

VALOR, LA PROFESIÓN DE DIRIGIR, ÉTICA Y RSC DECIMOS “VALOR” PERO, A MENUDO, QUEREMOS DECIR “DINERO”, Y ASÍ NOS VA



RAFAEL ANDREU

Profesor de Dirección
Estratégica y Sistemas
de Información, IESE

¿Por qué al hablar del valor de una empresa, a menudo, solo nos referimos a sus resultados económicos? Aunque nos olvidemos, toda empresa deja huellas en muchas de las personas que intervienen en su funcionamiento. Los directivos deben tenerlas en cuenta, porque muchas emanan de sus propias decisiones. Las acciones de RSC son poco eficaces para “tapar” huellas negativas: es más efectivo evitar dejarlas y que nos las dejen.

ÉTICA EMPRESARIAL • VALOR •
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Hablamos del valor que crea o destruye una empresa y lo medimos automáticamente en términos económicos, por ejemplo, refiriéndonos a su capitalización bursátil, como si no hubiera otra manera de contrastar la bondad de su desempeño.

Pero las empresas, quieran o no, crean o destruyen mucho más que valor económico, por la sencilla razón de que su funcionamiento requiere interacciones entre personas, ya sea en el seno de la compañía o con sus clientes, con otras empresas o con la sociedad en general.

APRENDIZAJES QUE DEJAN HUELLA

- Cualquier interacción, por ejemplo, entre un vendedor y un cliente, entre un director financiero y un banquero, entre el responsable de compras y los proveedores, o entre un directivo y su equipo, produce mucho más que una venta, una póliza de crédito, una compra o un plan. Quienes participan aprenden algo, se lo propongan o no, y se lo llevan puesto, con lo que sus interacciones futuras no serán lo mismo.

Por ejemplo, tras conocer al vendedor, el cliente irá de compras

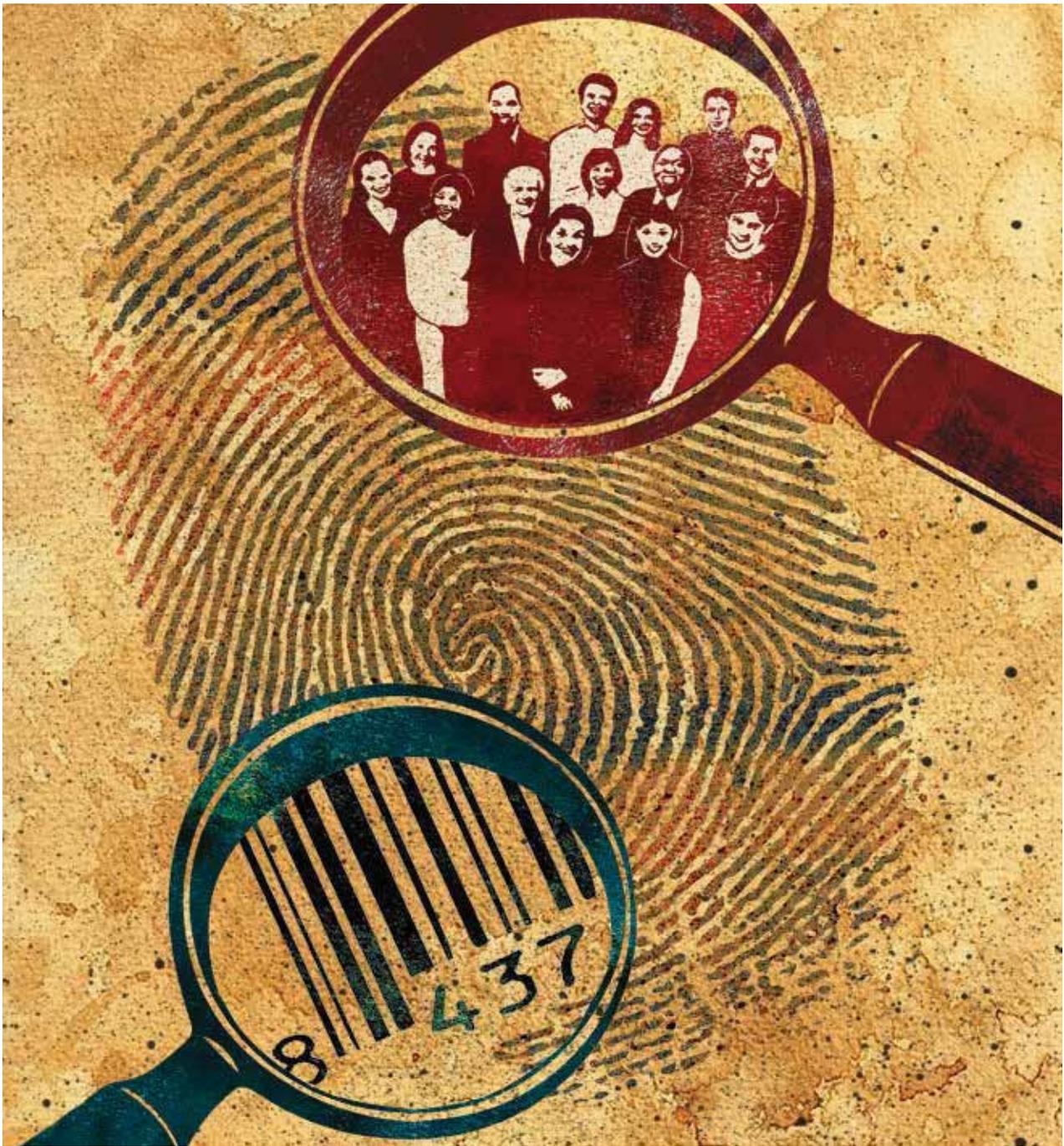
con más o menos confianza. Y estos aprendizajes, que llamamos “huellas”, condicionan los resultados futuros a través de otras interacciones, que, a su vez, producirán nuevas huellas en esas u otras personas.

