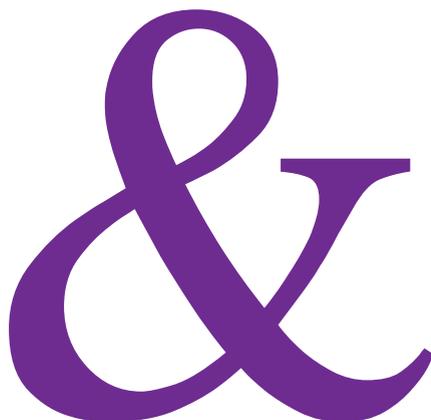


# Haga de su empresa una institución respetada



■ Por Jordi Canals

## CV

Ph.D. en Economía y Ciencias Empresariales, Universidad de Barcelona; Post-Doctoral Fellow, Graduate School of Business Administration, Harvard University; decano y profesor en el Departamento de Economía y Dirección Estratégica, IESE Business School.

*Publicado por primera vez en la Revista de Negocios del IEEM, n.º 82, abril de 2016.*

El respeto que inspiran las empresas en la sociedad ha retrocedido. Este artículo plantea cómo convertirlas de nuevo en instituciones respetadas por la sociedad.

Pese a la mejora experimentada desde el estallido de la crisis financiera de 2008, el respeto que inspiran las empresas en la sociedad vuelve a caer. El Barómetro de Confianza de Edelman, publicado a finales de 2015, indica que ha descendido en 16 de los 27 países estudiados, situándose por primera vez por debajo del 50 % en la mayoría de ellos. Uno de los factores determinantes es el deterioro de la calidad del liderazgo en las grandes empresas.

Este retroceso puede vincularse al enfoque miope basado en la maximización del beneficio y la rentabilidad del accionista a corto plazo que impera en la toma de decisiones empresariales. La generación de beneficios es una condición necesaria para la supervivencia de la empresa. El problema se produce cuando la estrategia de negocio, la selección y retribución del CEO, los incentivos a los directivos y otras decisiones del consejo de administración giran exclusivamente en torno a esa meta. Y la situación empeora cuando se da más importancia al valor para el accionista que al servicio a clientes, empleados y otros grupos de interés.

Desarrollar empresas en el siglo XXI se ha vuelto más complejo. La interconectividad de nuestra economía aumenta el impacto de las empresas en la sociedad y, por consiguiente, amplifica los problemas, tal y como ocurrió con la crisis financiera. Pero, a su vez, también incrementa el impacto positivo que pueden tener las empresas cuando

**La interconectividad de nuestra economía aumenta el impacto de las empresas en la sociedad y, por consiguiente, amplifica los problemas**

van más allá de la maximización del beneficio e incorporan a su visión lo que pueden hacer por la sociedad. En este sentido, las colaboraciones público-privadas, en las que las empresas desempeñan un papel

**Los directivos deben adoptar una visión más holística de la organización y su misión que no tenga el beneficio a corto plazo como único objetivo.**

fundamental, podrían contribuir a corregir algunos de los problemas sociales más acuciantes, desde el calentamiento global y la inmigración hasta las pensiones o el paro juvenil.

Este artículo explica cómo lograr que las empresas vuelvan a ganarse el respeto de la sociedad. Para ello, los directivos deben adoptar una visión más holística de la organización y su misión que no tenga el beneficio a corto plazo como único objetivo. También expongo las cualidades que hacen de la empresa una institución respetada, así como un modelo para evaluar su desempeño en este apartado. Por último, apunto los pasos que ayudarán a los CEO a restaurar su credibilidad como líderes.

### **Más allá del beneficio económico**

Las expectativas respecto a las empresas han cambiado drásticamente en los últimos años. Pero a largo plazo, en el marco de la pugna entre la rentabilidad económica y el impacto social, es imposible tener éxito volcándose en una sola dimensión. Una compañía necesita integrar dimensiones diversas. Y no se trata de una mera reflexión teórica. Cada vez más líderes empresariales comparten una visión similar.

