reputación”.

La cultura de una empresa es la forma característica que tiene de pensar y hacer las cosas. Según uno de los psicólogos empresariales más respetados, Edgar H. Schein, la Cultura empresarial es aquel conjunto de creencias, que comparten los miembros de una organización, sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí mismo y del entorno. “Estas creencias, conformadas por un conjunto de valores, normas y actitudes, son respuestas (de éxito) que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y antes sus problemas de integración interna”.

Según este autor, la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales:

1. El nivel de **lo que se piensa en la empresa**, el cual es implícito y está constituido por las creencias, supuestos básicos o valores esenciales. Los valores esenciales, nucleares o compartidos son los valores primarios de la cultura predominante. Estos significados compartidos facilitan el dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos, y son fundamentales para la generación de compromiso, más allá del interés individual inmediato.

2. El nivel explícito u observable, denominado el nivel de los “artefactos culturales” que está compuesto a su vez por otros dos niveles, el nivel de *lo que la empresa hace* (procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnologías, calidad de las relaciones con sus grupos de interés, etc) y el nivel más superficial de *lo que la empresa aparenta que es* a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general (logotipo, edificios, zona de ubicación, acciones de comunicación, de marketing o publicidad, etc).



Posibilidad de aprendizaje a partir de la percepción de incoherencia entre lo que se piensa, lo que se aparenta y lo que se hace.

Pero, todo esto ¿para qué sirve? ¿Qué diferencia la cultura de sostenibilidad empresarial? ¿Cómo se gestiona el cambio cultural?

El análisis y la gestión de la Cultura no es algo que puede ser solamente un fenómeno interesante, o un asunto de mayor o menor curiosidad intelectual o científica. En el ámbito empresarial nos interesa la Cultura fundamentalmente desde una perspectiva operativa y de gestión. Es necesario, por lo tanto, encontrar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué función cumple la cultura en una empresa? ¿Para qué “sirve” realmente?

Es obvio que nos encontramos en un momento de cambio, de grandes transformaciones que están afectando plenamente al tejido empresarial, que están generando nuevos condicionantes de competitividad y productividad y que exigen maneras diferentes de “pensar”, “decir” y “hacer” la empresa. Es precisamente en estos momentos críticos de cambio cuando **la cultura puede actuar realmente como una fuerza restrictiva e inmovilista o, por el contrario, impulsora de dicho cambio**. Otorgar importancia a la gestión del cambio cultural es una oportunidad para

adaptarse a las nuevas exigencias del entorno y para implantar con mayor eficacia y eficiencia las políticas de sostenibilidad y responsabilidad empresarial, asegurando así los nuevos pilares sobre los que se asentará el futuro de la organización.

Desde un punto de vista funcional gestionar el cambio hacia una cultura de sostenibilidad actuará como **fuerza impulsora en la resolución de los problemas básicos relativos a cuatro funciones vitales para la supervivencia de la empresa** como son:

1. La consecución de resultados
2. La integración de los procesos internos
3. La integración de las personas
4. La adaptación al entorno

1. La consecución de resultados

En la empresa tradicional, los problemas relativos a la función vital de consecución de resultados se resuelven desde la creencia básica de que éstos se solucionan a través de la consecución de beneficios para los accionistas, en un contexto de respeto a la legalidad vigente. El resultado es sinónimo de resultado económico.

A nivel de procedimientos los sistemas de gestión y toda la estructura organizativa se orientan a la obtención del beneficio económico y se pone énfasis en aspectos como la *productividad personal, la fijación de objetivos desafiantes, la gestión del rendimiento personal, la dirección por objetivos, la gestión eficaz del tiempo, etc.*

La imagen externa (“lo que se aparenta”) y la reputación de la organización se asocia a productividad, grandes beneficios, altos niveles de facturación e intensa actividad internacional.

El modelo de sostenibilidad y responsabilidad empresarial le añade complejidad al modelo tradicional e incorpora el valor de la triple cuenta de resultados. Se pasa de asociar directamente resultados y beneficio, para pensar la consecución de resultados en términos amplios del impacto que se deriva de la actividad empresarial, entendiendo este último en tres dimensiones: el impacto económico, el impacto ambiental y el impacto social. A partir de estas creencias y valores centrales no se concibe ya la empresa como un ente que tiende a separarse y abstraerse de su entorno, centrado casi exclusivamente en la satisfacción del accionista, sino que se integra con fuerza en el medio que le rodea, desde una concepción de organización con una enorme capacidad de transformación y donde **la satisfacción del accionista se integra de manera equilibrada en la satisfacción de los diferentes grupos con intereses legítimos en la empresa.**

2. La integración de los procesos internos

En procesos de cambio la cultura empresarial también actúa como fuerza impulsora en la resolución de los problemas relativos a otra función vital como es el mantenimiento de la estabilidad del sistema. El control interno, la planificación, la organización, el flujo adecuado de los sistemas, la gestión de la información, el cumplimiento de normas, el cumplimiento y mejora de procesos son, entre otras, prácticas internas que aseguran la continuidad del sistema.

La incorporación de las nuevas dimensiones ambiental y social a la ya clásica dimensión económica hace que aparezcan **nuevos elementos en la gestión de riesgos como son la**

ética, la transparencia y el compromiso con el entorno. La práctica de estos valores asegura la estabilidad de la organización y su supervivencia a medio y largo plazo.

De esta manera, aparecen nuevos códigos reguladores y la empresa que se orienta a la sostenibilidad realiza una mayor inversión en fortalecer sus procesos internos con nuevas prácticas de buen gobierno, integrando la responsabilidad social en la redefinición de sus signos de identidad como la misión, visión y valores, contemplando -en sus estrategias, políticas, procesos y sistemas de seguimiento, aprendizaje y reporting- las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, asegurando la máxima eficiencia interna y garantizando la entrega de productos y servicios de excelente calidad.