Valga el siguiente botón de muestra: estando con el director de Compras de una empresa automovilística, apareció en el *parking* un coche de gama muy alta del que se apeó una persona. Tras reconocerla, el director de Compras reaccionó impulsivamente: “Es un proveedor... ¡menudo coche trae! Habrá que apretarle más en la próxima negociación...”. Lo dijo medio en broma, pero lo dijo, describiendo así una huella que acababa de notar sin siquiera interaccionar y, probablemente, medio en broma, medio en serio, la mencionó en su siguiente encuentro.

Las huellas pueden ser así de superficiales o mucho más profundas: podéis constatarlo preguntando a quienes compraron participaciones preferentes de determinadas entidades, a quienes se las vendieron o a quienes diseñaron la “oferta”.

CON ESAS HUELLAS, LAS EMPRESAS AFRONTAN EL FUTURO

- Esas huellas, positivas o negativas, se acumulan en las personas y en las organizaciones, que afrontan el futuro “con ellas puestas”. Así, pa-



rece lógico “contabilizarlas” como “parte del resultado del ejercicio” y asumir que influirán en los resultados de los siguientes. Es decir, la empresa crea valor económico y, además, ineludiblemente, deja huellas en varias personas.

Pero ¿las consideramos como genuinos resultados? Puede, pero más bien de forma marginal y pres-tándoles menos atención de la que merecen.

Pensar en términos de huellas ayuda a dirigir desde una perspectiva más amplia y realista. Resulta útil plantearse qué huellas producirá, y en quién, la puesta en escena de la misión de una empresa, su plan de negocio o las decisiones y acciones de sus directivos. Y, sobre todo, ¿cómo se pueden encauzar las huellas en positivo? Para hacerlo, es conveniente percatarse de algunas de sus características principales.

UN BUEN DIRECTIVO DEBE EVITAR, POR TODOS LOS MEDIOS, LA APARICIÓN DE HUELLAS NEGATIVAS. NO HACERLO SIGNIFICA NO EJERCER DE DIRECTIVO Y, EN EL EXTREMO, DEJAR DE SERLO

LAS HUELLAS SON...

