

## Introducción

# Los valores constituyen la empresa

*Los valores de una compañía —todo aquello que defiende y en lo que su gente cree— son factores decisivos para su éxito competitivo.*

ROBERT HAAS, presidente de Levi Strauss & Co.<sup>1</sup>

«Piensa en todo el tiempo que dedicamos al trabajo —me dijo un día, con aire pensativo, un ejecutivo de una editorial de Nueva York—. Plantéate entonces lo ambivalentes, y quizás un poco avergonzados, que muchos nos sentimos en relación con la empresa para la que trabajamos. Estoy seguro de que yo espero algo más en mi vida.»

Él no es el único. Los empleados de numerosas empresas, desde los almacenes hasta los puestos de mayor responsabilidad, manifiestan estar insatisfechos con su trabajo. Se ven impotentes ante la generalización de la avaricia, el egoísmo y la lucha por el beneficio a cualquier precio. La gente pasa más tiempo en sus trabajos que en cualquier otro lugar, aparte de sus propios hogares. Teniendo en cuenta ese nivel de dedicación, esperan ser partícipes de algo que realmente valga la pena y que contribuya al bien general.

Por desgracia, estas aspiraciones quedan frustradas con demasiada frecuencia. La confianza en nuestras organiza-

ciones comerciales y financieras se está erosionando. Cada día los periódicos nos inundan con noticias de empresas que han perpetrado fechorías financieras y que han provocado el escándalo de la opinión pública. Tráfico de información confidencial, maquillaje de la contabilidad, compensaciones y privilegios exorbitantes para los ejecutivos, investigaciones amañadas que esconden los posibles perjuicios de determinados productos sobre las personas o sobre el medio ambiente: un flujo imparable de escándalos está dañando profundamente el paisaje empresarial. Expresiones como «los negocios, como siempre», que antes denotaban una confianza saludable en el desarrollo de las relaciones económicas, hoy en día hacen saltar todas las alarmas e invitan a cubrirse las espaldas, o la cartera.

Para decir la verdad, la crisis empresarial es tanto financiera como espiritual. Es cierto, las fortunas se ganan o pierden en función de la habilidad para anticipar tendencias y para crear productos que satisfagan esa demanda. Pero en nuestros días crecer a base de innovar no basta. El éxito de una empresa también depende de si, a los ojos de sus empleados y del público en general, persigue o no una exigencia general de justicia.

«Sea cual sea la empresa para la que trabaje en un futuro, nunca jamás volveré a depositar mi confianza ciega en lo que digan sus directivos.» Estas palabras, que reflejan un profundo sentimiento de decepción, fueron pronunciadas por una vicepresidenta de Global Crossing, que fue despedida unas semanas antes de que la empresa de comunicaciones de banda ancha se declarara oficialmente en quiebra, en medio de sospechas acerca de sus prácticas contables. Junto a otros miles de empleados de Global Crossing, ella tampoco recibió el finiquito que le correspondía. «Cuando los altos directivos nos comunicaron el despido, ellos ya debían saber que presentarían la declaración de quiebra y que

## *Introducción*

así nunca nos tendrían que pagar nuestros finiquitos —afirma, y añade que algunos de los máximos responsables abandonaron la empresa con compensaciones e indemnizaciones muy generosas—. Es posible que lo que hicieron fuera legal, pero parece totalmente falto de ética, especialmente si observas cómo se despidieron ellos.»<sup>2</sup>

La fidelidad de los empleados se multiplica por seis si confían en que su compañía actúa íntegramente, según Walker Information, una empresa especializada en evaluar la satisfacción y la lealtad de los trabajadores en sus puestos. Pero en el momento en el que comienzan a desconfiar de las decisiones de sus jefes y a sentir vergüenza por la actuación de su empresa, cuatro de cada cinco empleados dicen sentirse engañados en su trabajo y manifiestan su intención de abandonarlo tan pronto como les sea posible.<sup>3</sup>

Para tener éxito es imprescindible que las empresas tomen buena nota de este cambio crucial en los valores de la sociedad. Los empleados desmotivados no trabajan bien; la desmoralización reduce la pasión y la creatividad que en otras circunstancias se pondrían al servicio de la misión de la empresa. Los empleados están esperando una nueva visión, un camino que salve el alma de la empresa. O quizá simplemente las suyas.

## EN BUSCA DEL ALMA

¿Qué está sucediendo en el mundo de la empresa que provoca que al entrar en él sintamos que estamos negociando con Mefisto el destino de nuestra alma?