3. La integración de las personas

Conseguir atraer, retener y motivar, al coste adecuado y con un alto nivel de compromiso, a las personas que una organización necesita se presenta como otra función vital en toda organización humana.

En una empresa tradicional la integración de las personas recibe un enfoque con tendencia utilitarista, en la medida en que la inversión en el desarrollo de prácticas de gestión de “recursos” humanos “sirve” para asegurar e incrementar los beneficios.

La empresa que apuesta por el modelo de sostenibilidad incorpora en las creencias básicas de su cultura empresarial que **el desarrollo y la satisfacción de las necesidades de su equipo humano es un compromiso y un valor central**, que garantiza el éxito futuro de la organización y que tiene una influencia directa en la satisfacción de las necesidades del resto de grupos de interés.

Desde esta perspectiva, la política de gestión de personas introduce los principios asociados a la Declaración de los Derechos Humanos, los principios de la Organización Internacional del Trabajo, las recomendaciones de la OCDE y los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Estos principios se destilan en el diseño y la aplicación de la política y de las diferentes prácticas de gestión de personas: integración laboral y empleo, liderazgo y participación, relaciones empresa/trabajadores, competencias y desarrollo profesional, formación, igualdad y no discriminación, conciliación trabajo-vida, salud y seguridad, comunicación interna, retribución y beneficios, voluntariado y solidaridad, etc.

La cultura de sostenibilidad consigue actuar como atractor de talento, generar mayor adhesión, motivación y sentimiento de pertenencia, incrementar la identificación y el compromiso con la organización y ofrecer también a los empleados oportunidades de satisfacer sus motivaciones de contribución social a través del trabajo.

4. La adaptación al entorno

Por último, desarrollar competencias orientadas al cambio y la adaptación al entorno -como la innovación, orientación al cliente, la gestión de las relaciones con todos los grupos de interés o la gestión de la imagen y la reputación- son cruciales para asegurar la función vital de adaptación al entorno.

En este sentido, el modelo de sostenibilidad y responsabilidad organizativa se presenta precisamente como una adaptación a las nuevas exigencias y expectativas de la sociedad, consiguiendo una mayor integración con el entorno y construyendo relaciones transparentes

y de confianza a través de la comunicación responsable y la colaboración con los diferentes grupos de interés.

Aparecen nuevos “artefactos culturales” (Edgar H. Schein) para el cuidado de la imagen externa de la empresa sostenible como son los **monitores** prescriptores de inversión socialmente responsable -*Dow Jones Sustainability Group Index, FTSE4GoodIndex*-, los monitores de reputación – MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa)- monitores de empleo y de **reputación como “Buen empleador”**, monitores de acción social, estándares de gestión responsable y sistemas de reporting como las memoria de sostenibilidad y responsabilidad social –*GRI (Global Reporting Initiative)*-.

Llegados a este punto, y conscientes de que venimos de muchos años de historia empresarial dominados por una cultura centrada en la dimensión económica, se impone la necesidad de realizar un cambio cultural. Pero ¿Cómo podemos gestionar ese cambio hacia una cultura de sostenibilidad? Pues bien, se trata de un proceso metodológico que, partiendo de la identificación de un **conjunto integrado de elementos** representativos de las cuatro “funciones vitales” analizadas, permitan de una manera sistemática:

- realizar un análisis de la cultura actual de la organización.
- definir la cultura empresarial deseada.
- Gestionar el cambio cultural, realizando acciones para cubrir el gap diagnosticado entre la cultura actual y la deseada.

¿A quién le toca liderar el cambio hacia una cultura de sostenibilidad? ¿Deben ejercer los profesionales de gestión de personas un papel relevante?

La gestión del cambio hacia una cultura de empresa responsable y sostenible es, en primer lugar, una responsabilidad compartida de todo el equipo directivo. En todo caso se trata de decidir en qué área funcional reside la responsabilidad de impulsar y liderar dicho cambio.

Quizás el papel de los profesionales de gestión de personas pueda ir más allá de diseñar y gestionar los procesos de “recursos humanos”;

quizás pasa por asumir la responsabilidad de liderar la nueva cultura de sostenibilidad;

quizás pasa por conseguir atraer, retener y formar líderes y equipos humanos que integren la responsabilidad económica, medioambiental y social en todos sus comportamientos cotidianos;

quizás pasa por contribuir a organizar un sistema interno que ayude a configurar valores, maneras de hacer y estilos de comportamiento que incrementan la capacidad relacional de la organización y que contribuyen a diseñar e implantar procesos orientados a la satisfacción equilibrada de las expectativas y necesidades, presentes y futuras, de los diferentes grupos y personas con intereses legítimos en la empresa;

quizás pasa por impulsar el aprendizaje de la organización –a nivel colectivo e individual- a partir de la percepción de posibles incoherencias entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace en términos de sostenibilidad y responsabilidad.

La gestión de una cultura empresarial realmente comprendida y compartida por todas las personas que componen la empresa puede representar un verdadero paso de gigante en el apasionante camino de la sostenibilidad y, sin duda, es inmensamente más potente para cohesionar y encauzar un esfuerzo de desarrollo estratégico que el más completo libro de procedimientos.

El modelo de hacer empresa en el siglo XXI está en pleno proceso de transformación y construcción, en sintonía con los principios del desarrollo sostenible. ¿Ejercerán los profesionales de gestión de personas un papel relevante?