

Anàlisi

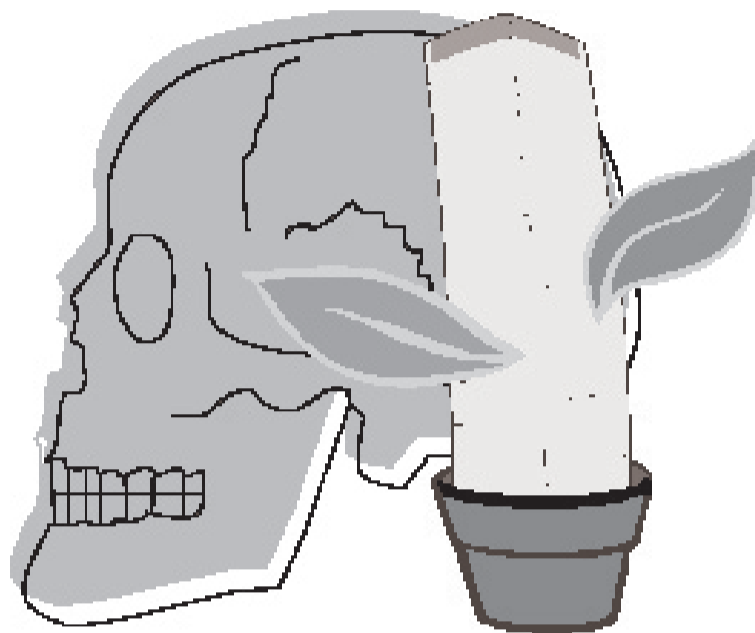
Ser o no ser... una empresa sostenible: aquesta és la qüestió?

► **Només cal obrir els ulls i mirar al voltant per veure que la marea està canviant. La globalització de l'economia, la transformació tecnològica i el fenòmens d'expansió i redistribució demogràfica estan consumant ràpids i profunds canvis en la nostra societat.**

Està canviant ràpidament la percepció sobre el paper i la responsabilitat relativa de l'estat, de la societat civil i de les empreses, i aquestes últimes estan emergint com un dels principals agents del creixement i desenvolupament sostenible en el nou ordre mundial.

En aquest context, les expectatives de la comunitat sobre el comportament empresarial estan evolucionant acceleradament, sobretot quant a l'exigència d'un paper més protagonista, de suport actiu a un desenvolupament més sostenible, des de la integritat i la transparència, i amb més responsabilitat econòmica, mediambiental i social.

La marea està canviant i l'error més greu que es pot cometre és romandre immòbil, sense agafar carta, com si no anéssim amb aquest vaixell. Es van acabar les excuses i les resistències a canviar: «Això és un invent dels ecologistes i les ONG», «això és una moda», «això és alguna cosa per a grans empreses de diners», «això és pura qüestió d'imatge», «concentrem-nos en el negoci –l'ètica és una altra cosa–», «això és un nou peatge que hem de pagar les empreses», «bé, creem



una nova àrea funcional i que tot continuï igual», «està bé, donem una mica de diners»...

La sostenibilitat, una nova visió empresarial

La marea està canviant, i es donen les condicions perquè es manifesti una visió empresarial que entén l'empresa com a una organització humana que posseeix una extraordinària capacitat transformadora i de creació de valor en l'expressió més àmplia, és a dir, no sols preveient les conseqüències que es deriven de les seves actuacions quotidianes –en generar valor econòmic, vetllar per la conservació de l'entorn natural o contribuir a una major cohesió i justícia social–, sinó també a través de l'organització del seu propi procés intern¹, configurant valors, maneres de fer i estils de comportament i de relació que ajuden al desenvolupament professional, ètic i emocional de les persones vinculades a l'activitat de l'empresa.

És a dir, un nou concepte d'empresa

que impulsi el desenvolupament de noves estratègies empresarials incorporant la gestió d'actius intangibles com a veritables avantatges competitius a curt, mig i llarg termini –cultura d'empresa, gestió de l'equip humà i de la xarxa complexa de relacions amb les parts interessades (*stakeholders*), gestió de la reputació, etcètera.

La implantació efectiva passa per les persones

Les empreses més innovadores i capdavanteres del nostre àmbit territorial ja han començat a constatar els grans avantatges d'apostar per la responsabilitat corporativa. Ser o no ser una empresa sostenible, aquesta comença a ser la qüestió.

Efectivament, han començat focalitzant gran part dels seus esforços en la comunicació i la transparència², però la lògica empresarial està demostrant que, a més, han d'integrar explícitament els principis de la responsabilitat corporativa en els plantejaments estratègics de l'em-

presa i en els sistemes de gestió. Fent un èmfasi especial en els sistemes relacionats amb l'equip humà. La implantació de les seves estratègies de sostenibilitat passa, ineludiblement, pel desenvolupament d'unes competències específiques de les persones, que acabaran configurant unes maneres de fer, uns estils de comportament i de relació amb tots els *stakeholders* que generin una identitat pròpia, i una cultura única, que els diferenciarà clarament dels competidors.