Durante una visita al IESE en noviembre de 2013, Paul Polman, CEO de Unilever, insistió en que una empresa es mucho más que una organización con objetivos económicos; también ha de crear valor para la sociedad ayudando a resolver sus grandes

**Las empresas respetadas son aquellas capaces de generar beneficios y de integrar los objetivos económicos y no económicos.**

retos. Tras concluir que los resultados trimestrales no son los mejores indicadores de la fortaleza a largo plazo, Polman decidió dejarlos de lado en favor de un conjunto más amplio que incluía variables económicas, éticas

y sociales para reforzar la reputación de Unilever. Las empresas respetadas son aquellas capaces de generar beneficios y de integrar los objetivos económicos y no económicos. Para tomar buenas decisiones hay que definir bien los objetivos y elegir después las opciones que integren todas las dimensiones relevantes.

**Tenemos la responsabilidad de asumir una visión más humanista de la empresa y la capacidad dignificadora del trabajo. Es este concepto holístico lo que ayudará a las empresas a recuperar el respeto perdido.**

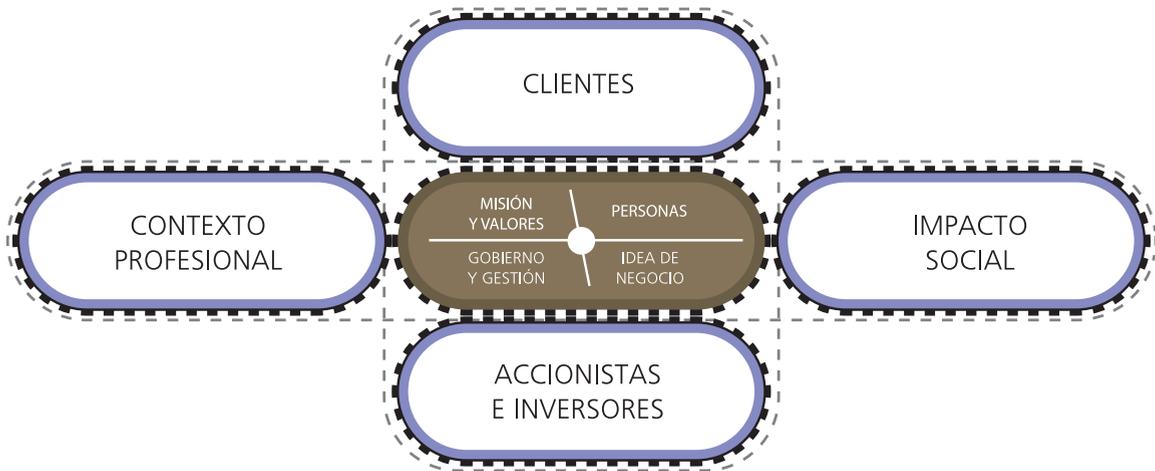
Mi idea de la empresa es la de un grupo de personas que trabajan conjuntamente con el objetivo de ofrecer bienes y servicios que son apreciados por los clientes. Y lo hacen en un entorno que fomenta el desarrollo profesional, al tiempo que se genera valor económico y se contribuye a la sociedad. La rentabilidad es un criterio más.

Ampliar la noción de la empresa para integrar las dimensiones no económicas, como las necesidades de los grupos de interés, lleva a pensar en el concepto de “valor compartido” popularizado por Michael Porter y Mark Kramer. Pero el origen de esta forma de entender la empresa no es que esta visión pueda acabar siendo rentable y, en sus palabras, “reconfigurar el capitalismo”. Tampoco se trata de subirse al carro en un momento en que las empresas parecen expiar sus pecados entregándose a proyectos de mayor impacto social.

Tenemos la responsabilidad de asumir una visión más humanista de la empresa y la capacidad dignificadora del trabajo. Es este concepto holístico —la combinación de rendimiento económico, respeto a las personas, orientación al cliente e interés por el bien común— lo que ayudará a las empresas a recuperar el respeto perdido.

En el caso de una compañía, ser respetada significa suscitar orgullo, admiración o estima entre clien-

Figura 1



tes, inversores y profesionales. El respeto de esas personas hacia la empresa está relacionada con algunos de sus atributos centrales y de sus áreas de impacto externo (ver figura 1).

**Los atributos centrales**

Para que sea respetada, una empresa debe asentarse sobre una serie de áreas centrales.

