

EL CAMBIO CLIMÁTICO: ¿POR FIN LO ESTÁN TOMANDO EN SERIO?

Henry Gómez-Samper

Los estragos mundiales del fenómeno El Niño —sequías prolongadas, deslaves, inundaciones devastadoras, temperaturas extremas sin precedentes— han sido tan seguidos durante los últimos meses que hasta los más escépticos se convencen de que al cambio climático hay que tomarlo en serio. En diciembre de 2015 los representantes de 187 de los 197 gobiernos reunidos en París acordaron adoptar medidas específicas para ponerle coto al calentamiento del planeta. Fue motivo de celebración. Pero, ¿celebración de qué?

Se celebró que, por fin, se llegó a un acuerdo entre una gran cantidad de naciones. En 1992, la Organización de Naciones Unidas emitió su primer llamado sobre el peligro venidero y se reunieron, en Río de Janeiro, representantes de 178 países y un sinnúmero de organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil. Luego, en 1997, se firmó en Kioto un protocolo que Estados Unidos no firmó y pocos países respetaron; y en Copenhague, cinco años atrás, al intentar de nuevo una reunión mundial, ¡no se logró nada!

Los científicos vaticinan que, de aumentar la temperatura promedio del planeta tres centígrados por encima de la registrada en tiempos preindustriales, será tal el calentamiento que las aguas del mar subirán y sumergirán gran parte de toda ciudad que lo borde. Según un estudio avalado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, para 2070 las ciudades más amenazadas por oleadas serán, ordenadas por población, Mumbai, Guangzhou, Shanghái, Miami, Ho Chi Minh, Calcuta, Nueva York, Osaka-Kobe, Alejandría y Nueva Orleans; y por activos, Nueva York, Nueva Orleans, Osaka-Kobe, Tokio, Ámsterdam, Rotterdam, Nagoya y Tampa.

La evolución de la situación es aún peor para los países isleños. La República de Islas Marshall (colonia española que pasó a Alemania, luego a Japón y a la postre conquistada por Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial) prevé que desaparecerá bajo el mar y su población está en proceso de emigrar. Aun si se cumple

lo acordado en París, el mundo está encaminado a un aumento de temperatura promedio de tres grados.

Lo que se acordó fue un primer paso. Hasta ahora, el calentamiento promedio de la tierra es de apenas un grado centígrado; y los países se comprometieron a evitar que alcance dos grados y a procurar que el aumento sea inferior a grado y medio. Sin embargo,

En diciembre de 2015 los representantes de 187 de los 197 gobiernos reunidos en París acordaron adoptar medidas específicas para ponerle coto al calentamiento del planeta

si los estragos presenciados en los últimos meses han ocurrido en condiciones de aumento de un grado, es fácil imaginar lo que viene, ¡aun si se respecta el límite de grado y medio!

Las medidas acordadas en París son diversas y más o menos ajustadas a lo que los 187 países podrán acometer. Más de sesenta países acordaron frenar, aún más de lo logrado durante los últimos años, la degradación forestal y tala de bosques. Los países desarrollados se comprometieron a destinar 100.000 millones de dólares anuales a la protección ambiental en países en vías de desarrollo, a partir de 2020, así como a reducir sus emisiones e impulsar nuevas tecnologías, como la de enterrar grandes cantidades de dióxido de carbono.

Algunos países, tales como China (el mayor generador mundial de emisiones) e India, no podrán reducir sus emisiones provenientes de combustibles fósiles, como carbón y petróleo, si cumplen sus planes anunciados de electrificación y desarrollo industrial; en cambio, se comprometieron a realizar inmensas inversiones en energía renovable, principalmente solar y eólica. Con ello se duplicaría la capacidad mundial de dicha energía en apenas quince años.

Quizá lo más prometedor del acuerdo alcanzado en París es que los compromisos adquiridos por las diferentes naciones serán sometidos a revisión frecuente: la primera en 2018, con la posibilidad de imponer medidas más exigentes a determinados países, a partir de 2020. Ello se tornará factible en la medida que se desarrollen o abaraten las nuevas tecnologías. Pero ha surgido la duda de si, a fin de cuentas, los países clave en materia de protec-

ción ambiental lograrán cumplir sus respectivos compromisos.

