

El alcance de la crisis económica iniciada en 2008 ha supuesto una pérdida de confianza sin precedentes y ha puesto en duda que el sistema sobre el que hemos construido nuestra sociedad se sustente sobre bases sólidas. Resulta evidente que la sociedad se dirige hacia un cierto cambio de valores y al despertar de nuevas sensibilidades. Los entornos difíciles son duros, pero, a la vez, mágicos, porque es en ellos donde exploramos la fuerza que llevamos dentro, donde descubrimos el poder de nuestro duende interior: un duende que nos asesora y nos ayuda en aquello que nos proponemos, sea encontrar empleo, reinventar nuestro negocio, mejorar nuestras relaciones o redescubrir el entorno.

En este libro encontraremos las estrategias de re-dirección y best practices (mejores prácticas) que utilizan las empresas con más éxito en ámbitos de innovación, optimización, talento, conciliación, responsabilidad y medio ambiente.

Best practices es el término que engloba cualquier iniciativa útil o experiencia exitosa contrastada en un determinado contexto, de la que se esperan resultados similares al compartirla y aplicarla en otros entornos.

Bibliografía

José María Polo

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



Best practices

Las mejores prácticas en innovación, optimización, talento, conciliación, responsabilidad social y medio ambiente

José María Polo

INTRODUCCION

La relación existente entre las estrategias de las mejores prácticas es directamente proporcional al desarrollo de las personas o empresas que las practican y a su capacidad de adaptación, tal y como demuestran los casos reales que se analizan en el libro. Son estrategias y ejemplos que todos podemos imitar, aplicar y mejorar en nuestro trabajo cotidiano.

Innovación. Ideas para emprender mejor

El duende interior. Todos nosotros, ya seamos empresas, mandos, empleados o autónomos, contamos con la inestimable ayuda de un duende interior, un ser emprendedor que nos lanza a aventurarnos y a innovar.

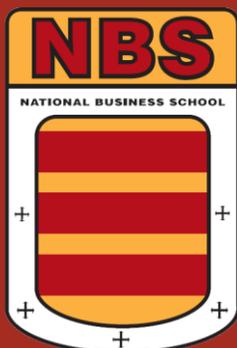
Innovar conduce a nuevas realidades, a mercados desconocidos y a más oportunidades. El espíritu de la innovación es ese ser mágico que nos permite ver dichas realidades, mercados y oportunidades.

Podemos ver el ejemplo de Google. La empresa pide a sus empleados que dediquen el 10% de su tiempo a la innovación; además, recurren a la técnica de "cambiar con frecuencia la composición de los equipos" para aumentar así la interacción y la creatividad. Algunos de los logros de esta medida han sido el sistema de claves de acceso no reconocibles, fruto de la colaboración entre quienes habían trabajado en el proyecto de Google Books y aquellos dedicados a los filtros antispam en Gmail. Ese era el duende de Google, su espíritu de innovación.

La innovación es determinante para nuestra supervivencia, pero necesita financiación, y uno de los principales problemas hoy en día es cómo conseguirla. En el sistema financiero tradicional, los bancos se caracterizan por conceder préstamos con garantías, como las que pueden ofrecer nuestra casa, familia o carrera de nuestros hijos, bajo la premisa de que, si no devolvemos el crédito, nos ejecutan los bienes y nos quedamos sin nada. Frente a esta opción, tan enraizada en la sociedad, existe otra más innovadora en la que unos inversores, o una sociedad de riesgo, prestan el capital necesario para el proyecto y, en el caso de que fracase, no penalizan al emprendedor.

Para que los proyectos creativos sean concreciones materializables en el mercado, es necesario tejer una red de riesgo empresarial capaz de financiarlos. Las inversiones en empresas innovadoras y emprendedores, aunque más arriesgadas, tienen una rentabilidad considerable, muy por encima del mercado de valores. De hecho, las empresas de capital riesgo en Estados Unidos y en el Norte de Europa suponen más del 30% de las inversiones en innovación.

La innovación ha de estar centrada en el producto y ser cada vez más abierta, basada en la colaboración, es decir, en los acuerdos entre empresas, entre emprendedores o entre autónomos, tanto para su investigación como para la correspondiente explotación de la propiedad intelectual e industrial.