Hace casi cincuenta años mi padre inició su carrera profesional en el mundo de la empresa con un empleo en General Electric dentro de un programa de formación de ejecutivos. Más tarde hizo un cambio horizontal para trabajar

en Union Carbide y, por último, al cabo de unos años, abandonó totalmente ese mundo para iniciar un negocio familiar de venta al detalle. Mi padre nunca vivió ningún conflicto especial en las empresas, y ahora, ya jubilado, le da vueltas a cómo serían las cosas si hubiera decidido quedarse y ascender con paciencia en el escalafón empresarial. En esa época, sin embargo, mi padre tuvo el presentimiento de que se estaba convirtiendo en un simple número más de una organización impersonal, una simple pieza del engranaje.

William Whyte, en su clásico libro *The Organization Man*, publicado en 1956, ofrecía abundantes pruebas de que mi padre no se encontraba solo en esa disyuntiva personal. Whyte demostraba que la aparición de compañías enormes, no sólo provocaba grandes cambios políticos y económicos, sino que también tenía un profundo impacto sobre las personas que trabajan en ellas. Al enfrentarse a esas estructuras empresariales, los trabajadores perdían el sentimiento de individualidad, lo que les llevaba a tomar decisiones que no partían de ellos mismos. Estas observaciones condujeron a Whyte a una conclusión radical: «No sólo tenemos que saber cómo colaborar con la Organización, sino que, más que nunca, tenemos que saber cómo hacerle frente».<sup>4</sup>

Esta herencia está todavía profundamente enraizada en nuestra conciencia popular. Basta recordar la cantidad de películas que retratan personajes heroicos que luchan contra la avaricia de algún gigante empresarial para salvar a sus comunidades. Hollywood ha creado un icono a partir del pobre desvalido que lucha contra todos los elementos a favor del Bien.

¿Tiene algún sentido, en ese caso, hablar del alma de la empresa? Después de todo, las compañías se crearon, precisamente, para descargar a los individuos de la responsabilidad en relación con los actos de un ente público. Ade-

## *Introducción*

más, las entidades empresariales permiten una estructura más eficaz para la inversión del capital, lo que a su vez garantiza mayores beneficios. Ninguno de estos objetivos tiene que ver con la promoción de la dignidad y el valor de los individuos o de sus comunidades. Los críticos más severos del mundo de la empresa la describen como una máquina fría y calculadora.

En este libro demostraré que una empresa tiene la capacidad de actuar con alma cuando pone sus recursos al servicio de las personas a las que emplea y del público al que sirve. Este viaje empieza cuando la compañía decide conjugar su misión con los valores de sus empleados. Esperar que los valores de todos sus empleados encajen con los de la empresa resulta poco realista. Sin embargo, cuando ambos sintonizan, la moral de la empresa se transforma.

Precisamente por esta razón, los directivos deben de vez en cuando abandonar la tiranía de lo urgente y preguntar a su propia gente: «¿Por qué razón deseas trabajar aquí?» Si los empleados no reciben ningún tipo de inspiración por parte de la empresa, serán incapaces de transmitir ningún mensaje relevante a los clientes. Una empresa viva ayuda a sus empleados a reflexionar, planificar y poner en práctica su dignidad en el desempeño de sus cometidos día a día. En otras palabras, la empresa escucha a su alma.

Los empleados, a su vez, deben evaluar honradamente los valores de la empresa. Si los principios más profundos de ésta se encuentran en contradicción con sus valores personales y son incapaces de alterar el entorno para poner en consonancia lo que piensan con la misión real (más que la oficial) de la compañía, entonces quizá sea hora de comenzar a buscar un nuevo trabajo.

El mercado no puede guiar en exclusiva nuestras decisiones. A pesar de que el mercado constituye un punto de partida para la creación de bienes socialmente relevantes,

su propia naturaleza la inclina hacia objetivos impersonales. Lea la historia de Tom Higa, que relato a continuación, y espero que estará de acuerdo conmigo.

## ¿CUÁNTO ES SUFICIENTE?

Durante más de veinticinco años, Tom Higa regentó su gasolinera Chevron en una esquina de la ciudad de San Francisco.<sup>5</sup> Era el típico taller a la vieja usanza, en el que el empleado solía limpiar los cristales del coche y comprobar la presión de los neumáticos. Tom había empezado a trabajar en la gasolinera en 1964 como ayudante. Tras ocho años de trabajar arduamente, pasó a regentar el establecimiento y se hizo cargo del contrato con Chevron.

Tom era tremendamente popular en la zona. Contrataba personas de su área y ofrecía un servicio de calidad a sus clientes. A cambio, Tom acabó contrayendo una gran deuda con sus vecinos. Ellos salvaron su negocio.

