Cultura y valores corporativos: ¿cómo puede el consejo de administración marcar el tono adecuado?

Una cultura corporativa positiva y sólida puede tener un impacto diferencial en la calidad del gobierno de la empresa. Sin embargo, la creación de una cultura positiva no puede reducirse a un mero cumplimiento formal. Jordi Canals reflexiona sobre cómo debería el consejo de administración abordar este desafío.

25 de abril de 2019

Por Jordi Canals

©IESE Business School

La importancia de la cultura corporativa y los valores éticos para el desarrollo de la empresa a largo plazo está comprobada. Los altos directivos entienden que los valores son una fuente importante de confianza y vinculación para empleados y accionistas, genera expectativas fiables y muestra el compromiso con los clientes, los proveedores y el conjunto de la sociedad.

Una cuestión de creciente interés en el gobierno corporativo es el papel del consejo de administración en el fomento de una cultura positiva en la empresa. Organismos reguladores clave como el Financial Reporting Council de Reino Unido o grandes gestores de activos financieros, como State Street o BlackRock, reclaman a los consejos de administración que se involucren en la evaluación y el seguimiento de la cultura o propósito de la empresa.

La intención es buena, pero si los consejos no entienden cómo surge y se desarrolla la cultura de la empresa, convertirla en un área más a monitorizar a través de ciertos indicadores de rendimiento es una iniciativa condenada al fracaso.

La experiencia de muchas empresas pone de manifiesto que la cultura corporativa es muy valiosa cuando ayuda a involucrar a las personas, fomenta la cooperación, sitúa al cliente en primer lugar, genera un comportamiento positivo en toda la organización e impulsa valores como la profesionalidad, la integridad, la transparencia, la responsabilidad y la confianza.

Las buenas intenciones no bastan

En los últimos años, ha habido una explosión de declaraciones sobre la cultura y los valores en la empresa que denotan buenas intenciones, pero carecen de un impacto real en el trabajo diario de los empleados. Muchas de estas declaraciones son palabras huecas porque a los altos directivos que lideran esas organizaciones no les importan demasiado.

Este fenómeno tiene varias implicaciones. La primera es que los enunciados sobre cultura y valores que no reflejan verdaderamente el comportamiento diario de los altos ejecutivos son completamente inútiles. Además, fomentan el cinismo y tienden a erosionar la reputación de la empresa.

La segunda es que la cultura corporativa se alimenta de muchas pequeñas decisiones, y no solo de un discurso o un texto escrito en la pared. Entre esas pequeñas decisiones, la coherencia y el buen ejemplo del consejo y de la alta dirección son esenciales.

Si la cultura corporativa es importante, los consejos de administración deben tomar la iniciativa a la hora de marcar la pauta. Pero, por desgracia, algunas sugerencias recientes

©IESE Business School

para los consejos, como evaluar o monitorizar la cultura pueden ser insuficientes o, lo que es peor, llevar a engaño.

Buen ejemplo y respeto

Hay dos áreas donde el consejo de administración puede tener un gran impacto en la cultura corporativa. En primer lugar, el ejemplo personal de los miembros del consejo. Su profesionalidad, integridad, servicio y ejemplo positivo —incluyendo una remuneración moderada— marcan el tono de la cultura corporativa. Los miembros del consejo pueden destruir esa cultura tomando pequeñas decisiones en la dirección equivocada. Dar un buen ejemplo en esas áreas es lo prioritario.

En segundo lugar, fomentar una cultura de respeto por cada persona, cliente, accionista y cada una de las partes interesadas en cualquier debate del consejo. Demasiadas decisiones del consejo se toman teniendo en cuenta únicamente consideraciones financieras. Ha llegado la hora de que los consejos de administración reflexionen sobre las dimensiones cualitativas en la toma de decisiones y consideren el impacto de sus decisiones en la cultura y reputación corporativas.

Más información sobre la actualidad del gobierno corporativo en Corporate Governance Insights, la newsletter del IESE Center for Corporate Governance.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School