La credibilidad de lo ofrecido por China e India ha sido cuestionada. Igual ocurre con aquellos países donde prevalece la inestabilidad política o son presas de la discordia, como Brasil. Lo irónico es que uno de ellos sea Estados Unidos: el presidente Obama lideró el mundo al promover el acuerdo alcanzado en Pa-

rís y, sin embargo, la legislación que ha intentado implantar ha sido frenada por el Congreso, donde la oposición a su gobierno ostenta mayoría. Quizá quienes más fielmente defiendan los compromisos para detener el calentamiento global terminen siendo los votantes de los países que han sufrido y sufrirán las consecuencias de las calamidades que están ocurriendo en el mundo.

LA «NUEVA» FUNCIÓN DE TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Raúl Maestres M.

COACH ONTOLÓGICO

La edición de julio-agosto 2015 de la revista *Harvard Business Review* dedica un espacio considerable a analizar «la nueva gestión de talento» en las organizaciones del siglo XXI. La portada está dedicada al tema y su título es: «Es hora de hacer que explote Recursos Humanos para construir algo nuevo». Dos artículos están dedicados a lo «nuevo» en el área de talento, escritos por reconocidos académicos y consultores: Peter Cappelli, profesor de la Escuela de Negocios Wharton en temas de gerencia, Ram Charan, consultor independiente, Dominic Barton, presidente de McKinsey, y Denis Carey, vicepresidente de Korn Ferry International.

Según Peter Cappelli, para que el área de Recursos Humanos (RH) asuma un papel más determinante en las organizaciones, y contribuya a la creación de valor, debería emprender cinco iniciativas:

1. Definir la agenda de todo lo relacionado con el talento organizacional: en lugar de esperar a que

le den instrucciones sobre asuntos tan sensibles como reestructuración de los equipos de trabajo, reclutamiento de talento clave, iniciativas sobre horario flexible y trabajo a distancia.

2. Foco en el aquí y en el ahora: penetración con el entorno de la organización, tanto externo como interno, identificación de amenazas y retos surgidos en los tiempos que corren y diseño de las herramientas necesarias para atenderlos.
3. Desarrollar conocimientos sobre los aspectos esenciales del negocio: cada vez más el área de talento debe profundizar en las «funciones medulares» del negocio y aprender a leer informes financieros y reportes técnicos para mejorar sus habilidades en el reclutamiento de talento clave para la empresa y asesorar al presidente en las decisiones sobre talento.
4. Analizar los retornos financieros de sus decisiones: tradicionalmente los ejecutivos de RH no desarrollaban las habilidades numéricas requeridas para cuantificar el impacto de sus decisiones en el balance de la empresa. Ahora se espera que preparen informes sobre retorno de la inversión, al hacer recomendaciones de entrenamiento o promoción de personas.
5. Huir de los programas que hacen perder tiempo y no añaden valor: en ocasiones el área de RH estaba más preocupada por cumplir el presupuesto de entrenamiento que por la naturaleza de la formación que se impartía y la verdadera justificación de esos programas para la empresa. En la nueva visión, RH está consciente de la necesidad estratégica de los conocimientos que se imparten y la importancia del aprendizaje transformacional para lograr cambios sustanciales en las personas.

Charan, Barton y Carey concluyen que, además de las funciones tradicionales, como las relacionadas con satisfacción laboral, reclutamiento, compensación y beneficios, y planes de sucesión, el director de RH debe dedicarse a tres funciones principales:

1. Predecir resultados: definir con claridad las especificaciones de

cada posición clave, su impacto en la organización, y evaluar las probabilidades de éxito de los candidatos elegidos para ocupar esas posiciones. Adicionalmente, RH debe ocuparse de que esas personas reciban la orientación necesaria para trabajar en sus brechas.