1. MISIÓN Y VALORES. La misión explicita la razón de ser de una empresa. Apunta el servicio que quiere ofrecer a sus clientes, más allá de la búsqueda del beneficio. La fortaleza de la misión dependerá de su claridad y nivel de compromiso, además de la capacidad de la alta dirección para basar en ella sus decisiones.

Bertelsmann, por ejemplo, trata de ser fiel a su misión y valores fundamentales en todas las actividades que realiza. La misión de la compañía también expresa algunas de sus aspiraciones:

Para que sea respetada, una empresa debe asentarse sobre una serie de áreas centrales.

servir así de inspiración a las personas. Aspira a hacer una contribución valiosa a la sociedad. (...) Busca proporcionar condiciones de trabajo equitativas y estimulan-

tes para sus empleados. Todo ello con un objetivo principal, que no es otro que el de asegurar la continuidad y el progreso de Bertelsmann". La misión y los valores de la compañía quedan reflejados en cómo concibe el crecimiento corporativo, el desarrollo profesional, la reestructuración de sus negocios y su identificación con la sociedad en la que opera. Esto no significa que una empresa con una misión sólida sea inmune al fracaso.

Simplemente implica que la compañía en su conjunto se esfuerza por que todas las partes alcancen un cierto éxito. Los valores de la gestión influyen en el enfoque de una empresa respecto a la toma de decisiones, la rendición de cuentas, la transparencia y la perspectiva a largo plazo, entre otras áreas. Aquellos valores deben fomentar el respeto por todos y cada uno de sus miembros y conformar la identidad institucional.

2. UNA IDEA DE NEGOCIO CON UNA EJECUCIÓN EXCELENTE. Todas las empresas parten de unos emprendedores y una idea que concreta cómo proveerán eficientemente bienes o servicios a sus clientes. Es el caso de Zara, que en los años ochenta ideó un nuevo método para racionalizar la logística, las operaciones y la venta minorista, y ser más sensible a las necesidades de los consumidores.

Pero no basta con tener una idea, hay que articularla en un modelo de negocio que permita la producción y venta sostenible de bienes o servicios. Una idea puede ser la fuerza motriz que determine el pensamiento estratégico sobre clientes,

**Todas las empresas parten de unos emprendedores y una idea que concreta cómo proveerán eficientemente bienes o servicios a sus clientes.**

Además, puede que la idea esté bien concebida pero mal ejecutada, o viceversa. Por importante que sea el pensamiento estratégico, una estrategia inteligente pero mal ejecutada no es una buena estrategia.

Empresas como Inditex no solo son un referente por la singularidad de su estrategia, sino también porque han diseñado su modelo de negocio y operaciones pensando en el largo plazo.

3. PERSONAS. Las personas son la base de cual-

**Compañías respetadas como Danone o Schneider Electric se ganan además la admiración de su gente y comparten una simple premisa: que contratar e impulsar el desarrollo de colaboradores excelentes, comprometidos y orgullosos de su empresa importa, y mucho.**

quier empresa, que así como las capacidades distintivas que se han de desarrollar. Pero, al final, tiene que generar un modelo de negocio que permita a la compañía jugar un papel en uno o varios sectores, incluidos los de proveedores y clientes.

se desarrolla gracias a ellas. Compañías respetadas como Danone o Schneider Electric se ganan además la admiración de su gente y comparten una simple premisa: que contratar e impulsar el desarrollo de colaboradores excelentes, comprometidos y orgullosos de su empresa importa, y mucho.

Una buena dirección de personas implica respetar a todos y cada uno de los

miembros de la organización, una gestión de calidad, objetivos claros, feedback y apoyo, oportunidades de aprendizaje, una retribución justa, planes de carrera y oportunidades de desarrollo profesional.

Las empresas respetadas no son organizaciones “blandas”. Son exigentes y esperan mucho de sus empleados. El aprendizaje es una prioridad. La evaluación del personal abarca el rendimiento y las capacidades, pero también lo que aprenden y mejoran. Estas compañías saben que, para avanzar, deben desarrollar y promocionar a las personas que las integran. En lugar de verlas como meros “recursos”, las consideran agentes e impulsores clave de su crecimiento como instituciones respetadas.

