

Cómo recuperar una reputación dañada

10 de noviembre de 2010

El Director General del IESE, Jordi Canals, propone a las empresas una vuelta a su razón de ser fundamental y, a partir de ahí, recuperar el respeto perdido como instituciones mediante una mejora del liderazgo y del gobierno corporativo.

Habiendo tantos líderes brillantes que dirigen las empresas, ¿cómo es que nadie previno la crisis financiera? En su nuevo libro [Building Respected Companies](#), el director del IESE, [Jordi Canals](#), no señala culpables, sino que diagnostica la raíz del problema: las empresas sufren una crisis de identidad y razón de ser. El autor sostiene que sólo podrán recuperar el lugar que les corresponde como uno de los grandes pilares institucionales si reflexionan sobre su verdadera naturaleza y su papel en la sociedad.

"Las empresas son instituciones vitales para la sociedad. No nos podemos permitir ver cómo se desmoronan ellas y su reputación", afirma Canals.

La regulación puede resolver las disfunciones hasta cierto punto, pero Canals cree que hay que ir más allá. Su libro aspira a trascender el debate estrictamente regulatorio y reenfocarlo hacia la misión y razón de ser fundamentales de la empresa. "Si no reformulamos esta visión, el oportunismo y las posturas cortoplacistas dominarán el debate sobre la empresa", advierte

el autor.

Por un cambio del paradigma dominante

Canals sugiere que si el paradigma dominante no cambia, no sólo estará en juego el éxito de las empresas, sino también el bienestar de los ciudadanos y el progreso de la sociedad. Para las empresas, el proceso de recuperación de su lugar entre las instituciones más respetadas de la sociedad puede ser largo y complejo. Por ello, Canals propone las siguientes recomendaciones:

- **La razón de ser de la empresa.** El punto de partida del debate es centrarse de nuevo en la misión y la razón de ser fundamentales de la empresa, ya que afectan a todo lo demás: los objetivos que se fijan, la estrategia que se adopta y el ritmo y la efectividad de su ejecución. Canals cuestiona la visión dominante en el mundo empresarial, que sitúa la "maximización del valor para el accionista" como objetivo supremo. Tras hacer hincapié en que las empresas se componen de personas que sirven a sus clientes con bienes y servicios, defiende que el éxito empresarial se mida con indicadores sociales y no solamente económicos. "La empresa ha de ser rentable", concede, "pero la rentabilidad por sí sola no basta para garantizar su supervivencia a largo plazo o para mejorar su reputación como institución". Canals dedica todo un capítulo a explicar en detalle los pilares sobre los que se levanta una empresa respetada y, de este modo, traza el armazón institucional que ayudará a la empresa a alcanzar el éxito y mantenerlo de forma duradera.
- **Gobierno corporativo.** Es uno de esos pilares clave. Desde que estalló la crisis financiera se ha prestado mayor atención a ciertos mecanismos de gobernanza, como el consejo de administración. De nuevo, Canals sitúa el debate más allá de las evidentes áreas de regulación, las estructuras estatutarias y funciones de los consejos. Éstos son instrumentos sobre los que pivota la buena marcha a largo plazo de la empresa, además de los guardianes de su reputación. Como tales, deben regirse por cuatro principios básicos: transparencia, especialización, toma colegiada de decisiones y unidad, todos ellos vinculados al objetivo de mantener una relación de trabajo positiva con el equipo directivo.
- **El papel del CEO.** Es crucial, ya que influye en el rendimiento de la empresa y ha de velar por que alcance sus objetivos. Para lograrlo, el CEO debe encarnar la misión de la empresa y dar ejemplo de profesionalidad, innovación, iniciativa, integridad, formación de equipos y cultura y valores compartidos. Todas estas cualidades han

de surgir de la personalidad y experiencia de los CEO y altos directivos, no porque vengan impuestas por una regulación externa, puntualiza Canals.

A lo largo del libro, el autor destaca los casos de Henkel, Nestlé, Medtronic y Bertelsmann. Estas empresas demuestran que es perfectamente compatible ser fiel a una misión multidimensional y la búsqueda de la rentabilidad.

El libro pone de manifiesto las carencias de ideas como que la única finalidad de la empresa es maximizar el beneficio, o que la regulación, por sí sola, resolverá todos los problemas. Canals señala el camino a las empresas para reclamar su puesto legítimo como instituciones que resuelven problemas, invierten en personas, innovan y, en definitiva, son capaces de dar respuesta a los retos que plantea la sociedad. Sólo así las empresas volverán a disfrutar del respeto que merecen.

www.iese.edu/es/insight