



LA PRODUCTIVIDAD Y EL MODELO DE \$OSTENIBILIDAD €MPRESARIAL

Texto: José Antonio Lavado

Ilustración: Juan Berrio

Estamos en una fase de transición y en estas situaciones conviven los que siguen intentando competir buscando cómo incrementar la productividad con las reglas obsoletas de la era industrial, con las empresas más innovadoras que han decidido cambiar y adaptar el modelo de productividad

CLAVES DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL ENTORNO ACTUAL Y FUTURO

En los últimos años, estamos asistiendo a grandes transformaciones que están generando nuevas condiciones de competitividad y productividad para nuestras empresas. Estamos en una fase de transición y en estas situaciones conviven los que siguen intentando competir buscando cómo incrementar la productividad con las reglas obsoletas de la era industrial, con las empresas más innovadoras que han decidido cambiar y adaptar el modelo de productividad a los nuevos condicionantes. El actual proceso de globalización de los mercados, la intensidad y velocidad del cambio tecnológico, la incorporación a la Unión Europea de los países del centro y este de Europa, la emergencia de economías como la

de China o la de la India están planteando nuevos e importantes retos en nuestro entorno.

Probablemente nos quede mucho camino por recorrer, sin embargo, dos grandes tendencias se vislumbran en el horizonte, orientando el rumbo a tomar para desarrollar la competitividad y productividad de nuestras empresas:

1 La primera tendencia está relacionada con el desarrollo de un nuevo modelo empresarial, que integra los principios del desarrollo sostenible –equilibrio entre la dimensión económica, medioambiental y social, a corto/medio/largo plazo–. Los factores de productividad asociados a dicho modelo son diferentes a los que predominaban en la era industrial y se fundamentan en la capacidad para atraer, implicar y generar compromiso

de todos los grupos de interés¹ –“stakeholders”– de la empresa.

2 La segunda tendencia tiene su origen en la limitación de los sistemas contables tradicionales para capturar el valor de las empresas. En consecuencia, se está evidenciando el creciente peso relativo de los recursos intangibles –capital intelectual– y se están desarrollando un gran número de investigaciones para valorarlos como instrumento de gestión interna y como herramienta de comunicación con todos los grupos de interés.

EL MODELO DE PRODUCTIVIDAD DE LA ERA INDUSTRIAL A LA ERA DEL CONOCIMIENTO

Estamos abandonando la era industrial para adentrarnos en la era del

¹ Públicos implicados y/o afectados por la marcha de la empresa, con “intereses” o con expectativas diversas respecto a la misma: accionistas, clientes, empleados, proveedores, administración, reguladores, organizaciones de la sociedad civil, comunidad local...



conocimiento y este cambio tiene importantes implicaciones para los sistemas de valoración y gestión de la competitividad y productividad de nuestra economía y para nuestra sociedad en general.

co compromiso con los denominados “stakeholders” o grupos de interés de la empresa (capital relacional).

La primera llamada de atención sobre la creciente importancia de los tres capitales mencionados en la eco-

ración de los intangibles y su impacto en la productividad, la competitividad y el crecimiento económico. Iniciativas paralelas y simultáneas se han producido en el ámbito de la sostenibilidad y de la responsabilidad empresarial, sobre todo a partir de la publicación en el año 2000 por la Unión Europea del “Libro verde para el fomento de la responsabilidad social en el ámbito empresarial”.

El resultado de todas estas iniciativas es una amplia evidencia acerca de las dos tendencias mencionadas al inicio que se retroalimentan entre sí y que afectan a un cambio en el modelo de productividad: el creciente papel que los intangibles tienen en los procesos de generación de valor de las empresas y la creciente implantación del modelo de sostenibilidad en el mundo empresarial. Probablemente, una de las claves de la productividad y de la competitividad en la era del conocimiento reside en combinar la fortaleza de una adecuada identificación y gestión de los intangibles, con

“El creciente peso de los intangibles anuncia la entrada en la era del conocimiento y demanda nuevas formas de entender la empresa”

Si hace tan solo dos décadas, el valor de una organización se asimilaba al valor de sus recursos tangibles –trabajo y capital–, en la actualidad, el potencial de desarrollo futuro de nuestras empresas y su capacidad de aprendizaje descansan, principalmente, sobre sus recursos intangibles –capital humano, capital estructural y capital relacional–.