En 1989 Chevron le comunicó a Tom la sorprendente noticia de que no renovarían su contrato de alquiler. Los depósitos subterráneos de la gasolinera debían cambiarse, lo que tenía un coste de 150.000 dólares. Los responsables de la petrolera le dijeron que la gasolinera había quedado desfasada y que no cumplía con las exigencias de imagen que Chevron deseaba para sus establecimientos.<sup>6</sup>

Tom no se esperaba esto en absoluto. A lo largo de los años había cumplido, e incluso había superado los objetivos de venta de gasolina que Chevron había establecido para su gasolinera; de hecho, su negocio reportaba un suculento 12 por ciento de margen de beneficio como media. «No me estaba haciendo millonario, pero ganaba lo suficiente para mantener a mi familia con dignidad y para aportar una rentabilidad aceptable a la empresa. No sé qué

nivel de rentabilidad sería necesario para satisfacer a Chevron», se preguntaba Tom.<sup>7</sup>

Sin embargo, los analistas financieros de la central de Chevron habían analizado los números y habían llegado a la conclusión de que se podían mejorar. Cerrando la gasolinera de Tom, derribando el edificio y construyendo un centro comercial en su lugar, la propiedad podría llegar a aportar al menos un 15 por ciento de margen de beneficio. Chevron consideró ese planteamiento como una oportunidad clara para mejorar sus beneficios.

Tom sintió pánico. ¿Qué otro medio de subsistencia podía buscar un hombre cercano a los cincuenta con dos hijos y toda su carrera dedicada a la gasolinera? Los representantes de Chevron le sugirieron que comenzara un curso de informática. A Tom la idea le pareció absurda; este giro en su carrera ni casaba con su preparación ni con sus intereses. Sabía perfectamente qué era lo que le apasionaba, y era precisamente dirigir una gasolinera.

Los vecinos también estaban muy enfadados. Querían una gasolinera en la zona, y no otro centro comercial. «Todo el vecindario adora este lugar —observó uno de los clientes habituales de Tom—. Son honrados y amables y ofrecen un servicio excelente. ¿No es precisamente esta la imagen que desea una empresa?»<sup>8</sup>

Los vecinos decidieron emprender acciones. Enviaron cientos de cartas y una larga lista de firmas solicitando a Chevron que reconsiderara su decisión. También enviaron copias al ayuntamiento de San Francisco, que fueron a parar a la mesa del alcalde Art Agnos.

Agnos apoyaba con decisión el boyante sector privado de la ciudad, pero también se tomaba muy en serio la defensa de los intereses de los ciudadanos.<sup>9</sup> Hizo una llamada a la central de Chevron, y al cabo de unos días recibía en su despacho la visita de uno de sus directivos.

El alcalde le preguntó al directivo de Chevron si los vecinos habían realizado una descripción exacta del negocio de Tom Higa. ¿Era cierto que Tom había alcanzado los objetivos de venta año tras año? «Sí», le contestó el ejecutivo, pero a continuación se enfrascó en la defensa del plan de la empresa, poniendo especial énfasis en el hecho de que Chevron elevaría su margen de beneficio con su nueva propuesta.

Agnos intentó buscar un compromiso. ¿Qué le parecía, por ejemplo, retrasar la aplicación del plan durante unos ocho o diez años hasta que Tom se encontrara cercano a la jubilación? «No», le respondió el directivo; la empresa estaba decidida a proseguir con su plan inmediatamente.

Esta actitud arrogante e inflexible enojó sobremanera a Agnos. El alcalde le comunicó que los planes de Chevron para construir en esa propiedad podrían encontrar alguna dificultad no prevista. De hecho, le amenazó directamente con aplicar una regulación de impacto ambiental muy restrictiva que con toda probabilidad supondría demoras y un incremento imprevisto de los costes.

Se desató una aguda batalla política en San Francisco. No me detendré en los detalles, pero bastará con señalar que Agnos y toda la corporación municipal impusieron esa normativa de impacto ambiental, los planes de Chevron para recalificar el terreno fueron bloqueados y Tom Higa continuó operando con su aceptable nivel de beneficios durante una década más.