4. GOBIERNO Y GESTIÓN EFICIENTES. La calidad de ambos es un elemento fundamental de las empresas respetadas. El gobierno hace referencia al liderazgo que el consejo de administración ejerce en la compañía y cómo esta se desarrolla a largo plazo. La gestión se refiere a las responsabilidades de la alta dirección —el CEO y su equipo— y la delegación de poder y funciones a través de los distintos niveles de la empresa.

La experiencia enseña que debe haber un equilibrio apropiado entre el equipo directivo y la capacidad de influencia de los accionistas. Las empresas respetadas definen claramente estas relaciones. Una estructura institucional sólida permite a la firma cumplir su misión y garantizar su continuidad. A la inversa, una estructura institucional inestable es aquella en la que el capital no está comprometido, la influencia de los accionistas es débil y la labor de los directivos se ve sometida a un control burocrático excesivo.

Los emprendedores juegan un papel esencial en la economía. Pero, al igual que una idea no basta, el desarrollo de las empresas y su transformación en instituciones respetadas precisa de la estructura y los procedimientos de trabajo de un buen consejo de administración.

El gobierno hace referencia al liderazgo que el consejo de administración ejerce en la compañía y cómo esta se desarrolla a largo plazo.

De lo contrario, la brillante idea de un emprendedor puede tener los días contados. La estructura institucional no es la pieza más importante de una compañía, como tampoco lo es el chasis en un coche. Pero si no es la adecuada, las demás no funcionarán tan bien. Con una buena estructura de gobierno, la empresa puede ser más eficiente y respetada.

### Áreas de impacto externo

Las empresas respetadas tienen un impacto positivo en los clientes, los accionistas, el contexto profesional de quienes trabajan en ellas y la sociedad. Es el resultado de los atributos internos descritos.

El desarrollo de las empresas y su transformación en instituciones respetadas precisa de la estructura y los procedimientos de trabajo de un buen consejo de administración.

Cuando surgen conflictos de interés, el gobierno fija las prioridades y los procedimientos a seguir, guiado por el sentido de la justicia y la voluntad de satisfacer las necesidades básicas de las partes.

1. CLIENTES. Las compañías han de atender las necesidades de numerosos grupos de interés, pero sin clientes no hay

empresa. Los emprendedores pueden conseguir capital, desarrollar tecnología y formar un equipo, pero todo su esfuerzo será en vano si no sirven eficientemente a los clientes.

Las compañías aéreas son un buen ejemplo. Durante décadas, mientras había una gran demanda y el precio del combustible era relativamente bajo, muchas aerolíneas estadounidenses y europeas sobrevivieron sin prestar demasiada atención al servicio al cliente. Cuando cambiaron las condiciones económicas, se encontraron con que su capacidad para atraer y retener clientes era sumamente débil.

Habían olvidado que uno de los indicadores más fiables del éxito a largo plazo de una empresa es la fidelidad de sus clientes.

Algunas de las mejores marcas del mundo no son ni las más grandes ni las más baratas de su sector. La razón por la que los clientes admiran firmas como Unilever o Nestlé, aun cuando sus productos no son los más baratos, es su sensibilidad hacia los clientes, con valores que van más allá del puro beneficio. Ello genera fidelidad y, a su vez, conduce al éxito. A pesar de ser un fabricante más pequeño, BMW ha acabado superando en reputación y resultados económicos a General Motors, la mayor empresa de la industria automovilística durante décadas.

Para ganarse la fidelidad de los clientes, no basta con que los productos o servicios sean muy buenos; una compañía debe comprender las necesidades de los clientes y pensar constantemente en cómo lograr su adhesión.

2. ACCIONISTAS E INVERSORES. El hecho de que una empresa respetada sea rentable para los accionistas no significa que la prioridad de su gestión deba ser maximizar ese beneficio. Ese concepto, surgido en la década de los años ochenta, se ha revelado peligroso.

Como señala Lynn Stout en su libro *The Shareholder Value Myth* (Berrett-Koehler, 2012): "Contrariamente a lo que muchos

creen, la legislación estadounidense no obliga a los consejeros o directivos de las sociedades cotizadas a maximizar el beneficio o el precio de las acciones. Del mismo modo, la defensa económica de la maximización del valor para el accionista se apoya en afirmaciones falsas sobre la estructura de las empresas, como que

Para ganarse la fidelidad de los clientes, no basta con que los productos o servicios sean muy buenos; una compañía debe comprender las necesidades de los clientes y pensar constantemente en cómo lograr su adhesión.