Praderas fértiles. Se dice que para ser innovador "se ha de pensar raro". Solamente el inconformismo o la crítica constructiva nos permiten visualizar nuevos horizontes.

Son muchos los ejemplos que lo confirman. Así, Netscape fue fundada por Jim Clark después de que este fracasara en el instituto y en el ejército; y Scott McNealy, cofundador de Sun Microsystems, deja muy claro que quiere que su empresa sea polémica, ya que es el único camino para triunfar y la clave para diferenciarse en una economía cada vez más competitiva.

Todos estos fundadores muestran una característica común: han sido capaces de crear praderas fértiles, es decir, nuevos mercados sin explotar y todavía al margen de la competencia feroz. Así, Richard Branson, propietario de la aerolínea Virgin, cuando vio las dificultades de hacerse un hueco en un mercado tan saturado como el del transporte aéreo, decidió alcanzar su propia pradera fértil. Su rebeldía ha sido considerable: contrató a la polémica banda de punk rock The Sex Pistols; más tarde compró un club nocturno gay; y así sucesivamente hasta poder fundar su compañía aérea. Y más adelante también se convirtió en el primer operador móvil virtual con Virgin Mobile; o creó Virgin Galactic, una empresa de turismo espacial; o, después de un desayuno con Al Gore, se aventuró, de la mano de Virgin Fuels, en la investigación de carburantes más ecológicos.

A veces nos obsesionamos con permanecer dentro del círculo vicioso de competir y competir bajando los precios o haciendo y haciendo más de lo mismo, en lugar de intentar ver un poco más allá y divisar un terreno todavía por conquistar mediante la innovación.

Al igual que ocurre con las praderas, la globalización comporta grandes ventajas, pero también puede suponer deslocalización, por lo que debemos reinventarnos siempre en el arte de la competencia.

Se han de reinventar las personas, las profesiones, los productos, las empresas e,

incluso, los territorios. Un ejemplo de reinención del territorio lo encontramos en el fenómeno de los clústeres (entornos empresariales en los que se agrupa a organizaciones, profesionales y autónomos para desarrollar actividades intensivas en conocimiento), que permiten competir mejor con el exterior. Uno de ellos se creó en una zona industrial en declive, Poblenou, en Barcelona. En su primera fase, esta iniciativa supuso, además de un proyecto de renovación urbana, un nuevo modelo de ciudad que quería dar respuesta a los retos de la sociedad del conocimiento, donde las empresas más innovadoras convivían con universidades, centros de investigación, formación y transferencia tecnológica, así como con viviendas, equipamientos y zonas verdes.

En la segunda fase, se inició la colaboración entre los distintos agentes públicos y privados para impulsar los clústeres en determinados ámbitos de conocimiento en los que Barcelona podía alcanzar una posición de liderazgo internacional. A raíz de esto, se crearon cinco grupos: el TIC, de tecnologías de la información y la comunicación; el Tec-Med, de tecnologías médicas; el de Energía; el de Media; y el de Diseño.

La estrategia clúster se está extendiendo por muchos países del hemisferio norte: Estados Unidos, Francia, Finlandia, España, Alemania, Reino Unido, China, etc. Todos ellos ya utilizan este tipo de organización del territorio.

Optimización. Ideas para mejorar el ahorro

Redireccionando las estructuras: estrategia cloud computing de optimización. En general, la reducción de costes obedece a una contracción drástica en ciclos económicos decrecientes. Así, en periodos alcistas, el ahorro se relaja, mientras que en los decrecientes se recurre a medidas rápidas que permitan una reducción inmediata de los costes. Paralizar la formación, proceder a despidos, recortar cualquier apoyo externo y otras medidas similares pueden frenar el desarrollo e, incluso, poner en serio peligro a una

empresa, ya que ni son estructuradas ni sostenibles en el tiempo.

Por el contrario, el concepto de optimización, frente al de reducción, supone pensar a largo plazo, y es más una filosofía de gestión que ciertas acciones inmediatas y puntuales. Entendida así, en la optimización descansa la idea de la economía sostenible.

La optimización aspira a concentrar los recursos y la energía en la flexibilidad, en las reservas y en el compromiso con las personas, para lo que se recurre a la colaboración, al partnering o a la ligereza inmobiliaria mediante una filosofía de eliminación de lo superfluo.