Hay una parte del drama que se desarrolla entre bambalinas y que permite destacar los intereses en conflicto. Cuando Agnos era alcalde, celebraba cada quince días un almuerzo con los directores generales de las empresas más importantes radicadas en San Francisco. El ambiente de esos encuentros se hizo muy tenso coincidiendo con el enfrentamiento con Chevron. Agnos conserva el recuerdo de



## *Introducción*

haber sido recibido con un extraño silencio cuando entró en el comedor. Una vez que todos los comensales se habían sentado, el director general de uno de los bancos más importantes de California levantó la voz para que todos los reunidos pudieran oírle:

—Arthur, eres consciente de que todos estamos bastante enfadados a causa de la normativa sobre el impacto ambiental.

Agnos hizo una pausa antes de responder:

—De acuerdo, me parece que es comprensible, pero permitidme que os dé mi perspectiva del asunto. He aquí un hombre que tiene una familia que mantener, dueño de su propio negocio durante dieciséis años, que además va viento en popa. Entonces llega una poderosa empresa y anuncia que va a cerrar su negocio. Siempre ha aportado beneficios a la empresa, pero algún lumbreras en la central decide sobre el papel que la empresa puede arañar unos puntos más de beneficio. Dejadme que os haga una pregunta: ¿cuánto es suficiente?

Por un momento todo el comedor quedó paralizado. Agnos, al parecer, acaba de pronunciar una blasfemia imperdonable. El ejecutivo del banco replicó con gran emoción:

—Arthur, el simple hecho de que formules esa pregunta me aterroriza.

Agnos dejó pasar otro tenso medio minuto; cada jugador a la espera del siguiente movimiento en esa extraña partida de ajedrez. Entonces volvió a insistir en su pregunta:

—Así que os vuelvo a preguntar: ¿cuánto es suficiente? Ya que nadie contesta, imagino que la respuesta es que nunca es suficiente, sin importar el coste.

Agnos había planteado una cuestión muy sustancial: ¿cómo computa una empresa el coste de subsistencia de una persona o la vitalidad de una comunidad? Al menos en opi-

nión de los analistas financieros de Chevron, lo que es Correcto se puede ver con toda claridad en los números.

Pero los números puros pueden dar pie a muchas historias diferentes. En este caso, el propósito de cerrar el negocio de Tom podría haberle resultado a Chevron mucho más caro de lo que había previsto. No podía cuantificar el impacto económico de una mancha sobre su reputación una vez que el escándalo hubiera llegado a la prensa. Tampoco podía prever las consecuencias futuras en otras concesiones de Chevron después de saberse que el cumplimiento, incluso la superación, de los objetivos de venta de gasolina no representaban ninguna garantía contra su cierre. Por último, tampoco era posible estimar una cantidad para valorar la desmoralización de los empleados de la central de Chevron, que seguramente se sentirían muy poco orgullosos de las intenciones de su empresa. En resumen, se puede sostener con bastante fundamento que la decisión, por parte de Chevron, de cerrar la gasolinera de Tom era realmente costosa.

## LA BÚSQUEDA DE UN COMÚN DENOMINADOR

La gran mayoría de los directivos de empresas defenderían, al menos en momentos de sinceridad, que la responsabilidad pública de su compañía comienza y acaba con sus accionistas. «¿Cuánto es suficiente?», nos preguntamos. «Más que el trimestre anterior», es su respuesta. Esta es la medida según la cual son contratados, remunerados y despedidos. Es también el patrón que utiliza el mercado de valores para premiar o castigar a las empresas.

A lo largo de los dos últimos decenios, los mercados han demostrado una visión poco realista acerca de la capacidad de crecimiento de determinadas empresas. Incluso las em-

## *Introducción*

presas mejor dirigidas están sujetas a los altibajos de los ciclos económicos, y sin embargo, la publicación de unos pobres resultados de una compañía en un trimestre pueden acarrear estos días el desplome de la cotización de sus acciones en la bolsa. Este pulso trimestral fuerza a la cúpula directiva a buscar fórmulas que les permitan hinchar los resultados a corto plazo a costa de la rentabilidad a largo plazo.

Precisamente por este motivo, la responsabilidad de reconducir el comportamiento empresarial no recae exclusivamente sobre los hombros de los ejecutivos. Es fundamental que los demás participantes en este entramado empresarial se replanteen la forma en la que trabajan, invierten, se alían, proveen o consumen.

Por poner un ejemplo, los problemas de Enron no pueden circunscribirse a un pequeño grupo de ejecutivos que buscaban hacerse ricos. Mientras las cosas iban bien, muy poca gente se preocupó de que la información sobre los balances de la empresa era incomprensible. Los deseos de muchos de creer en el espejismo los condujo a cerrar los ojos ante las evidencias de apañíos poco claros. Una vez que Enron comenzó a tambalearse, los ropajes del emperador cayeron con una rapidez pasmosa.