2. Diagnosticar problemas: el director de RH debe formar parte de un triunvirato integrado, además, por el presidente y el director de Finanzas, para analizar el componente humano en las desviaciones de los presupuestos y planes de la organización, lo que ayudará a poner los problemas sobre la mesa e implementar los correctivos necesarios antes de que se pierda innecesariamente un talento valioso por falta de atención adecuada.
3. Prescribir acciones que añadan

Cada vez más el área de talento debe profundizar en las «funciones medulares» del negocio y aprender a leer informes financieros y reportes técnicos para mejorar sus habilidades en el reclutamiento de talento clave para la empresa y asesorar al presidente en las decisiones sobre talento

valor: el director de RH debe estar en capacidad de hacer recomendaciones de valor con respecto al talento; por ejemplo, identificar talentos ocultos en los niveles inferiores de la jerarquía para colocarlos en la lista de altos potenciales y luego asignarlos a proyectos retadores que les permitan avanzar con rapidez en su formación.

Esta visión de la función del área de talento en las organizaciones del siglo XXI sugiere algunas reflexiones sobre la situación prevaleciente en Venezuela. En primer lugar, llama la atención que se utilice la expresión «recursos humanos» para denominar esta función, en lugar de «talento humano». En la moderna acepción humanística de las organizaciones y en Venezuela en particular, cada vez se utiliza con más frecuencia esta última denominación, pues a las personas no se las considera (como en el pasado reciente) recursos de la organización sino seres dotados de inteligencia, conocimientos, competencias y aspiraciones. Esto se relaciona con el hecho de que los trabajadores están sometidos a procesos de mejoramiento

continuo y cambio, así como al empoderamiento y la autogestión en la formación de equipos de alto desempeño, lo cual se distancia significativamente del concepto tradicional de recursos humanos, en el cual las personas estaban sometidas a un estilo de gerencia jerárquico, que funcionaba mediante líneas de comando y control, con instrucciones que venían de «arriba» y la gerencia participativa y de consenso era desconocida.

La definición de la agenda relacionada con el talento y el foco en los diferentes entornos que gravitan alrededor de la organización son, en Venezuela, atribuciones directas de todo líder de área que se precie de serlo y desde hace años funciona de esa manera en las organizaciones de alto desempeño. La complejidad del mercado laboral es de tal magnitud que el presi-

dente requiere a su lado profesionales con madurez gerencial y las competencias necesarias para definir, recomendar y ejecutar estrategias, como requisito fundamental para que la empresa pueda operar sin trastornos mortales.

El carácter meramente operativo de la función hace tiempo que desapareció de la mayoría de las oficinas que dirigen el talento organizacional en Venezuela. Su director es hoy un socio estratégico del negocio que está perfectamente alineado con los objetivos fundamentales, tanto como cualquier otro director funcional. El triunvirato mencionado —presidente y directores de Finanzas y RH— existe desde hace años, en la mayoría de los casos ampliado para incluir a los directores de Mercadeo y Operaciones. Este equipo constituye el comité de alta dirección en la mayoría de las organizaciones de primera línea.

La identificación de talentos ocultos a lo largo y ancho de la estructura organizacional, la preparación de evaluaciones para identificar brechas en ese talento de alto potencial y la formulación de planes de carrera para garantizar el reemplazo de posiciones clave en la organización, desde hace

décadas, forma parte de la agenda estratégica de los directores de talento venezolanos. Aún más, los verdaderamente *seniors* han tenido actuación destacada en ayudar a los accionistas de empresas familiares a implantar nuevos esquemas de gobierno corporativo, para garantizar la competitividad en estos tiempos turbulentos.

La retención del talento clave y la acción permanente para elevar las barreras de salida son parte cotidiana de

vado desde el año 1999 han obligado a las empresas a empujarse sobre sus dificultades para desarrollar mecanismos adaptativos y de supervivencia. Esa circunstancia ha formado una generación de ejecutivos resilientes y empoderados para manejar agendas con independencia y responsabilidad, lo cual ha impulsado a las empresas a ser más eficientes en todos los órdenes y, sobre todo, ha hecho crecer y madurar al talento en todos los niveles jerár-

En Venezuela se ha formado una generación de ejecutivos resilientes y empoderados para manejar agendas con independencia y responsabilidad, lo cual ha impulsado a las empresas a ser más eficientes en todos los órdenes y, sobre todo, ha hecho crecer y madurar al talento en todos los niveles jerárquicos

los directores del área, en una nación donde la mayoría de los ejecutivos desea marcharse a un país donde encuentre mejores condiciones de vida y trabajo. Son heroicos los esfuerzos y la creatividad que despliega el área para defender el talento designado como crítico.

