

Espacios para crear compromiso

En tiempos en que la Generación Y desafía el concepto de "ponerse la camiseta", las empresas que desde su misión generan impacto social y ambiental atraen talento y se aseguran su subsistencia

Francisco Jueguen
LA NACION

Fueron pioneros. En 1993, la empresa creó un programa revolucionario para una época que sólo observaba el lucro. En ese entonces, la firma tomó la decisión de pagarles a sus empleados para que dejaran de trabajar por dos meses y ofrecieran sus manos a una organización a elección que se dedicara a cuidar el ambiente. Fue sólo un primer paso.

Básicamente, la idea de Patagonia y su creador, Yvon Chouinard, era que la compañía no se enfocara sólo en generar ganancias, algo elemental para el negocio, sino que su misión fuera también la de crear valor social en la comunidad. La sustentabilidad, un concepto aún borroso y en construcción en el mundo empresarial, aparece como una llave fundamental para la supervivencia del mismísimo capitalismo, según grandes autores del management como Michael Porter en Estados Unidos, Sumantra Ghoshal en Europa y muchos otros que se ocupan del ya en desuso *triple bottom line* o de las adyacencias en las que se mueven las novedosas Compañías B.

El mundo del trabajo no escapa a este diagnóstico. La Generación Y desafía el concepto de compromiso -con sus empleos- y, en la necesidad de atraer talentos las empresas deben adaptarse a sus reclamos, entre los que se destacan la transparencia, una nueva relación con el medio ambiente y un sentido para el trabajo en sí.

La sustentabilidad no es responsabilidad empresarial ni tampoco marketing social. Es un concepto mucho más amplio que invade capilarmente toda una organización. "Se asocia a la sustentabilidad idea de desarrollo sustentable se mide en términos de indicadores relacionados con la preservación del medio ambiente", indica Héctor Rocha, doctorado en Negocios en la London Business School y profesor de Política de Empresa del IAE. "Sin embargo, prefiero definir la sustentabilidad en términos más amplios, empezando por la dimensión humana, e intentando armoniosamente las dimensiones sociales, económicas y ecológicas", esgrime el experto.

En ese sentido, para el intelectual que estudió con Ghoshal, "una empresa sustentable es la que hace realidad su misión o razón de ser, que consiste en crear y distri-

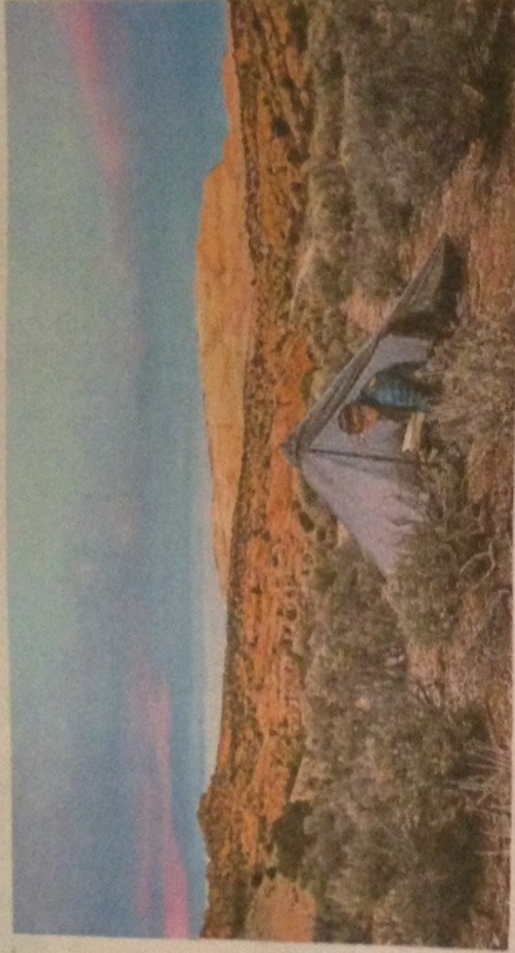


Imagen de la película sobre sustentabilidad "Usá lo usado"

FATAGONIA/E. FEINBLATT

buir riqueza, satisfacer necesidades reales a través de la provisión de bienes y servicios, desarrollando a su personal y contribuyendo a la sustentabilidad de las comunidades y del medio ambiente en el cual realiza sus actividades".