Con este panorama, intento ser tremendamente realista acerca de los cambios en la forma de actuar de las empresas. Resulta imprescindible, sin embargo, contar con unos directivos que tengan la visión y la valentía para tomar determinadas decisiones a pesar de que no reporten un beneficio inmediato en el balance. En la mayoría de los casos, deberán luchar por mantener el convencimiento de que optar por lo Correcto tendrá una incidencia positiva en los resultados finales de la empresa, o al menos no aumentará los costes del negocio.

Soy consciente de que «optar por lo Correcto» puede parecer un concepto bastante subjetivo en las decisiones

empresariales. Los responsables de las compañías no suelen referirse a los valores que conforman el carácter de una empresa y que tienen una incidencia sobre sus resultados financieros. Y, sin embargo, existen. En este libro expongo los siguientes ocho principios que considero claves para el futuro de una empresa:

Primer principio: Los directivos y ejecutivos de la empresa mantendrán unos intereses personales en coherencia con los de sus accionistas y actuarán de una forma responsable para garantizar la viabilidad de la compañía.

Segundo principio: La manera de actuar de la empresa será transparente para sus accionistas, sus empleados y el público en general, y sus directivos serán garantes de la integridad de sus decisiones.

Tercer principio: La empresa se considerará a sí misma como parte integrante de una comunidad y de un mercado.

Cuarto principio: La empresa avalará sus productos con honradez frente a sus clientes y respetará su dignidad antes y después de sus transacciones.

Quinto principio: El trabajador será considerado como elemento fundamental de un equipo, y no sólo como mano de obra contratada.

Sexto principio: El medio ambiente será considerado como un interlocutor sin voz, ante el cual la empresa es plenamente responsable.

Séptimo principio: La empresa apoyará el equilibrio, la diversidad y la equidad en su relación con los trabajadores, clientes y proveedores.

Octavo principio: La empresa conducirá sus acuerdos comerciales y su producción internacional de acuerdo con los derechos de los trabajadores y los ciudadanos de los países involucrados.

## *Introducción*

Las empresas que tienen en cuenta estos ocho principios en su manera de actuar no se están poniendo a sí mismas en una posición de desventaja competitiva. De hecho, existen pruebas que confirman que las empresas con principios triunfan económicamente a la larga. Towers Perrin, una firma consultora, hizo un estudio de veinticinco empresas que mantienen una imagen de integridad y que son vistas, año tras año, como lugares recomendables para trabajar. Este grupo especial incluye empresas conocidas como Southwest Airlines, Johnson & Johnson, Applied Materials y Procter & Gamble. Tower Perrin estudió los resultados de esas empresas, guiadas por principios, en el mercado de valores a lo largo de un período de quince años y comparó su rentabilidad con la de las empresas que cotizan en bolsa, en general. El resultado fue que las empresas con principios aportaban a sus accionistas un beneficio de un 43 por ciento, mientras que el beneficio de los accionistas de las empresas incluidas en el “Standard & Poor’s 500” no alcanzaba siquiera la mitad de esa cifra: un 19 por ciento.<sup>10</sup>

Un análisis somero de Johnson & Johnson nos puede ofrecer alguna pista para entender por qué las empresas que se guían por principios tienen éxito. En su doctrina empresarial, Johnson & Johnson enumera las prioridades que sus empleados han de tener en cuenta por encima de todo cuando tomen decisiones: en primer lugar, los consumidores; después, los propios compañeros; en tercer lugar, la dirección; cuarto, las comunidades en las que opera la empresa; y en quinto, los accionistas. No debemos pensar, sin embargo, que Johnson & Johnson es una institución filantrópica, porque en su doctrina también se manifiesta lo obvio: «Los negocios deben aportar un beneficio aceptable». Pero la empresa predica que el beneficio no debe en ningún caso poner en cuestión sus otras prioridades.

Las ideas de Johnson & Johnson se pusieron a prueba en 1982, cuando se produjo el desastre. Ocho personas perdieron la vida al ingerir tabletas de Tylenol que contenían cianuro. Los directivos de Johnson & Johnson tomaron rápidamente la decisión de retirar de las estanterías 31 millones de envases de Tylenol, incluso antes de que se pudiera determinar el origen del problema. La empresa también diseñó en poco tiempo unos nuevos envases e introdujo un cierre con precinto de garantía. A pesar de que finalmente resultó que Johnson & Johnson no tenía ninguna responsabilidad, la crisis acabó costándole a la empresa 240 millones de dólares y una disminución de la mitad de su beneficio sobre unas ventas aquel año de 5.000 millones de dólares. Pero su decidida respuesta supuso la salvación de la marca Tylenol y produjo un sentimiento general muy positivo por parte de sus consumidores.<sup>11</sup>

El caso de Johnson & Johnson demuestra cómo las empresas cometerían un grave error si sacrificaran su credibilidad en el altar del beneficio. A largo plazo, el valor de mercado de una empresa no es independiente de su impacto social. Y le guste o no, cada una de las decisiones de una empresa puede interpretarse como un manifiesto de aquello que realmente defiende.