**Una empresa respetada debe reflexionar sobre cómo atrae y retiene a los accionistas que más le convienen, es decir, los que pueden ayudarla a desarrollarse a largo plazo.**

Firm Commitment (Oxford University Press, 2013). Con el fin de fortalecer el compromiso de los accionistas y evitar posibles abusos, propone distinguirlos en varias clases y no asignar sus derechos de voto en función del número de acciones, sino de cuánto tiempo las han mantenido o pretenden mantenerlas.

Una empresa respetada debe reflexionar sobre cómo atrae y retiene a los accionistas que más le convienen, es decir, los que pueden ayudarla a desarrollarse a largo plazo. Además de buscar la rentabilidad, tiene que rendir cuentas y ser transparente, confiable, profesional y abierta.

3. CONTEXTO PROFESIONAL. Lo que hace que una empresa sea respetada no solo es su desempeño en dimensiones como la satisfacción del cliente o el patrimonio neto; también lo es la sensibilidad que muestra con sus colaboradores y hasta qué punto promueve su desarrollo. El ambiente de trabajo define la calidad de una empresa y su atractivo de cara a los profesionales. Para mejorar la satisfac-

**Para ganarse el respeto de la sociedad, primero hay que desarrollar una sólida base de respeto entre todos los empleados y crear un contexto profesional positivo y enriquecedor.**

ción del cliente o el patrimonio neto necesita profesionales excelentes. Y cuanto más invierta en ellos, más atractiva les resultará, convirtiéndose en un imán para el talento.

Colin Mayer hace obser-

vaciones parecidas en

los accionistas son los 'propietarios', que solo ellos pueden reclamar los beneficios o que son los directores que contratan y controlan a los consejeros para que actúen como sus agentes".

Se les puede atraer, desarrollar y retener mediante incentivos econó-

micos, pero también ofreciéndoles oportunidades para aprender, crecer y participar en una empresa estimulante cuya misión trasciende el beneficio. Para ganarse el respeto de la sociedad, primero hay que desarrollar una sólida base de respeto entre todos los empleados y crear un contexto profesional positivo y enriquecedor.

4. UN PROFUNDO IMPACTO SOCIAL. Los profesores del IESE no dejamos de insistir en que las responsabilidades sociales de una empresa respetada van más allá de servir eficientemente a los clientes, generar valor económico o cuidar de sus profesionales. Las necesidades y expectativas de la sociedad respecto a las compañías han sobrepasado el cumplimiento de obligaciones legales como pagar impuestos. La sociedad espera más de las empresas, desde la creación de empleo y la formación profesional hasta la atención a la salud y la lucha contra el cambio climático.

Las empresas no pueden resolver solas todos estos retos, pero sí que deben reflexionar sobre cómo incluir algunos de ellos en sus objetivos y estrategias para ofrecer respuestas, ya sea por su cuenta o en colaboración con otras. Como afirma Paul Polman, no pueden ser meras observadoras. Han de mostrar un interés claro por convertirse en parte de la solución.

Este compromiso social puede estimular la innovación, ya sea revisando viejos productos para atender mejor las necesidades actuales o desarrollando otros que cubran las nuevas. El yogur enriquecido que Danone distribuye en Bangladesh o las oportunidades educativas que ofrece Infosys en India son ejemplos de cómo las compañías pueden innovar ocupándose de las necesidades sociales.

Si la responsabilidad social corporativa venía a ser el equivalente de la antigua filantropía, en los últimos veinte años las empresas han ampliado esta definición con iniciativas que abordan las grandes cuestiones que afectan a la sociedad, sobre todo el cambio climático y la huella ecológica. Sin em-

Los profesores del IESE no dejamos de insistir en que las responsabilidades sociales de una empresa respetada van más allá de servir eficientemente a los clientes, generar valor económico o cuidar de sus profesionales.

conectar esos problemas y la estrategia de negocio con el argumento de que el progreso social es bueno para la economía y viceversa. O sea, deben hacerlo porque les conviene económicamente. Hemos de ir más allá. Las empresas deben incorporar estrategias que promuevan el bien común porque es lo correcto: todos necesitamos una sociedad sana, dinámica y funcional en la que poder realizarnos y prosperar.