- Por naturaleza, estas huellas
- tienen una serie de particularidades. En general, son:
 - ① Inevitables, porque las personas aprenden en las interacciones, quieren o no.
 - ② Ubicuas, porque aparecen en la empresa y fuera de ella a través de interacciones con sus grupos de interés (clientes, proveedores), y, a través de estos, en la sociedad en general. Se producen tanto en quien inicia una interacción como en quienes la siguen, en particular, tanto en el jefe que “manda” como en quien “sigue el mandato”.
 - ③ Personales e intransferibles, porque son el resultado del proceso de aprendizaje de cada cual.
 - ④ Difíciles de borrar, porque hacerlo exige desaprender, y eso nunca es fácil.
 - ⑤ Y “su calado” depende de dónde, cuándo y cómo se produzcan, y también de “en quién”: no es lo mismo un anciano engañado con la colocación de una preferente (¡una perpetuidad!), que un transeúnte timado en una timba callejera.

¿POSITIVAS O NEGATIVAS?

- Las huellas pueden resultar positivas o negativas para quien las recibe. Convendremos en que las dos huellas del ejemplo anterior son negativas. Tanto el anciano como el transeúnte están “peor” con su huella que sin ella. Afortunadamente, existen también huellas positivas. Por ejemplo, un cliente se siente satisfecho con una buena experiencia de compra, y un buen vendedor se enorgullece de un proceso de venta si considera que, genuinamente, ha solucionado un problema del cliente; después de la interacción, ambos están “mejor” con estas huellas que sin ellas.

¿Podemos distinguir entre huellas positivas y negativas sin basarnos solo en la intuición, utilizando un criterio claro? Una posibilidad consiste en analizar si una huella deja a quien la experimenta mejor o peor preparado para afrontar sus futuras interacciones con otras personas en

términos de 1) lo que se pretende obtener de ellas y 2) del nivel de respeto hacia la dignidad de las personas que se desea preservar “a toda costa”.

Este análisis impone una restricción de mínimos en la segunda dimensión, es decir, se trata de asegurar el nivel mínimo de respeto a la dignidad de las personas que se quiera exigir y, sin violarlo, procurar que las huellas contribuyan el máximo posible al objetivo de la interacción. Por ejemplo, contribuir el máximo posible a un resultado económico determinado, respetando absolutamente la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

La segunda dimensión es pertinente porque el factor determinante de huellas negativas es que aparecen cuando se degrada a alguien tratándole como un ser inferior a base de conculcar alguna(s) de las cualidades esenciales de una persona. Por ejemplo, engañándola; privándola de su libertad o de su desarrollo personal o profesional; defraudándola o negándole su capacidad de evaluar y decidir, etc. (Probad a constatar este extremo con unas cuantas huellas que, según vuestro juicio e intuición, os parezcan negativas).

Proponemos, pues, clasificar una huella como negativa si es el resultado de un trato degradante para quien la experimenta. Análogamente, diremos que una huella es positiva si se produce sin conculcar ni uno de los rasgos fundamentales de la persona y, además, fortalece alguno, respetándola de verdad y consiguiendo así que crezca como ser humano.

Con todo, una empresa puede adoptar un criterio más o menos exigente en la clasificación de huellas, con el que algunas que con el anterior criterio resultarían positivas podrían no serlo con el nuevo, y lo mismo con algunas negativas. En este caso, sin embargo, las personas de la organización deberían ser puestas sobre aviso explícitamente para que sepan a qué atenerse.

Es importante subrayar que uno puede dejar huellas positivas o negativas en sí mismo como consecuencia de una interacción con otra persona.

El buen vendedor que se enorgullece es un ejemplo; otro sería quien coloca una preferente: el primero, probablemente será mejor vendedor en el futuro; el segundo quizá habrá aprendido a engatusar en vez de a vender.

Además, como puede intuirse en los ejemplos citados, es probable que la calidad en las interacciones en términos de huellas vaya asociada a resultados económicos, en el futuro, también de mayor calidad.

Y, dado que las huellas se propagan por la sociedad, es esperable que las contribuciones positivas en huellas desde las empresas acaben creando una sociedad más rica en estos términos; es decir, con más personas creciendo como tales.