Esta filosofía se llama cloud computing y es compartida por algunas de las compañías más importantes del mundo (Google, Amazon, Salesforce.com, IBM, Sun, HP, Microsoft, etc.). Todas ellas, en un ejemplo de optimización muy interesante, apuestan por compartir sus recursos informáticos eliminando las inversiones en IT de las empresas (cloud computing quiere decir "IT en las nubes"). A través de una nube metafórica como Internet, los clientes pueden acceder a un número ingente de recursos informáticos de gran capacidad pagando solamente por su uso, mientras que las empresas, por su parte, olvidan esas grandes inversiones o la puesta en marcha de complejos sistemas de hardware o software. De esa manera, se facilita que las organizaciones de cualquier tamaño puedan concentrar sus recursos en aquello en lo que son especialistas, sin tener que preocuparse del mantenimiento, actualización y amortización de grandes inversiones tecnológicas.

Con esto, las pymes consiguen acceso y las grandes corporaciones ganan en eficacia; permite, incluso, que cualquier emprendedor con una buena idea pueda acercarse a la misma tecnología y capacidad que las compañías grandes.

Redireccionando los departamentos financieros: estrategia Novartis de adelgazamiento. Cada vez son más las empresas que apuestan por la innovación, la generación de talento, la ergonomía, la

igualdad, etc., pero sin olvidar que la optimización es la herramienta fundamental de gestión. Por ello, tratan de incrementar su productividad mediante la eliminación de lo superfluo. En este sentido, la metodología de procesos de mejora Seis Sigma es la más popular y muchas empresas la han adoptado: Novartis, Toyota, Telefónica, La Caixa, etc.

La optimización, en sus últimas consecuencias, debe estar en concordancia con la responsabilidad social corporativa (RSC) y el medio ambiente, no solo optando por el ahorro energético, sino también por la eficiencia en general. Así, cada departamento (compras, investigación, producción, logística, etc.) ha de analizarlo todo para eliminar lo superfluo.

La optimización puede llevarse a cabo de diferentes maneras. Por ejemplo, Indra, empresa especialista en regulación informática del tráfico aéreo, ha optimizado sus costes estructurales implementando unas instalaciones polivalentes que le permiten flexibilización y ahorro. La compañía ha creado una gran proporción de teletrabajo, marcado según objetivos, mientras que las oficinas (que existen solo para cuando es necesario acudir a instalaciones) se han visto sustancialmente reducidas a unos pocos boxes polivalentes donde, tras pasar la tarjeta identificativa, todo es personalizado, desde el ordenador hasta el teléfono.

Las Best Practices son complementarias y están interrelacionadas. Las empresas innovadoras acaban por optimizar y, si optimizan, se sienten ágiles, por lo que no necesitan aumentar su tamaño sino que pueden beneficiarse de la colaboración. En la colaboración, el talento ya no se sustrae, sino que se comparte y se potencia.

Siguiendo con el ejemplo de Indra y también de Cisco, líder mundial de redes por Internet, las dos compañías colaboran juntas en soluciones innovadoras para el mercado de la seguridad (videovigilancia, telepresencia, redes inalámbricas, etc.), que será un mercado de alto potencial en los próximos años. Además, en su Memorando de entendimiento también han planificado colaborar en otros segmentos de

amplio crecimiento, tanto públicos como privados, como la sanidad o las ciudades inteligentes.

Talento. Ideas para mejorar la posición laboral

Según el autor Tom Peters: "El 70% de las empresas industriales cambian de proveedor a causa del trato recibido". De esta información se puede deducir que, si bien el trato es determinante en organizaciones industriales, lo es todavía más en el caso de las empresas de servicios. El dato no es solo relevante en temas de marketing, sino todavía más concluyente en cuanto a desarrollo de talento, porque muestra que las personas son fundamentales para el éxito de la empresa y que la cuota de mercado se gana únicamente si desarrollamos nuestro potencial interior.

Talento es capacidad multiplicada por compromiso. Cuando conseguimos comprometernos, surge una fuerza todopoderosa, el talento, capaz de diferenciarnos y de hacernos triunfar. Su importancia no hace sino aumentar en el mundo actual de la empresa.