"La sustentabilidad es una nueva inteligencia empresarial e incluso una nueva forma de gestionar el riesgo", afirma Sebastián Bigorito, director ejecutivo del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (Ceads), una entidad que agrupa a los principales CEOs del país en torno a esta nueva tendencia.

"El gran desafío de las empresas es darle legitimidad social a sus qué, cómo y quién", esgrime Bigorito, y agrega: "Actualmente, el postulante es el que pide el CV de la empresa. La pelota queda del lado de la compañía que quiere atraer y retener talento o que quiere tener «sustentabilidad» para innovar en este sentido".

"La sustentabilidad afecta a toda la cadena de valor de una empresa", completa Agustina O'Farrell, directora de Impact Economy en la Argentina. "El fin de la empresa es generar dinero pero eso no funcionará en el futuro si la sustentabilidad no está alineada al *core business*", estima. Además hoy, según O'Farrell, las nuevas generaciones se caracterizan por "querer trabajar en empresas que hacen las cosas de manera sustentable".

"Sencillemente hay más gente motivada por el sentido de la vida que por el dinero", advirtió el cofundador de B Lab Jay Cohen en una entrevista que le realizó una publicación académica. "Lo cierto es que los millennials ya consti-

Pero además, por ejemplo, Natura impulsa un Proceso de Gestión de Desempeño, en el que los colaboradores son individualmente evaluados y reconocidos con un bono, según su alcance de resultados relacionados a sus tres indicadores de sustentabilidad: ambientales, sociales y económicos, cuenta Mariana Talarico, gerente de RR.HH. de Natura Argentina.

"Las personas que trabajan en la empresa son los actores claves de cualquier abordaje que refiera a la sustentabilidad. Esto tiene que ver con garantizar la vivencia permanente de la misión de la compañía hacia su interior, por ejemplo, con programas como Danone Health Inside que promueve la incorporación y práctica de hábitos de vida saludable como la alimentación balanceada, el deporte, la búsqueda permanente del balance laboral-familiar", cuenta Fausto Echebehere, de Danone.

En Unilever, por ejemplo, se lanzaron por lo menos 16 campañas ligadas sólo a la sustentabilidad que abarcan desde el voluntariado hasta la concientización medioambiental, el trabajo sobre la diversidad o la capacitación.

En Gan Natural Fenosa, cuenta Bettina Llapur, directora de Comunicación y RR.HH., se creó una universidad corporativa para "empoderar a los colaboradores" de la firma. Eugenia Patiño, gerente de RR.HH. de Tarjeta Naranja, en tanto, pone el foco la capacitación permanente, el clima de trabajo, la motivación pero principalmente en "dejar una huella positiva" en la comunidad en la que se desarrollan las actividades de la empresa. ●

tuyen casi 50% de la fuerza global de trabajo pero los líderes empresarios que buscan a los mejores talentos parecen ignorar, para su propio riesgo, esa simple verdad", estimó Cohen.

¿Cómo lograr compromiso en estos nuevos empleados? Cohen da una pista. "Una vida plena es una vida al servicio de algo más que uno mismo (-.-). Si restringimos nuestra vida económica a alcanzar fines puramente egoístas y nuestro desarrollo como seres humanos", agrega sobre el sentido mismo del trabajo. Reclama además, claro, la necesidad de "crear empleos de alta calidad".

¿Cómo motivar a un empleado? "Es inspiradora la propuesta de que lo propio de la empresa, lo que la define o constituye, nunca puede ser un resultado concreto sino un modo de ser y actuar", escribió Rocha en un artículo del IAE.

"Patagonia utiliza la simplicidad como un camino hacia la responsabilidad en los negocios. Hablar de sustentabilidad en los negocios es un poco utópico, porque todos los productos que hacemos tienen un impacto. Lo que podemos hacer desde nosotros, a lo máximo", afirma Cristóbal Costa, Marketing & Communication Manager de Patagonia.

Otras empresas que están en la búsqueda de la sustentabilidad en el país -y en el mundo- son Natura, Unilever, Gas Natural Fenosa, Danone y Tarjeta Naranja, entre otras. Como base, todas estas empresas tienen programas de beneficios y flexibilidad superadores para todos sus empleados.