Muchos tratan de que les salga a cuenta desde un punto de vista económico. No así las empresas respetadas, que incluyen en sus estrategias algunos retos sociales relacionados con su negocio. Es lo que ha hecho Unilever con su plan para una vida sostenible o Schneider Electric con sus soluciones de energía inteligente. Integrar las dimensiones económicas y no económicas en la evaluación del rendimiento proporciona un modelo mucho más adecuado para ampliar el impacto en la sociedad.

Integrar las dimensiones económicas y no económicas en la evaluación del rendimiento proporciona un modelo mucho más adecuado para ampliar el impacto en la sociedad.

bargo, muchas empresas suelen abordar estos problemas, que no están relacionados necesariamente con su actividad principal, porque les obliga la legislación, y eso es un error.

La idea de Porter y Kramer de "valor compartido" ha contribuido a

### Una perspectiva holística e integradora

El desarrollo de una empresa respetada exige un modelo que ayude a los directivos a avanzar de la misión y los propósitos a los objetivos, las políticas y la ejecución. En este sentido, es necesario definir un armazón

de objetivos más amplios, que las empresas respetadas han integrado en su núcleo, y adoptar una visión más holística a la hora de evaluar el rendimiento. Tener en cuenta las dimensiones no económicas es un primer paso importante.

Mi intención con el siguiente modelo no es tanto exponer una nueva lista de indicadores como plantear los elementos que ayudan a poner los cimientos de una empresa respetada y algunas variables básicas que podrían servir para tal fin.

La noción de la empresa como una institución respetada da pie a valorar nuevas dimensiones del rendimiento corporativo. Los indicadores se enmarcan en dos categorías: atributos centrales del negocio y áreas de impacto externo, en línea con los descritos previamente (ver Indicadores de los atributos centrales de la empresa e Indicadores del impacto externo). Cada una de estas categorías se acompaña con sus indicadores cuantitativos y cualitativos. Tanto los de las áreas centrales como los relativos al impacto externo son necesarios y deberían diseñarse y medirse con el máximo rigor.

ATRIBUTOS CENTRALES. La tabla 1 muestra los indicadores relacionados con la misión y los valores, la eficacia a la hora de poner en práctica la idea de negocio, los empleados y la calidad del gobierno y la gestión. Estas áreas son los pilares del rendimiento corporativo.

Los indicadores cuantitativos reflejan la productividad, la asignación de recursos y la rentabilidad de la inversión (ROI), entre otras variables. Los cualitativos miden el aprendizaje y el desarrollo de las personas, así como la calidad de los procesos de gestión y sistemas de gobierno.

ÁREAS DE IMPACTO EXTERNO. La tabla 2 recoge los grupos sociales con los que la empresa interactúa y en los que asienta su reputación. Son también cuatro: clientes; accionistas e inversores; el contexto profesional, y la sociedad en su conjunto. Entre los indicadores cuantitativos

**Tabla 1 · Indicadores de los atributos centrales de la empresa**

Atributo central	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos	Aspecto al que afectan los indicadores
<b>1. Misión y valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Decisiones estratégicas</li> <li>· Decisiones operacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conocimiento interno y externo</li> <li>· Compromiso individual</li> <li>· Aspiraciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Compromiso</li> </ul>
<b>2. Idea de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rentabilidad de la Inversión (ROI)</li> <li>· Valor para el cliente</li> <li>· Desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Propuesta de valor</li> <li>· Innovación</li> <li>· Pensamiento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Eficiencia económica</li> </ul>
<b>3. Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rotación y retención</li> <li>· Productividad</li> <li>· Promoción interna</li> <li>· Desarrollo del liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diversidad cultural</li> <li>· Aprendizaje</li> <li>· Ambiente de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollo de las personas</li> </ul>
<b>4. Gobierno y gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Calidad del consejo</li> <li>· Rendimiento del equipo de dirección</li> <li>· Creación de valor económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Creación de valor social</li> <li>· Calidad de la gestión</li> <li>· Calidad del gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Calidad de gobierno y gestión</li> </ul>

se encuentran algunos tradicionales, como la rentabilidad financiera (ROE) y el comportamiento en bolsa, junto con la satisfacción y la retención de clientes o la eficiencia de la I+D. Entre los cualitativos, dimensiones como la reputación, rendición

de cuentas, transparencia y confiabilidad. Cada empresa puede establecer las medidas que crea oportunas para evaluar su rendimiento durante un periodo determinado de tiempo y compararlo con sus competidores en cada una de estas áreas.