Redireccionando los departamentos de Recursos Humanos: estrategia Pricewaterhouse Coopers de atracción. Los procesos de selección limitados a evaluar las candidaturas que responden a una oferta ya pertenecen al pasado. En muchas empresas los sustituyen por un departamento de atracción del talento, una labor activa que obliga a desplazarse a universidades, congresos o colegios profesionales.

A su vez, la formación basada en cursos está mutando hacia el departamento de desarrollo de talento, encargado del cumplimiento de diferentes metas: autodesarrollo en el puesto de trabajo, asignación de nuevos retos y responsabilidades bajo tutelaje, mentoring, coaching, grupos de aprendizaje, desarrollo mediante participación en proyectos o programas de investigación, desarrollo a través de laboratorios de ideas o proyectos multipaís, etc.

De igual manera ocurre con las relaciones laborales, convertidas ya en departamento de comunicación interna, donde, junto con las normas, se ha de gestionar la creatividad y la innovación, y donde se trata de conseguir un ambiente laboral capaz de generar equipos de rendimiento sobresaliente.

En PricewaterhouseCoopers, por ejemplo, no se limitan a una actitud pasiva ante la selección mediante los típicos anuncios de prensa, portales o buscadores, sino que optan por una política activa, buscando en diferentes lugares, siendo originales en las ofertas y transmitiendo que estas no son un mero puesto de trabajo, sino que constituyen un reto, un equipo y un estilo de vida.

Por ello, la compañía trata de buscar talento en todos sitios: asociaciones, universidades, colegios profesionales, competencia y cualquier otro lugar o país donde se pueda encontrar a los mejores profesionales.

Redireccionando el salario: estrategia Asepeyo de retribución total. Según Ricardo Alfaro, director corporativo de Recursos Humanos de la empresa Asepeyo, el profesional solicita cinco elementos en su retribución: primero, el salario con sus beneficios sociales; segundo, el ambiente de trabajo; tercero, el estilo de dirección; cuarto, la conciliación y, por último, el desarrollo profesional.

Los últimos cuatro componentes forman parte de la retribución emocional y el primero, basado en el salario económico, se rige por el principio de adecuación al mercado. De ello podemos deducir que la retribución emocional es determinante en la gestión del talento.

Esto es así porque recibir el reconocimiento es una necesidad del ser humano y una de las retribuciones emocionales más baratas. En cuanto a la promoción, aunque no existan puestos de dirección para todos los empleados con talento, en cambio sí puede haber planes de carrera para todos. No todo el mundo quiere o puede tener un cargo directivo, si bien nadie se sentiría a disgusto con un plan de carrera que le asigne una mejora en el papel corporativo o

un ascenso horizontal que le permita asumir nuevas funciones y motivaciones.

Todo ello debe integrarse en un marco de retribución variable, dado que si talento es igual a capacidad por compromiso, lo lógico es retribuirlo en función de los parámetros de la ecuación.

Redireccionando el clima laboral: estrategia Wolters Kluwer de ambiente laboral. Una condición básica y obvia de la gestión del talento, además de ser un gran reto para cualquier empresa, es el ambiente laboral.

La premisa mayor de la gestión del talento es que solamente un buen ambiente genera las condiciones necesarias para su liberación; y la premisa menor se centra en que sobre este influyen múltiples factores, tales como los valores y la cultura corporativa, la comunicación interna o el liderazgo.

El peor enemigo del talento es el miedo, que lo frena y, además, ahoga la creatividad. Según la autora Pilar Jericó, la gestión basada en el miedo puede funcionar solo en un entorno de competencia previsible, de mercados estables, de clientes cautivos o cuando solamente se requiere que los trabajadores obedezcan. En una situación tanto de imprevisibilidad e inestabilidad de los mercados como de libertad y "promiscuidad" de los clientes como la actual, necesitamos de todo el talento de los profesionales.