## LA AUTÉNTICA CONTABILIDAD

Si tuviéramos que ponernos de acuerdo para escoger una regla general entre las que imperan en la forma de dirigir los negocios hoy en día, seguramente sería ésta: si no puedes cuantificarlo, no puedes tomarlo en consideración. Esta es la causa por la que la mayor parte de la energía empleada en traducir los principios éticos en sistemas operativos en las empresas languidecen cuando llega el momen-

## *Introducción*

to de su puesta en práctica. La mayoría de los directivos de hoy en día sienten una creciente presión para actuar de una forma íntegra. Pero si no son capaces de identificar y medir los resultados obtenidos, lo más probable es que tiendan a considerar los valores como un aspecto de imagen, y no de fondo.

Espero demostrar que la disposición de una empresa para asumir o no los ocho principios expuestos en este libro determinará una mejora (o un deterioro) en sus resultados empresariales globales. El estudio de Towers Perrin que he citado con anterioridad demostraba la incidencia de estos principios sobre los intereses de los accionistas si se analizan en un período largo de tiempo. Existen otras tres áreas fundamentales sobre las que los valores y su influencia sobre los resultados empresariales se pueden demostrar:

- Una empresa con principios fortalecerá su reputación.
- Una empresa con principios podrá evitar con más facilidad costosos problemas legales.
- Una empresa con principios podrá aprovechar con mayor eficacia sus redes de influencia.

Analícemos en primer lugar el tema de la reputación. Aunque parezca el aspecto menos tangible de los tres, destaca como una auténtica joya de la corona entre todos los activos de una empresa.

### *La reputación: el guardián de tu marca*

Una marca es una imagen visual, emocional y cultural que asociamos con una empresa o con un producto. Mientras que la actividad del día a día de un negocio se centra en las ventas, la construcción de una marca tiene como objetivo la creación de vínculos y lealtades que permanezcan. Con

el tiempo, un consumidor desarrolla una afinidad personal con una marca; si se siente traicionado, manifestará su enfado tal y como lo haría en relación con un político o con una estrella de cine indignos.

La reputación no es lo mismo que la marca. Atribuimos un determinado carácter a una persona, y hacemos lo mismo con las empresas. La reputación es el carácter que el público atribuye a una compañía. El prestigio de una firma se basa en su capacidad para cumplir las expectativas que despierta un amplio espectro de interlocutores.

---

## Lo que piensa el público

---

La impresión que tiene el público respecto de una empresa depende sobre todo de ...

Su contribución al bien social: 56 por ciento

Calidad de la marca: 40 por ciento

Principios comerciales de la empresa. 34 por ciento

---

*Fuente: Corporate Social Responsibility Monitor 2001 (Enviroics International, Toronto, 2001).*

---

Muchas empresas poseen marcas muy potentes, pero carecen de un prestigio consolidado. Sony y Pepsi-Cola, por ejemplo, pueden presumir de poseer unas marcas muy sólidas, pero ninguna de las dos tiene una gran reputación. Por el contrario, cuando pensamos en Volvo, pensamos en seguridad, lo cual constituye una imagen que refuerza una marca.

La reputación funciona como un guardián de la marca de la empresa. A una empresa le puede costar años cons-



## Introducción

truir una marca, pero puede destruirla en un día con una mancha en su imagen. Arthur Andersen es un ejemplo destacado de una empresa que escogió una dirección guiada exclusivamente por el dinero, que acabó arruinando una marca en la que había invertido noventa años de rigurosa dedicación.

---

### Lo que buscan las personas cuando eligen un trabajo

---

<i>Factor</i>	<i>Valoración</i>
Oportunidades para el desarrollo profesional	1
Sólida reputación empresarial	2
Sueldo inicial	3
Beneficios extrasalariales	4
Alta rentabilidad para los accionistas	5
Buenas instalaciones deportivas y sociales	6

---

*Fuente:* Cone/Roper, *Cause-Related Trends Report: Evolution of Cause Branding*, Cone, Boston, 1999.