**Tabla 2 · Indicadores del impacto externo**

Área de impacto externo	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos	Aspecto al que afectan los indicadores
<b>1. Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cuota de mercado</li> <li>· Satisfacción del cliente</li> <li>· Retención del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Identificación con la marca</li> <li>· Conocimiento de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Lealtad</li> </ul>
<b>2. Accionistas e inversores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rentabilidad Financiera (ROE)</li> <li>· Dividendos</li> <li>· Comportamiento en Bolsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rendición de cuentas</li> <li>· Transparencia</li> <li>· Confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rentabilidad económica</li> </ul>
<b>3. Contexto profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Atracción de profesionales externos</li> <li>· Desarrollo profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cultura y valores</li> <li>· Aprendizaje</li> <li>· Reputación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Atractivo de la organización</li> </ul>
<b>4. Sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Creación de empleo</li> <li>· Inversión</li> <li>· Formación</li> <li>· Eficiencia de la I+D</li> <li>· Huella ecológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Compromiso social</li> <li>· Sostenibilidad</li> <li>· Participación activa en la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ciudadanía</li> </ul>

La última columna de ambas tablas recoge el aspecto al que afectan los correspondientes indicadores. En el caso de las áreas centrales, destaco el compromiso (respecto a la misión y los valores), la eficiencia económica (idea de negocio), el desarrollo de las

personas (personas) y la calidad de gobierno y gestión (gobierno y gestión). En el del impacto externo, la fidelidad (clientes), la rentabilidad económica (accionistas e inversores), el atractivo de la organización (contexto profesional) y la ciudadanía (sociedad).

Los consejos de administración, los altos directivos, las agencias de rating, los fondos de inversión y otros inversores no solo han de valorar los resultados económicos, insuficientes para desarrollar una empresa que sea respetada.

El enfoque de la alta dirección debe ser multidimensional. Los consejos de administración, los altos directivos, las agencias de rating, los fondos de inversión y otros inversores no solo han de valorar los resultados económicos, insuficientes para desarrollar una empresa que sea respetada. El resto de dimensiones también son necesarias. Aunque es lógico que

cada grupo de interés se centre en los indicadores que más les conciernen, la consecución de un gobierno corporativo y un liderazgo de calidad pasa por adoptar una visión holística que haga compatibles entre sí las distintas áreas e indicadores.

### Una agenda para el CEO

La reconciliación de objetivos aparentemente incompatibles es un reto complejo que recae en el CEO y los altos directivos. Exige un juicio prudente a la hora de definir e integrar objetivos y prioridades. La clave para recuperar el respeto perdido radica en una integración inteligente, sin excluir determinadas prioridades.

Así, para que la empresa sea una institución respetada, los primeros ejecutivos deben:

- Tratar con profesionalidad y respeto a clientes, colaboradores e inversores.
- Reflexionar sobre los objetivos, las políticas y los indicadores de rendimiento con amplitud de miras.
- Fijar prioridades entre las relaciones y los objetivos en conflicto de las distintas áreas.
- Formular un modelo sencillo sobre cómo estas han de interactuar entre sí con el objetivo de ganarse el respeto de la sociedad.

· Procurar que el pensamiento estratégico, la planificación, la elaboración del presupuesto y la toma de decisiones siempre tengan en cuenta la misión y una visión holística.

· Ser eficientes en la ejecución y evaluación.

Recuerde que incluso las empresas respetadas tropiezan con problemas y cometen errores. Pero una misión con sentido y un sentido integrador las ayuda a hacerse más fuertes y afianzar su reputación. ●

*Artículo publicado en IESE Insight, n.º 28, primer trimestre 2016, IESE Business School.*