El ambiente laboral no es algo esotérico, ni una declaración programática, sino la concreción de pequeños detalles. En el caso del grupo Wolters Kluwer, editorial y proveedor de información y software para profesionales, podemos ver cómo se llevan a cabo esas iniciativas concretas. Así, la empresa sustituye viajes que alteran la conciliación por videoconferencias; promueve el teletrabajo en casos de maternidad, cuidado de familiares, etc.; comparte los éxitos personales, como es el caso de la sillita de bebé para el coche que se regala a los empleados cuando tienen un hijo; pone a disposición de sus empleados un horario flexible; da facilidades de acceso a préstamos; fomenta la igualdad en las promociones; favorece la diversidad;

establece sistemas retributivos transparentes, de modo que cada empleado sea capaz de comparar su salario con el del mercado, etc.

Se trata de todo un conjunto de medidas a las que se le puede sumar una serie de elementos adicionales que denotan honestidad y compromiso, como es el hecho de apostar por la participación en acciones de sostenibilidad: la plantación de 25 000 árboles realizada por los empleados y sus familiares en espacios cercanos a los centros de trabajo; el respeto por las típicas medidas de reciclado de papel, soportes informáticos, pilas, aceite, teléfonos y otros residuos; la aplicación de políticas de bajo consumo energético; la promoción de las donaciones de sangre, de material o dinero para diversas causas, etc.

Redireccionando las competencias profesionales: estrategia Deloitte de inteligencia emocional. El autor Daniel Goleman perfeccionó un modelo de competencias emocionales que había observado en unas doscientas grandes compañías de todo el mundo: consciencia, valoración, autoconfianza, autocontrol, integridad, flexibilidad, innovación, orientación a objetivos, iniciativa, optimismo, empatía, orientación al cliente, aprovechamiento de la diversidad, conocimiento de la organización, influencia, comunicación, liderazgo, catalizador del cambio, colaboración, trabajo en equipo...

Estas competencias determinan un desempeño laboral excelente. Partiendo de la base de que dichas competencias son útiles para las empresas, es fundamental que tanto ellas como sus empleados se comprometan para permitir el surgimiento de los nuevos valores, las nuevas mejores prácticas, su contagio e imitación.

El talento es una cuestión cuya transcendencia económica no es poca. Deloitte Research, basándose en las prestigiosas encuestas Gallup, estima que el coste anual de la falta de involucración (rotación, absentismo, etc.) asciende a más de 100 000 millones de dólares en Francia y a 350 000 millones en Estados Unidos. Son cantidades muy próximas a los planes multimillonarios que pusieron en marcha los

Gobiernos de ambos países ante la crisis financiera de 2008.

Conciliación y diversidad. Ideas para mejorar las relaciones

Cada vez son más las empresas que están reinventando sus relaciones y transformando en oportunidades las dificultades en materia de conciliación, igualdad y diversidad. Estas se entienden como una cuestión estratégica, bien sea para expandirse, para incrementar la productividad, para ganar liderazgo o bien como herramienta que les permita capturar talento.

Redireccionando la conciliación: estrategia Mercadona de expansión. Hace muchos años, en un sector en plena guerra por contratar personal, la cadena del sector de la distribución alimentaria Mercadona, que sufría de rotación pero que aspiraba a una gran expansión territorial, decidió reinventarse para ser más atractiva y consiguió reducir los elevados índices de rotación del sector.

En un acto puramente innovador, la empresa valenciana hizo fijos a todos sus empleados, les garantizó proximidad a su domicilio (con un objetivo de no más de diez minutos), les dio un mes extra de baja maternal, instaló guarderías en los centros de distribución y aseguró un puesto de trabajo para la pareja en caso de fallecimiento del trabajador, además de una beca de estudios para sus hijos.

De una manera inteligente y gracias a la conciliación, los índices de satisfacción y compromiso necesarios para poder llevar a cabo la expansión planificada de Mercadona se dispararon, se consiguieron los objetivos de crecimiento de la empresa y se logró transformar una dificultad en estrategia. Su crecimiento no habría sido posible sin el recurso de la conciliación. Estabilizar su plantilla fue un elemento estratégico.

Redireccionado el marketing y la publicidad: estrategia MRW de liderazgo. La compañía de transporte urgente MRW ha sido pionera a la hora de integrar laboralmente a personas con minusvalías, lo que le ha comportado un amplio reconocimiento de la

sociedad. Este compromiso, articulado a su vez con una política de cooperación, le ha granjeado la confianza de los clientes y le ha permitido alcanzar una posición de liderazgo en su sector.