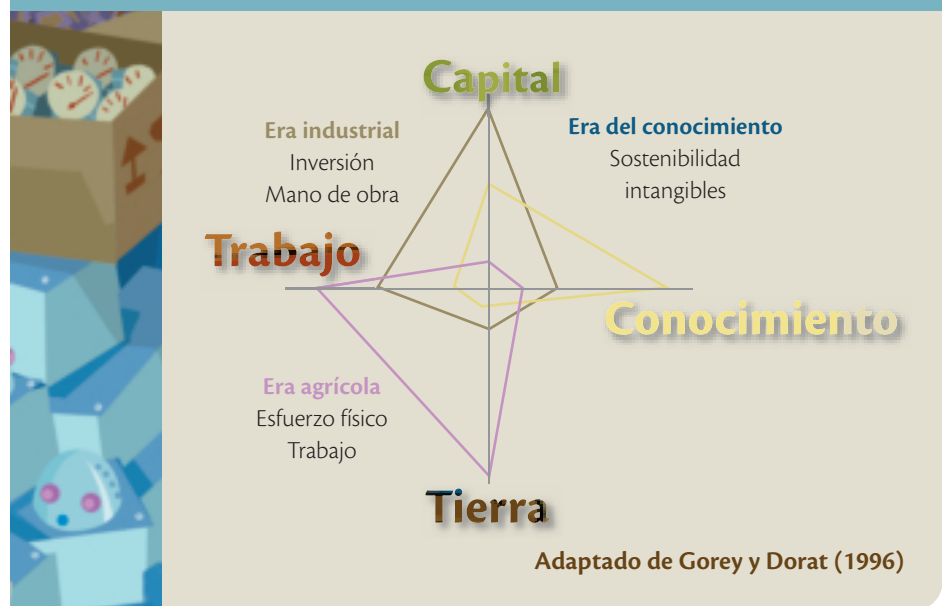
El creciente peso de los intangibles anuncia la entrada en la era del conocimiento y demanda nuevas formas de entender la empresa –visión sostenible–, nuevas formas de gestión, nuevos instrumentos para su medición y comunicación y, por lo tanto, nuevas formas de valorar y entender la productividad, de la empresa en particular, y de la economía en su conjunto.

El modelo de productividad del conocimiento probablemente acabe dejando atrás la focalización en la gestión de los recursos tangibles utilizados –y en variables como la inversión en máquinas, el incremento en cantidad de horas de trabajo, la mano de obra barata o la precariedad laboral–, para concentrarse en la capacitación, motivación e implicación de los empleados (capital humano), en la orientación de los sistemas de gestión hacia la innovación desde un enfoque de socio-eco-eficiencia (capital estructural) y en la construcción de una compleja red de relaciones de auténti-

nomía surgió en el seno de la OCDE en la década de los 80. Utilizando datos agregados, la OCDE demostró que las inversiones en intangibles como la formación, I+D, patentes o software estaban creciendo a un ritmo más rápido que las inversiones en elementos tangibles².

Dichos estudios pioneros han dado lugar a múltiples iniciativas e investigaciones, muchas de ellas promovidas por la Unión Europea, sobre la valo-

CUADRO 1. EVOLUCIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS



² Cañibano, L. y Sánchez, M.P., “Lecturas sobre intangibles y Capital Intelectual”, AECA, Madrid, 2004

Cómo mejorar sus resultados financieros y retener profesionales implantando

Políticas Retributivas y de Compensación

- ✓ Retribución variable
- ✓ Retribución por competencias
- ✓ Plan de Compensación y Beneficios
- ✓ Retribución flexible
- ✓ Retribución de expatriados y repatriados
- ✓ Conciliación vida familiar y profesional

Con la experiencia de **10** compañías punteras en la implantación de sistemas retributivos

- ¿Cómo implantar un sistema de retribución variable que aporte ventajas a empresa y trabajador?
- La retribución por competencias como instrumento de gestión de la organización
- ¿Cómo crear un sistema de retribución en el que se realicen revisiones individuales en función de objetivos?
- ¿Cómo realizar un plan de compensación y beneficios a medida para cada profesional?
- ¿Cómo diseñar e implementar un sistema de retribución que motive a la red de ventas hacia la mejora continua y que consiga la fidelización de "dealers"?
- ¿Cómo retener el talento sin elevar los costes a través de un sistema de retribución flexible?
- ¿Cómo gestionar un sistema de retribución en el caso de trabajadores expatriados y de su posterior repatriación?
- ¿Cómo mejorar los resultados financieros de la empresa con un sistema de beneficios que permita la conciliación de la vida profesional con la familiar?: Salario emocional

Y además...