---

En el ambiente empresarial de hoy en día, la reputación se ha convertido en un activo tan importante como una marca. De entrada, es un factor clave para atraer a buenos empleados. Un estudio de Cone/Roper señala que la imagen de una empresa es el segundo factor en importancia a la hora de escoger un trabajo. Sorprendentemente, los candidatos destacan la reputación por encima del sueldo o de los beneficios no monetarios.<sup>12</sup> Los profesionales atribuyen un gran valor al hecho de trabajar en una empresa digna de confianza.

La reputación de la empresa también tiene una enorme influencia sobre los clientes y los inversores. Casi cuatro de cada cinco estadounidenses afirman que tienen en cuenta la reputación del proveedor cuando compran un producto, y un 36 por ciento lo define como un factor importante en la decisión de compra, según una encuesta realizada por Hill and Knowlton. Ese mismo estudio revela que más de un 70 por ciento de los inversores tienen en cuenta la reputación en sus decisiones, incluso cuando esa elección puede representar una rebaja en sus beneficios.<sup>13</sup>

Pero las malas noticias son que los consumidores conocen muy pocas empresas con buena reputación. Menos de un 2 por ciento de los norteamericanos entrevistados consideran las compañías de Estados Unidos como «ciudadanos empresariales destacados», y más de la mitad califican a las empresas por «debajo de la media» en relación con su responsabilidad social.<sup>14</sup>

### *Perseguir la zanahoria y evitar el palo*

Mientras algunos de los líderes empresariales prefieren responsabilizar del rosario de escándalos financieros a unas pocas manzanas podridas, la opinión pública de Estados Unidos considera que la situación refleja un problema de base en la manera que tienen las empresas de gestionar sus negocios. En una encuesta llevada a cabo por Post/ABC News, aproximadamente 3 de cada 4 personas consideraba las malversaciones de WorldCom, Enron y Global Crossing como una «señal de un problema más extendido en la manera en la que muchas empresas informan sobre su situación financiera». Menos de uno de cada cuatro creían que estos escándalos eran «incidentes aislados».<sup>15</sup>

La opinión pública reclama justicia en el ámbito empresarial. Si las empresas no demuestran su voluntad de

## Introducción

dar los pasos necesarios para corregir la situación, los ciudadanos recurrirán a los tribunales y a los legisladores para marcar las pautas. A lo largo de la historia, el grado de confianza de los ciudadanos ha determinado su nivel de exigencia al Gobierno para que regule los negocios en Estados Unidos.

Hasta la fecha, las medidas de control se han concentrado en una práctica que en el mundo de las empresas se denomina eufemísticamente contabilidad creativa, y que en muchos casos no es otra cosa que el apaño de los libros. En abril de 2002 la Securities and Exchange Commission (SEC)\* impuso una multa a Xerox Corporation de 10 millones de dólares, que pasó a ser la penalización de mayor cuantía recibida jamás por una empresa en relación con delitos de información contable. Como parte del acuerdo, la SEC obligó a Xerox a cambiar los balances anuales y a ajustar sus correspondientes beneficios en un período de cinco años.<sup>16</sup> Al aplicar una sanción tan severa, el SEC estaba enviando un mensaje muy claro al sector empresarial norteamericano: si estamos dispuestos a castigar a una empresa tan prestigiosa como Xerox, cualquier compañía está también en condición de ser investigada y sancionada.

Un profesor de negocios de la Universidad de Pittsburgh, Jeff Frooman, ha cuantificado las reacciones del mercado de valores ante las denuncias de actuaciones indebidas por parte de determinadas empresas. Estudió detenidamente 27 casos diferentes en los que una empresa había sido penalizada, ya sea con multas administrativas, denuncias por delitos contra el medio ambiente o retirada

\* Organismo estadounidense, equivalente a la Comisión de Valores de nuestro país, el organismo encargado de velar por el cumplimiento de la normativa del mercado de valores. (*N. del T.*)

de productos del mercado. Los resultados de su estudio deberían ser una potente llamada de atención para todos los responsables de la dirección de empresas: las firmas denunciadas sufrieron una importante pérdida en su cotización, que en la mayoría de los casos nunca llegaron a recuperar.<sup>17</sup>

### *Conservar la confianza en el entorno*

La empresa actual no vive en una isla separada de todo. Navega en un mar de organizaciones interrelacionadas que se dedican a actividades que van desde la fabricación hasta la distribución o el marketing. Como consecuencia, la mayor parte de las relaciones clave de una empresa —las personas en las que debe confiar para triunfar— se encuentran fuera de su propia estructura. A pesar de ello, a cada empresa se le considera responsable de cualquier acto realizado en su nombre en todo el entramado del mercado. Este hecho debería hacernos reflexionar sobre la auténtica eficacia de las estructuras convencionales de dirección de las empresas.