Se trata de una organización que ha sabido convertir circunstancias adversas, como la rotación, la insatisfacción, el absentismo y similares, en ventajas competitivas. En su caso se puede ver con claridad cómo las mejores prácticas están interrelacionadas.

Así, por ejemplo, la compañía establece medidas de conciliación entre la vida personal y laboral: jornada continua, flexibilidad horaria, bonos guardería, aparcamiento, gimnasio, biblioteca, financiación de un 80% en formación externa, etc. Además, el 60% de sus mandos intermedios está formado por mujeres y alrededor del 10% de la plantilla de los servicios centrales, por personas con algún tipo de discapacidad.

MRW no se ha limitado a estas medidas, sino que las ha vinculado a la gestión del talento, liberando así la satisfacción personal tanto de la cúpula directiva como de todos los integrantes de la compañía, quienes se muestran orgullosos de trabajar en una empresa solidaria. De ese modo se crea una serie de sinergias nada desdeñables que propagan el nombre de la empresa por todo el territorio.

En concreto, MRW realiza envíos gratuitos para estudiantes, personas con discapacidad, familias numerosas y personas mayores que viven en residencias. También ofrece descuentos a más de 5000 ONG y deducciones de más del 70% a pymes de reciente creación.

Todo ello supone apenas el 7% de los cerca de 180 000 envíos que la organización mueve diariamente, un porcentaje insignificante comparado con el de la publicidad. Es obvia la excelencia de sus mejores prácticas, que, además, ha cuajado en una óptima estrategia empresarial.

Redireccionando los convenios colectivos: estrategia Iberdrola por la productividad. Iberdrola es una de las compañías del sector energético con uno de los convenios

colectivos más abiertos a la conciliación. No solo la reconoce como derecho, sino que da un paso más y fomenta explícitamente una mayor responsabilidad entre hombres y mujeres en la asunción de las obligaciones familiares. La empresa ha establecido la posibilidad de jornada continuada en horario de mañana en todos aquellos centros de trabajo que lo permiten y, aunque parezca increíble, con dicha medida ha incrementado su productividad en medio millón de horas anuales.

Así, 7300 de sus 33 000 empleados en España disfrutan de la jornada continuada entre las 7.30 y las 15.00 horas, con una horquilla de media hora para entrar y salir. Como consecuencia, el personal no solo ha acentuado su nivel de satisfacción, sino que, tal como informa la compañía, se ha ganado una media de 40 horas anuales de productividad por empleado.

Medidas como esta, o como la jornada flexible de cinco horas durante un año (con el 100% del salario) tras finalizar el permiso legal por maternidad, están situando a Iberdrola en los puestos de honor de la clasificación de empresas conciliadoras. Se trata de una apuesta productiva que, junto a las energías renovables, le está granjeando prestigio internacional.

Responsabilidad. Ideas para ayudar

Son muchas las empresas que están apostando seriamente por la responsabilidad social corporativa. Ejercer dicha responsabilidad es más una cuestión de voluntad que de tamaño.

Redireccionando el ánimo de lucro: estrategia terapéutica La Fageda. La Fageda es una cooperativa de iniciativa social, sin afán de lucro, creada en Olot (Gerona) por un grupo de profesionales del Hospital Psiquiátrico de Salt. Sus fundadores querían salir al paso del vacío asistencial en el que se encontraba el colectivo de personas con enfermedades mentales severas, ya que, a pesar del reconocimiento de la necesidad de su integración laboral como condición para su rehabilitación e integración social, no existía un mercado de trabajo para estas personas.

La innovación de estos profesionales consistió en crear una estructura empresarial para la fabricación de yogur como herramienta terapéutica. En la actualidad, venden unos 35 millones de yogures al año y se han convertido, en su corta historia, en el tercer productor autonómico. Además, prestan servicios de jardinería para los ayuntamientos de la zona y producen un millón de plantas para la reforestación; también disponen de pisos asistidos para sus trabajadores y trabajan con la Fundación Un Sol Món de Caixa Catalunya en la plasmación de un modelo de gestión replicable.