Optimización fiscal de las retribuciones y gastos de personal

Sí, deseo recibir más información

902 37 33 37

91 337 32 01

@ conferencias.recoletos@recoletos.es

TD

APELLIDOS NOMBRE

CARGO EMPRESA

DIRECCION

CIUDAD C.P. C.I.F. WEB

TELEFONO FAX E-MAIL

la gestión del compromiso con todos los grupos de interés, en un contexto de sostenibilidad que integre la dimensión económica, medioambiental y social.

LOS NUEVOS DESAFÍOS DE PRODUCTIVIDAD

Todo ello plantean grandes desafíos para la productividad tanto a nivel macro-económico (las cuentas nacionales), como a nivel meso-económico (mercados de capitales), como a nivel micro-económico (organizaciones).

A nivel macro-económico las cuentas nacionales), en un contexto caracterizado por la fuerte competencia de economías con bajos costes salariales, nuestra productividad y competitividad no se puede basar en las ventajas de costes o en la precariedad laboral. Por lo tanto, las variables de incremento de la productividad se concentran especialmente en los aspectos estructurales, sobre todo en aquellos que directa o indirectamente favorecen el desarrollo de los recursos intangibles de nuestras empresas, como son, entre otros:

■ **Infraestructuras:** mejorando la movilidad, el transporte por carretera y el acceso de los trabajadores a sus puestos de trabajo; las infraestructuras energéticas y medioambientales; las infraestructuras de telecomunicaciones y la difusión tecnológica.

■ **Inversión:** atracción de inversión exterior sólida y financiación de la actividad empresarial, con especial énfasis en el tejido productivo de pequeñas y medianas empresas.

■ **Internacionalización:** fomentando la exportación y la proyección internacional.

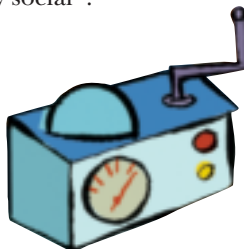
■ **Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I):** intensificación de la transferencia de tecnología.

■ **Formación:** mejora de la dotación

de capital humano con una oferta de formación integrada (reglada, profesional y continua).

■ **Relaciones laborales:** avanzar hacia un modelo de negociación colectiva más sostenible que equilibre la flexibilidad con la estabilidad en las relaciones laborales y al mismo tiempo comprometa a los diferentes agentes con una nueva cultura de productividad.

■ **Cohesión social:** políticas y herramientas de promoción de un mayor acercamiento e implicación de la empresa con el desarrollo del entorno geográfico en el que opera –generación de riqueza económica, medioambiental y social–.



A nivel meso-económico (mercados de capitales), en un contexto bursátil agitado por escándalos financieros, sociales o medioambientales, los inversores tienden a reducir sus riesgos apostando por entornos y por empresas con visión a largo plazo, que incorporan en sus estrategias, en sus políticas y en su gestión criterios de sostenibilidad: transparencia financiera, protección del medioambiente e integración social. Sin embargo, los retos se plantean a la hora de establecer nuevas formas para valorar estas apuestas empresariales, ya que se ponen de manifiesto las grandes limitaciones de los sistemas contables tradicionales para hacerlo. En este sentido, existen un gran número de investigaciones, trabajos e iniciativas para estimar el impacto de los intangibles en los mercados de capitales³ que se pueden agrupar en dos grandes bloques: el de la valoración de los intangibles como instrumento de gestión y el de la valoración de los intangibles

como herramienta de comunicación interna.

Mientras los investigadores, van definiendo directrices (Meritum y Danesas) y siguen avanzando en la búsqueda de modelos para valorar los intangibles, la propia dinámica de los mercados ha generado una gran proliferación de monitores de muy diversa naturaleza a los que recurren los inversores para asegurar sus decisiones de inversión. Entre ellos podemos citar los siguientes:

Monitores Prescriptores de Inversión Sostenible

- Dow Jones Sustainability Index (Dow Jones).
- FTSE4Good (Financial Times).
- Domini 400 Social Index (Standard & Poor's).

Monitores de Reputación Corporativa

- Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa).
- Global Most Admired Companies (Fortune).

Certificaciones de Sostenibilidad Medioambiental

- ISO 14001.
- EMAS (Eco Management Audit Scheme) (Unión Europea).

Sistemas de Reporting y Monitores de Responsabilidad Social Corporativa

- Accountability 1000 (AccountAbility).
- GRI (Global Reporting Initiative) (CERES y ONU).
- SA8000 (Social Accountability International).
- SGE21 (Fonética).