La gestión de los negocios ha alcanzado un nivel de transparencia desconocido hasta ahora. Todas las decisiones administrativas, de inversión o comerciales, o las políticas adoptadas pueden llegar fácilmente al conocimiento general, porque el mundo empresarial está basado en el flujo permanente de información. A través de Internet, cientos de millones de personas disponen de una herramienta para acceder a la información y compartirla. Cuanto más conocida sea una marca, mayor será la atención pública hacia sus actividades.

Directivos de Boise, el gigante del sector de la madera, pueden dar testimonio del enorme reto que supone este nuevo nivel de transparencia. En las últimas décadas, Boi-

## *Introducción*

se ha estado soportando enormes presiones por parte de los consumidores y distribuidores para que pusiera fin a la tala de bosques vírgenes. A propuesta de varias organizaciones ecologistas, un grupo heterogéneo de clientes de Boise, incluyendo Kinko's, L. L. Bean, Patagonia y la Universidad de Notre Dame iniciaron un boicot a los productos de la compañía. John Sterling, de la empresa de confección Patagonia, afirmaba lo siguiente para explicar la decisión de su empresa de cancelar su contrato con Boise: «Siempre existirán las empresas que no se preocupen por la procedencia de la madera y el papel, pero en la medida en la que los consumidores se vayan concienciando sobre los problemas medioambientales, se verán obligadas a estudiar con mayor atención las políticas de sus proveedores en relación con el origen de sus productos derivados de la madera». <sup>18</sup>

El boicot por parte de los consumidores y el perjuicio para su marca terminaron por obligar a Boise a replantear sus relaciones con sus proveedores, y en marzo de 2002 anunció que reduciría drásticamente la tala de bosques vírgenes. Un directivo del sector maderero, decepcionado por la decisión de Boise frente a la presión general, se lamentaba: «Es un chantaje, se mire como se mire. Si el número de distribuidores que ceden ante esta campaña de extorsión crece, acabará teniendo una gran incidencia en el sector». <sup>19</sup>

Lo que este representante del sector maderero no acababa de comprender es que nos encontramos en una nueva era. El mundo empresarial no puede ignorar los valores de sus clientes y socios. Una empresa con sentido común no considerará la presión pública como un chantaje, sino que la verá como una oportunidad para reforzar su reputación ante sus clientes.

A medida que los ecologistas han empezado a denunciar la responsabilidad de las empresas sobre el medio am-

biente, la mayoría de las grandes compañías están elaborando protocolos y normativas para dar respuesta a estas preocupaciones. Este libro ofrece pistas para tomar iniciativas en otras áreas de preocupación general que están generando una atención cada vez mayor. Sin un sistema de controles adecuado, una empresa tiene el peligro de sufrir una pérdida de confianza en cualquier punto del entramado en el que opera.

Los empleados de cualquier organización tienen que tomar decisiones que frecuentemente afectan a las vidas de sus compañeros, sus clientes y el público en general. Sin embargo, muchos de ellos tienen la sensación de estar navegando en estos complejos temas sin una brújula. Para ellos, mi libro será una guía necesaria. En cada capítulo describo los dilemas de la vida real que afectan a las empresas y demuestro cómo una empresa con principios puede afrontar esos retos. Resultará útil para identificar los puntos débiles del mundo de los negocios, pero todavía será más interesante para demostrar que las empresas pueden actuar correctamente. Por lo tanto, la parte principal de cada capítulo explicará las mejores políticas de aquellas empresas que están teniendo éxito precisamente por comportarse de forma ética. A lo largo de la exposición ofrezco «señales vitales» y herramientas prácticas que pueden ayudar a evaluar la aplicación de mi principio en empresas de cualquier tamaño.

El cambio se puede impulsar desde cualquier parte de la empresa. Este libro demuestra esta proposición con pruebas sólidas; una parte importante de los motores de la innovación empresarial que menciono no poseen ningún cargo ejecutivo. Sin embargo, para conseguir un impacto real en la organización, cualquier iniciativa necesitará en un momento u otro del apoyo decidido de los líderes en el nivel ejecutivo y del consejo de administra-

## *Introducción*

ción. Ellos disponen de los medios para introducir nuevas políticas en toda la empresa y la obligación de garantizar su ejecución. Por esta razón empezaremos fijándonos en la importancia de liderar y de dirigir con integridad.