Un tema que no mencionan los artículos de HBR es el de las relaciones sindicales. En Venezuela, durante los últimos 16 años, ha surgido una espiral creciente de conflictividad laboral muy cargada de ideología antipatronal. Esta delicada circunstancia, superada desde hace tiempo en las naciones desarrolladas o en vías de serlo, donde los conflictos empresa-sindicato obedecen estrictamente al mejoramiento económico y social de las condiciones de los trabajadores, ha implicado un retroceso a los años sesenta, cuando los sindicatos pretendían destruir la empresa capitalista para sustituirla por cooperativas u otros endergos que fracasaron estrepitosamente. Este ambiente tóxico ha exigido a los ejecutivos de talento, en todos los niveles, el desarrollo acelerado de competencias para el manejo de relaciones laborales en circunstancias de conflictividad y pasiones exacerbadas, lo cual se suma a su agenda de responsabilidades.

Entre tantas malas noticias llena de satisfacción apreciar que la «nueva» agenda propuesta para el área de talento, por esos connotados líderes, académicos y consultores, está vigente y muy activa en la visión de los ejecutivos venezolanos desde hace años. Posiblemente, las inmensas penurias que ha debido soportar el sector pri-

quicos. No es por casualidad que los ejecutivos venezolanos (y los estudiantes también) suelen ser muy exitosos cuando salen al exterior. Ojalá que la gente de HBR decida estudiar el caso de Venezuela, quizá descubra algunas prácticas y competencias que añadan valor a la gerencia mundial.

Enhorabuena a los profesionales del área de talento, que deben reinventarse todos los días para mantener a los equipos humanos motivados y eficientes, en las condiciones más desfavorables que ha tenido el país en su historia. ■

HIJOS DE MADRES QUE TRABAJAN

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO, INCAE BUSINESS SCHOOL /
WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

A finales de diciembre de 2015 Working Knowledge, boletín semanal publicado por la Escuela de Negocios de Harvard, dio a conocer un artículo titulado «The most popular stories and research papers of 2015» que, entre otras cosas, decía lo siguiente:

Con casi 84.000 visitantes, más del doble del número correspondiente al que ocupa el segundo lugar en la lista, el estudio titulado «Los niños se benefician de tener una madre que trabaja», publicado el 15 de mayo de ese año, se refiere a la controversia acerca de temas tales como la igualdad de géneros y los conflictos emocionales enfrentados tanto por las

mujeres que trabajan fuera del hogar como por las que permanecen en sus hogares para criar a sus hijos... según la investigación llevada a cabo por Kathleen L. McGinn y dos colegas, las mujeres que en su niñez tuvieron madres que trabajaban fuera del hogar eran más proclives a repetir esta experiencia, a desempeñar tareas de supervisión en sus trabajos y a ganar salarios más importantes que las mujeres cuyas madres habían permanecido a tiempo completo en el hogar.

Un artículo firmado por C. C. Miller en *The New York Times*, también el 15 de mayo de 2015, titulado «Mounting evidence of advantages for children of working mothers», reveló:

Las pruebas recogidas indican cada vez más que tener una madre que trabaja trae beneficios económicos, educacionales y sociales para los niños de ambos sexos. Esto no quiere decir que los niños no se benefician también cuando sus padres están más tiempo con ellos (sí que se benefician); pero la gente evalúa cómo emplea su tiempo y las investigaciones señalan que los niños con padres que trabajan también recogen beneficios... Cuando los niños se convierten en adultos esto se manifiesta de distintas maneras; por ejemplo: «si usted quiere trabajar fuera del hogar, la mejor manera de conseguir un ambiente que la apoye es casarse con un hombre cuya madre lo haya hecho».

No todos piensan de igual manera. El tema es delicado, y fuente de controversias. Otro artículo en *The New York Times* (J. Wolfers, «Yes, your time as a parent does make a difference», 1 de abril de 2015) señaló lo siguiente:

La última novedad en la guerra de las madres afirma que no tiene importancia el tiempo que los padres dedican a la crianza de sus hijos. Esta afirmación, entusiasta y ampliamente divulgada en importantes medios de comunicación, hace aguas. La afirmación es el resultado final de un estudio reciente llevado a cabo por un equipo de sociólogos, que sugiere que