Monitores de Acción Social

- Empresa y Sociedad (AS) (Fundación Empresa y Sociedad).

Monitores de Empleo

- The Great Place to Work (TGPW Institute).

³ Cañibano, L. y Sánchez, M.P., "Lecturas sobre intangibles y Capital Intelectual", página 167-168, AECA, Madrid, 2004

Beneficiense, **BONIFÍQUESE.**



Agrúpese y ahorrará, tiempo y dinero.

Si quiere evitar gran parte de la burocracia necesaria para recuperar su crédito anual de formación, **FUNDACIÓN CONFEMETAL** le ofrece la posibilidad de participar en cualquiera de sus Agrupaciones de Empresas para la Formación Continua, a través de las cuales, de forma sencilla, podrá recuperar su inversión en formación.

Para más información contacte con nosotros en...



www.fundacionconfemetal.com

CUADRO 2. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS Y ACTIVIDADES INTANGIBLES PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD



	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
Objetivo estratégico	Aumentar la productividad a través de la gestión de intangibles (en un contexto de sostenibilidad)		
Intangible crítico	Atraer y retener empleados comprometidos con nueva cultura de productividad	Capacidad de innovar en socio-eco-eficiencia	Enfoque de implicación de los grupos de interés
Recursos intangibles a crear o desarrollar	Personas con alto nivel de compromiso	Productos y servicios socio-eco-eficientes	Grupos de interés implicados*
Actividades intangibles para mejorar los recursos	Inversión en comunicación, desarrollo, participación, equilibrio trabajo-vida...	Desarrollo de protocolos, sistemas y procedimientos interdepartamentales	Procesos de diálogo con los grupos de interés
Actividades intangibles para evaluar los resultados	Encuestas, reuniones de grupo, rotación	Evaluación y auditoría de sistemas	Sistemas de medición de satisfacción y percepción específicos

* ÉNFASIS EN LOS MAS CRÍTICOS: PROVEEDORES, CLIENTES, COMUNIDAD LOCAL, LÍDERES DE OPINIÓN (SEGÚN EMPRESA, SECTOR, LOCALIZACIÓN, ETC.)

Principios de sostenibilidad prescritos por organismos internacionales

- Global Compact (ONU).
- Principios para Multinationales (OCDE).

Finalmente, **a nivel micro-económico**, las empresas están reaccionando ante los retos de productividad y competitividad desarrollando nuevas estrategias empresariales que ponen el énfasis en la gestión de los intangibles y proliferan proyectos y programas empresariales para identificar, medir, gestionar, desarrollar y difundir información sobre sus recursos y actividades intangibles. Dichos programas se manifiestan a diferentes niveles y en diferentes ámbitos de gestión, aunque quizás aún con un bajo nivel de conectividad entre ellos:

- La transparencia informativa y el desarrollo de prácticas de buen go-

bierno: informes de gobierno corporativo, con información fiable y transparente con todos los grupos de interés, implantación de códigos éticos, adhesión a principios internacionales prescriptores de responsabilidad social de la empresa (Global Compact, OIT, OCDE).

- La inclusión en los objetivos estratégicos de objetivos dirigidos a satisfacer las expectativas de los grupos de interés o "stakeholders".
- Programas de inversión socialmente responsable.
- Inversión en políticas y programas de satisfacción, motivación e implicación capital humano: comunicación, participación, equidad, desarrollo, equilibrio vida-trabajo, derechos humanos, salud y seguridad, contribución a la comunidad a través del voluntariado, diversidad, integración, etc.

- Extensión a la cadena de proveedores de la nueva cultura de productividad, sostenibilidad de la cadena de valor (interno) a la red de valores.
- Programas de integración con la comunidad: cooperación con ONG's, acción social, inserción socio/laboral.
- Desarrollo de sistemas de gestión medioambiental.
- Cuadro de mando: incorporación de objetivos e indicadores sobre intangibles.
- Informe anual: memorias de sostenibilidad⁴ o triple cuenta de resultados, informes de capital intelectual.

SOSTENIBILIDAD E INTANGIBLES

Probablemente, las empresas que ya han iniciado su apuesta por el modelo de sostenibilidad han avanzado más,

⁴ A principios de junio de 2005, 44 empresas españolas habían presentado una memoria de sostenibilidad siguiendo las directrices del Global Reporting Initiative. A finales del 2002 eran ocho empresas y en diciembre de 2003 un total de 22 empresas habían presentado su memoria de sostenibilidad. Entre ellas algunas PYMES y asociaciones

Curso Consultor Experto en Personas

Una visión global y práctica de la gestión de personas. Un programa que te convertirá en un profesional con éxito, tanto en departamentos de recursos humanos, como en consultoras especializadas.