La cultura, «driver» de gestió de l'empresa sostenible

En aquest sentit, les empreses que es comprometen decididament amb una visió empresarial responsable, en la triple dimensió econòmica, mediambiental i social, identifiquen ja la gestió de la seva identitat, és a dir, la cultura d'empresa, com un dels principals *drivers* de gestió³, integrant-ho dins de les responsabilitats de la funció directiva, implicant l'equip humà i la resta de *stakeholders* i fixant un sistema d'indicadors per amidar el seu impacte en tots els grups d'interès que concorren en la seva activitat.

En definitiva, estan atorgant a la gestió de la seva cultura –de la seva identitat– una funció fonamental per implantar amb efectivitat l'estratègia de sostenibilitat, conscients de l'enorme força impulsora que té: ✓ Per atreure i integrar persones amb talent, traduir l'estratègia de la companyia en l'acció del dia a dia, servir de referència i donar sentit a les actuacions quotidianes, generar en tots adhesió, sentit de pertinença, identificació i compromís amb l'organització i oferir la possibilitat de contribuir a la construcció d'un món millor a través del treball diari.

✓ Per integrar els processos, aconseguir així la màxima eficiència i

garantir el lliurament de productes i serveis d'excel·lent qualitat.

✓ Per integrar-se amb l'entorn, atraient i fidelitzant clients i proveïdors, generant valor mediambiental i social, i creant confiança i reputació amb les institucions, reguladors, mitjans de comunicació, líders d'opinió i coneixement i la comunitat en general.

✓ Per aconseguir resultats, generant valor econòmic, rendibilitat i creixement sostenible i atraient inversors, aliats i socis estratègics.

L'èxit de les empreses sostenibles és atribuïble, en gran part, a la seva cultura i als seus valors, raó per la qual resulta del tot aconsellable –si existeix el ferm compromís d'apostar de debò per una estratègia de sostenibilitat– dissenyar i implantar un model propi de gestió de la cultura corporativa, que desenvolupi un alt nivell de coherència interna, i que sigui clau a l'hora de marcar el valor diferencial amb els clients i amb la resta de grups amb interessos legítims a l'empresa. La marea està canviant. Ser o no ser una empresa sostenible: aquesta és la qüestió...

1 «...la nova força laboral vol un propòsit per al seu temps i el seu treball, una finalitat que sigui alguna cosa més que augmentar el valor per a l'accionista. Vol pensar que està ajudant a fer del món un lloc millor»...

2 «...No es tracta de donar un xic dels teus beneficis als pobres. No es tracta de quants diners guanyes i què en fas. Es tracta de com governes la teva empresa i com equilibres les exigències dels diferents grups d'interès».

Handy, C. L'elefant i la puça, edicions Apóstrofe, Barcelona, 2002.

2 Fundació Empresa i Societat, De la transparència a la confiança, nov. 2003.

3 Merco (Monitor espanyol de reputació corporativa)

José Antonio Lavado
Soci director de BIDEA
Comissió Consultiva de
la Fundació per a la Motivació
del Recursos Humans
www.factorhuma.org

La catedral, alineació d'interessos

► Probablement, molts de vostès hauran sentit en múltiples ocasions la història dels picapedrers i la catedral; de tota manera, i en els temps que corren, ens convé recordar-la i reflexionar-hi. Un empresari visitava, fa temps, una pedrera en la qual estaven treballant multitud d'obrers; el dia era estiuenc, el sol de justícia i la suor banyava els fronts d'aquells treballadors. Al nostre amic li va estranyar de comprovar que, a escassos metres un de l'altre, dos operaris esmicolaven la pedra amb les seves eines en actituds ben diferents. El primer, amb cara de pomes agres, rene-

gava i maleïa la seva sort; al segon se'l veia feliç, amb un somriure i un xiulet que sortia de la seva boca. El visitant no se'n va estar, de preguntar-los a tots dos què era el que estaven fent.

«Ja ho veu!», respongué malhumorat el primer, tot esmicolant la pedra.

«Ajudant a construir una catedral!», diuen que contestà el segon.

La lliçó del conte és molt simple: tots dos feien la mateixa feina, però la motivació era diametralment oposada: al primer no se li havia comunicat la finalitat de la seva feina,

mentre que al segon, el seu cap, s'havia preocupat per motivar-lo per a una tasca dura i desagraïda.

Actualment, amb unes estructures organitzatives optimitzades al màxim, una comptència de mercat absolutament ferotge i uns nivells d'exigència amb tolerància zero, encara ens trobem amb empreses que tenen els seus col·laboradors com a simples ninos, indignes de rebre cap mena de motivació ni d'informació. La cohesió dels equips, la seva motivació i el coneixement dels valors corporatius, juntament amb una alineació dels objectius perso-

nals i organitzacionals, serà l'única forma de poder sobreviure en el segle XXI.

No malbarati l'ocasió que li ofereixen els seus col·laboradors que li fan una crítica; escolti'ls, analitzi les seves angoixes i faci-les seves; el sentiment de pertinença és un dels més poderosos motors en qualsevol entorn empresarial. Comunicació i involucració esdevindran de plena utilitat. Ajudi'ls a construir catedrals, no deixi que, simplement, esmicolin pedra.

Jordi Vilà

Director Gerent Human Catalunya SA.