HUELLAS EN LA MISIÓN Y EN EL MODELO DE NEGOCIO

● Es interesante examinar la calidad de las huellas que las misiones (externa e interna) de una empresa implican para quienes intervienen en su funcionamiento: sus empleados y los demás grupos de interés. Probad a analizar las de vuestra empresa y reflexionad al respecto: es frecuente encontrar un mayor énfasis en la calidad de las huellas externas (en clientes, accionistas) que en la de las internas (en empleados, directivos). A menudo, estas últimas se descuidan y acaban siendo negativas, generándose un desequilibrio que, a la larga, es disfuncional. Con menor frecuencia, el desequilibrio resulta en sentido contrario.

Más detalladamente, un examen parecido puede plantearse en torno al modelo de negocio de la empresa. Es revelador verificar qué tipo de huellas van a generar los ciclos virtuosos correspondientes. Eso requerirá contemplar los procesos de aprendizaje de las personas involucradas con más detenimiento del habitual, con la posible detección de ciclos supuestamente virtuosos que, sin embargo, generan huellas negativas. Se trata de otro desequilibrio que aparece en la fase de implantación y que este análisis permite identificar y procurar evitar, seguramente a través de soluciones de carácter organizativo.

HUELLAS EN LOS ACTOS DE LOS DIRECTIVOS

● A un nivel aún más minucioso e interesante, el análisis de huellas puede centrarse en las decisiones de las personas con más responsabilidad en la empresa. Indefectiblemente, eso pone encima de la mesa consideraciones acerca de cómo y en quién pueden producirse huellas negativas, lo cual implica reconocer que la responsabilidad ética de los directivos va íntimamente ligada, de manera natural y sin añadidos, a la profesión de dirigir. Un buen directivo debe evitar, por todos los medios, la aparición de huellas negativas, tanto en sus colaboradores como en sí mismo. No hacerlo significa no ejercer de directivo y, en el extremo, dejar de serlo.

Una responsabilidad genuina de todo directivo es cortar de raíz, en origen, la aparición de huellas negativas como resultado de su actuación profesional. Entendida así, la profesión de dirigir no necesita de acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) al uso, que, a menudo, pretenden “tapar” huellas negativas dejadas en ciertas personas y grupos de interés durante el funcionamiento de la empresa, con otras positivas, *a posteriori* y dirigidas a terceras personas! Además de postizo, eso es poco efectivo, porque, por lo que sabemos de las huellas, aquellas negativas anteriores probablemente permanecerán de todos modos.

UNA RESPONSABILIDAD DE TODOS: ¿A QUÉ ESPERAMOS PARA ACTUAR?

● Además de constituir una responsabilidad directiva, lo anterior nos atañe a todos. Casi todos pasamos varias horas cada día interaccionando con empresas e instituciones de varios tipos, cuando no trabajando en ellas o participando en su dirección. En todas esas interacciones, generamos huellas en nosotros mismos y en los demás, o, simplemente, permitimos que nos las dejen. Y no deberíamos, simplemente para evitar conculcar o que alguien conculque nuestra propia dignidad o la de los demás... ¿A qué esperamos para pasar a la acción?

EN BREVE:

- * Las empresas crean o destruyen mucho más que valor económico, a través de los aprendizajes de las personas que participan en su funcionamiento.
- * Estos aprendizajes, llamados “huellas”, se incorporan a la empresa como un activo más.
- * Las huellas son inevitables, ubicuas, personales e intrasferibles, difíciles de borrar, de impacto variable, y pueden ser positivas o negativas.
- * Es esperable que las contribuciones positivas en huellas desde las empresas acaben creando una sociedad más rica en estos términos.
- * La responsabilidad ética de los directivos va íntimamente ligada, de manera natural y sin añadidos, a la profesión de dirigir.
- * La profesión de dirigir no necesita de acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) al uso, que, a menudo, pretenden “tapar” unas huellas negativas con otras... ¡en otras personas!

PARA SABER MÁS:
Andreu, Rafael, *Huellas. Construyendo valor desde la empresa*. Dau, 2014.