Infórmate y comienza a construir tus propias oportunidades.

Horario compatible con tu actividad profesional

Inicio: octubre.

Duración 160 horas lectivas

Colaboran:



los retos que vives
las oportunidades que imaginas.



Otros Programas IEDE:

- International MBA
- Executive MBA
- MBA Part Time
- MBA Good Job
- Master en Dirección Financiera y Control de Gestión
- Master en Marketing y Comunicación
- Curso Superior de Dirección de Ventas
- Curso Superior de Logística Integral
- Programa de Habilidades Profesionales

www.iede.edu
91 350 41 80
Madrid • Shanghai
Santiago de Chile

aunque de manera aún intuitiva, en la identificación y difusión de los intangibles y menos en la gestión integrada de los mismos.

Para darle cuerpo integral a dicha gestión, el concepto de capital intelectual va calando en la gestión empresarial y aporta un modelo integrado que abarca todas las formas de intangibles. Representa la combinación de los recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa:

■ **Capital Humano:** incluye la experiencia, capacidades y competencias de los empleados y viene representado por lo que se llevan cuando abandonan la empresa: la motivación, la satisfacción, la lealtad, el compromiso, la creatividad, la capacidad para aprender, la flexibilidad, la capacidad de negociación y relación, su nivel educativo, etc.

■ **Capital Estructural:** se define como el conjunto de conocimientos que permanece en la empresa al final de una jornada laboral. Comprende los sistemas, los procesos y procedimientos, las rutinas organizativas, las bases de datos, las políticas, la cultura, las patentes, etc.

■ **Capital Relacional:** se define como el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con todos sus "stakeholders". Comprende tanto la calidad de las relaciones de la empresa con terceros, como las percepciones que éstos tienen de la compañía: la reputación, la fidelidad y satisfacción de los clientes, los pactos con proveedores, el poder comercial, la capacidad de negociación con instituciones financieras o reguladores, etc.

En su conjunto el capital intelectual es más que la simple suma de los elementos que lo integran. Creando las conexiones adecuadas es cuando se genera el auténtico valor para la empresa y es dicha conectividad la que se

convierte en el factor clave del desarrollo del capital intelectual de la empresa.

del nuevo modelo de productividad. Probablemente, la clave esté en la conectividad y consistencia estratégica

“El concepto de capital intelectual representa la combinación de los recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa”

Desde una perspectiva matricial de gestión (ver Cuadro 2), los diferentes intangibles mencionados también se pueden clasificar en recursos intangibles y actividades intangibles⁵, según su carácter sea estático o dinámico. Los recursos intangibles de una organización (noción estática) pueden ser medidos en un momento determinado y representan el *stock* o valor actual de un intangible en un momento concreto del tiempo, por ejemplo, la satisfacción de los clientes (capital relacional). Por el contrario, las actividades intangibles (noción dinámica) son aquellas acciones que implican la asignación de recursos para adquirir nuevos recursos intangibles, aumentar el valor de los ya existentes o evaluar las dos actividades anteriores.

Con este esquema básico de funcionamiento y desarrollando los indicadores adecuados, se puede abordar la gestión de los intangibles. Concretamente, y en relación al motivo que nos ocupa, se puede abordar la gestión de un objetivo estratégico como puede ser el aumento de la productividad, comenzando por la identificación de los recursos y actividades intangibles (ver Cuadro 2) para después desarrollar un sistema de indicadores y un proceso de seguimiento y control.

Combinar el modelo de sostenibilidad empresarial con la fortaleza de una adecuada gestión de intangibles puede dar respuesta a las exigencias

entre los tres niveles mencionados –macro-económico (las cuentas nacionales), meso-económico (mercados de capitales) y micro-económico (organizaciones)– y en la capacidad de los respectivos agentes o grupos de interés del entorno productivo para coordinar sus esfuerzos y avanzar juntos en la generación de la nueva cultura de productividad que nuestras empresas, nuestra economía y nuestra sociedad necesitan. ☺



JOSÉ ANTONIO LAVADO

Es socio director de Bidea. Puede contactar en: jose.lavado@bideaconsultores.com. Adquiera derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín María López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.

bidea

⁵ Ídem