Redireccionando la rentabilidad: estrategia Danone de deslocalización. La compañía Danone recurrió a la filosofía de la responsabilidad social corporativa cuando tuvo que deslocalizar su planta en Navarra. No solo pagó unos despidos muy caros, sino que se involucró en la recolocación de los empleados. También dio un paso más y lideró un plan de industrialización de la zona afectada, que tuvo como resultado la creación de 300 puestos de trabajo.

Este enfoque activo en las recolocaciones, basado en los principios de la RSC, se fundamenta en el concepto de desarrollo sostenible y conjuga el legítimo derecho de las empresas a obtener una rentabilidad económica con su ineludible responsabilidad corporativa de respetar a las personas y a las comunidades en las que operan.

Redireccionando el capital: estrategia BBVA de inversión socialmente responsable. Las llamadas inversiones socialmente responsables (ISR) se realizan teniendo en cuenta las consecuencias sociales y medioambientales que puedan tener. De este modo, dichas transacciones tienen vetados sectores como la peletería, los juegos de azar, la pornografía, el tabaco o las armas, y han de evitar la corrupción, la experimentación animal o la violación de derechos humanos, además de asegurarse de que la empresa establece sistemas de prevención de riesgo. Para ello, se establecen unos criterios de sostenibilidad según los cuales se puntúa a las empresas.

En la actualidad, la tendencia en los fondos de inversión y de pensiones se dirige a exigir a sus gestores la incorporación de la variable ISR. Dicha tendencia es ascendente: en Estados Unidos ya existe más de un 10% de fondos que lo exigen.

El banco español BBVA apuesta por dicho criterio al integrarlo en algunos de sus productos e incorporarlo en la totalidad del patrimonio gestionado en su plan de pensiones.

Otro ejemplo en el mismo sentido es la apuesta del mencionado banco por su Fundación para las Microfinanzas, una entidad sin ánimo de lucro, dotada con 200 millones de euros y dedicada a promover el acceso al crédito en zonas poco desarrolladas. La estrategia de la fundación se basa en impulsar las microfinanzas mediante alianzas con entidades de probada solvencia social.

Sin lugar a dudas, las empresas del sector financiero han de ser líderes en este aspecto, no solo por la aplicación en su ámbito, sino también porque pueden exigir dicha responsabilidad al conjunto de las empresas mediante su evaluación a la hora de conceder un crédito.

Ideas para ahorrar dinero mejorando el entorno

Empresas grandes y pequeñas, familias e individuos, todos necesitamos ahorrar. Las partidas de luz y gasolina son de las más elevadas para nuestra economía, ya sea empresarial, familiar o individual.

Redireccionando la factura de la luz: estrategia Sun-Solde ahorro energético. Si bien la independencia energética puede ser complicada de alcanzar para un particular, donde no puede haber excusas es en su eficiencia. En este ámbito todos podemos y debemos ahorrar.

Aquí es donde cobran importancia los pequeños detalles. Por ejemplo, ya existen unos pequeños contadores de energía eléctrica que no miden en kilovatios, sino en dinero y, así, permiten ver lo que se ahorra al reducir el consumo.

Todos podemos optimizar mediante eficiencia energética, desde particulares a grandes empresas. Por ejemplo, en tan solo un año, y a iniciativa de su director de plan energético Marcos Tejerina, la cadena hotelera Sol Meliá ha evitado la emisión a la atmósfera de más de 2900 toneladas de CO₂, equivalentes a las que podrían absorber 150 000 árboles a lo largo de su vida, y les ha supuesto un ahorro importante en la factura energética. Su fórmula ha sido recurrir a los sistemas de iluminación por tecnología LED (de diseño y mayor eficiencia energética), así como a bombillas de bajo consumo, a sistemas de control de temperaturas y a un uso integral del ciclo del agua, además de las consabidas acciones de concienciación del cliente y la limpieza de toallas previa indicación.

Por otra parte, Sun Microsystems ha creado la unidad de negocio Soluciones y Servicios para la Eficiencia del Centro de Proceso de Datos con el objetivo de aumentar la eficiencia energética de las empresas. La compañía prevé alcanzar con esto ahorros de hasta el 74% del consumo; asimismo, estas prácticas le ayudarán con el espacio físico y la contaminación medioambiental.

