

El factor humano que explica las culturas ganadoras

¿Qué se necesita para construir una cultura empresarial ganadora? Volvamos la vista a esos valores básicos que solemos pasar por alto.



1 de abril de 2009 | Actualizado 20 de enero de 2026

Por [Jeffrey Pfeffer](#)

Una vez me uní en Lima, Perú, al encuentro de 130 miembros del equipo directivo de Kimberly-Clark en la región andina. Nos llevaron a la ciudad histórica de Cuzco y a las ruinas incas de Machu Picchu, una de las maravillas del mundo. Nos agasajaron con cuatro días de alegría, cantos, celebraciones, reconocimiento y muchos abrazos. El momento culminante fue la cena de despedida, para la cual todos nos disfrazamos de alguno de los personajes de *La guerra de las galaxias*. Había algo especial en lo que esta empresa estaba haciendo, y no cabe duda de que la fuerza estaba con Sergio Nacach, el dinámico jefe de la región.

Estos días se habla de compensaciones y compromisos, de “ir tirando”. Pero he aquí un grupo de ejecutivos comprometidos con sus empleados, clientes, accionistas y las comunidades donde viven para hacer las cosas bien. En un mundo caracterizado por las relaciones mercantiles de corto plazo, este grupo ha establecido un nivel diferente de conexión y compromiso entre sus miembros. El resultado: la unidad andina de Kimberly-Clark está considerada uno de los mejores lugares de trabajo en Latinoamérica. Nunca mejor dicho, a los fabricantes de Kleenex nadie puede toserles su filosofía empresarial.

La región andina de Kimberly-Clark comprende Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Pese a ser relativamente pobre y pequeña, en 2008 registró más del 40% del aumento neto de los ingresos operativos de toda la empresa. No está nada mal para unos países donde los

pañales se venden en unidades separadas porque sus habitantes no pueden pagar los paquetes.

El secreto de su éxito no es tan secreto. Sus prácticas directivas no son ni novedosas ni complicadas. Nada de fabulosas nuevas tecnologías o misteriosas estrategias empresariales. Simplemente una buena dirección basada en valores humanistas, valores básicos que todos conocemos pero que con demasiada frecuencia no ponemos en práctica.

La mayoría de las empresas no aprecia en todo su alcance el talento de sus empleados, y por ello no rinden al nivel del que son capaces. Puede que el concepto de “invertir en las personas” sea un cliché, pero Nacach y su equipo logran que dé los resultados previstos originalmente cuando fue ideado: al invertir genuinamente en sus empleados, crean una obligación recíproca por la que éstos reinvierten su energía y compromiso en la empresa.

Nacach empieza creando una cultura fuerte, ganadora, caracterizada por la informalidad y el igualitarismo. Ni uniformes ni coches diferentes para empleados de distintos grupos profesionales, sino una política de puertas abiertas y música en las oficinas. Todo el mundo tiene la oportunidad de asumir nuevas funciones y responsabilidades sobre distintos productos y países. Todos saben lo que se espera de ellos y pueden informar en todo momento y con exactitud de cómo van las cosas en su región. Conocen perfectamente sus puestos de trabajo, la empresa y su papel en el éxito general.

La comunicación es constante: hay vídeos, periódicos, murales, incluso tableros de avisos. Estas iniciativas proporcionan a los empleados la información que necesitan para idear maneras innovadoras de hacer las cosas. Al dejar que sus empleados tomen decisiones, la empresa aprovecha mejor su talento y energía y puede reaccionar más rápida y eficazmente a los cambios de las condiciones del negocio. El papel visible de las mujeres en los puestos de responsabilidad superiores demuestra que todo el mundo tiene las mismas posibilidades y que sus opiniones se tienen en cuenta.

¿Cómo es que otras empresas no lo han entendido? Le pregunté a Sergio Nacach qué hace falta para crear una cultura ganadora y gestionarla de esta manera. Su respuesta incluía una única y contundente palabra: “Amor”.

Una de las decisiones más trascendentales que toman las empresas es la naturaleza de la relación que entablarán con sus empleados. Muy a menudo estas relaciones se basan en el intercambio económico: dinero por horas de trabajo y esfuerzo. Pero como cantaban los Beatles, “el dinero no puede comprar amor”, en este caso lealtad y compromiso. Quienes

llegan por dinero se van cuando reciben una oferta más alta. Y no se puede comprar esfuerzo con antelación.

Si lo que quieres es obtener el mismo tipo de resultados que alcanzó la operación andina de Kimberly-Clark, tendrás que entablar relaciones de confianza más profundas con tus empleados, y éstas se inscriben en el ámbito emocional. Sin ese clima de confianza y seguridad psicológica, es poco probable que tus empleados lleguen a crear jamás el tipo de entorno necesario para construir tu legado colectivo.

Esta columna se publicó originalmente en la revista IESE Business School Insight núm. 1 (segundo trimestre 2009), que [puedes descargar por completo aquí](#), y se ha republicado con motivo del 20.º aniversario del programa del IESE que Jeffrey Pfeffer impartió desde su lanzamiento en 2006. El programa, que ahora se llama [Strategy in Action: Leadership & Execution](#), se ha relanzado recientemente.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Juvencio Maeztu \(IKEA\): liderando desde la humildad, la determinación y los valores](#)

[Gestión de 'stakeholders' con propósito en tiempos inciertos](#)

[Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia](#)



Jeffrey Pfeffer

Profesor de Comportamiento organizativo de la cátedra Thomas D. Dee II en la Graduate Business School de la Universidad de Stanford desde 1979. Ha sido profesor visitante en el IESE, donde ha impartido clases en programas de formación directiva.

www.iese.edu/es/insight