Además, la organización se ha comprometido a compartir con sus clientes las mejores prácticas que ha recopilado, ya que ha sido capaz de disminuir su factura energética en más de 60% y de reducir el espacio que ocupan los sistemas en un 90%. También ha lanzado www.OpenEco.org, la primera comunidad web diseñada para ayudar a las empresas a evaluar, hacer un seguimiento y comparar sus emisiones de gases de efecto invernadero.

El tema medioambiental ha dejado de ser un desiderátum y se ha convertido en una de las partidas más importantes de la economía mundial, empresarial o familiar.

Redireccionando el CO₂: estrategia de belleza L'Oréal. Muchas compañías se están sumando al esfuerzo mundial por reducir las emisiones colectivas de gases antes de 2012, reducción que se ha concretado en la ratificación del Protocolo de Kioto.

Este es el caso de la fábrica de cosmética L'Oréal de Burgos (España), que se propone alcanzar en 2015 la neutralidad en emisiones de CO2. La compañía pretende alcanzar este objetivo con acciones dirigidas a la reducción del consumo energético a través de una mayor eficiencia, pero también mediante la producción de energía propia.

En este sentido, L'Oréal cuenta con paneles solares que alcanzan una producción de 300 000 kilovatios por hora, tiene activa una central de biomasa para la calefacción, prevé construir otra más para la producción de vapor y agua caliente, cuenta con instalar en 2010 un parque eólico y está estudiando la posibilidad de aplicar la geotermia, que consiste en el aprovechamiento de un lago de agua caliente que se encuentra bajo las instalaciones de la factoría.

Cada vez son más las compañías que elaboran sus planes de eficiencia energética, en todos los sectores, no únicamente el industrial. Así, BBVA ha elaborado un Plan Global de Ecoeficiencia 2008-2012 que contempla un conjunto de objetivos ambiciosos, concretos y medibles para reducir sus emisiones de CO2 en un 20% antes de 2012. Con esta medida, BBVA se sitúa entre las cinco entidades financieras líderes a nivel mundial en esta materia.

Redireccionando el packaging: estrategia Eroski de minimización. Son también muchas las empresas que apuestan por reducir el packaging en un intento de atenuar la cantidad de envases y mejorar la satisfacción del cliente. Un buen ejemplo de ello es la compañía de distribución alimentaria Eroski-Caprabo, que ha evitado la utilización de 1 250 000 bolsas en seis meses dentro del marco de una experiencia piloto dirigida a reducir las bolsas de plástico desechables.

La iniciativa se originó a raíz de la sugerencia de un cliente, y ahora la dirección se plantea extenderla a toda la cadena y sustituir las bolsas desechables por reutilizables. Carrefour, del mismo sector, ha optado por bolsas biodegradables.

También es determinante la reinención en los productos. En este ámbito, Electrolux ha lanzado un aspirador, el Ultrasilencer, cuya estructura está compuesta en un 55% por materiales reciclados.

También Xerox presenta nuevas gamas de papel ecológico para impresoras procedentes de bosques sostenibles y certificadas por organizaciones de acreditación en gestión forestal. Hasta el mar y las aguas fecales se pueden reinventar: por ejemplo, Dow Water Solutions apuesta por el reciclaje en este campo con la construcción de un centro de desarrollo en tecnología de desalación y reciclado de aguas residuales.

No obstante, es necesario ir más allá, superar el reciclaje y dirigir nuestros esfuerzos hacia la innovación en minimización. Esto ya lo hace el banco Bankinter, que planta un árbol por cada cliente que utiliza su servicio gratuito de correspondencia online en lugar del correo postal. De esta forma, de la mano de Fundación + Árboles, se está creando el bosque Bankinter en la sierra de Alcaraz, en Albacete, una de las zonas más deforestadas de la Península Ibérica.

Conclusión

Los ejemplos de las mejores prácticas descritos en el presente libro son tan solo unos pocos, pero muestran la punta del iceberg de un nuevo management que está renaciendo. Este management conduce a liberar el duende interior que todos llevamos dentro: liberar nuestra creatividad (gestión de la innovación), liberar nuestros costes económicos (gestión de la optimización), liberar y rentabilizar nuestro talento (gestión del talento), liberarse de los prejuicios (gestión de la igualdad y de la diversidad) o liberarse de la culpa (gestión de la responsabilidad social corporativa y del medio ambiente).