

# Bases empíricas para un análisis

POR **JUSTO VILLAFañE**

La responsabilidad corporativa es una condición necesaria pero no suficiente de la reputación. Una empresa con buena reputación debe ser una empresa responsable, pero además debe ser rentable, tener una oferta comercial de calidad, ser un buen lugar para trabajar, ser innovadora y poseer una dimensión global.

Más o menos en torno al último cambio de década y de siglo, se inició la consolidación definitiva de la gestión de los recursos intangibles de las empresas, a los que en la actualidad se les atribuye un papel decisivo en la generación de valor económico. Dentro de éstos, dos de ellos [la reputación y la responsabilidad corporativas] ilustran sobremanera este cambio en la mentalidad directiva. Cuál es exactamente la relación que existe entre la reputación y la responsabilidad corporativa ha sido, desde la emergencia de ambos intangibles, objeto de discusión y una notable fuente de entropía conceptual.

La responsabilidad corporativa es una condición necesaria, pero no suficiente, de la reputación de una empresa. Una empresa reputada, además de responsable, debe ser rentable, innovadora, constituir un lugar atractivo para trabajar, ofrecer buenos productos y servicios al mercado y tener una dimensión internacional. Esta afirmación, que en mi opinión tiene un valor axiomático, se fundamenta en dos hechos: en primer lugar, la nueva mentalidad empresarial que, poco a poco, se ha ido instaurando en los últimos años entre los directivos de las grandes corporaciones y, en segundo lugar, la influencia de los monitores de reputación, que no sólo ha consolidado el concepto mismo de reputación, sino que, de paso, ha clarificado la relación entre ésta y la responsabilidad corporativa.

***La reputación expresa una nueva racionalidad empresarial***

En esta década comienza a instaurarse una nueva racionalidad entre los altos directivos de las empresas que supone una armonización de lo que hasta ese momento había sido la lógica central de la empresa y su principal razón de ser: el retorno de la inversión y la maximización del beneficio, con otras lógicas que, sin excluir la anterior, se hacen no sólo compatibles con ella, sino que se convierten en una *conditio sine qua non* para la misma, es decir, para la preservación del beneficio económico. Las dos ideas que mejor explican ese cambio de racionalidad son la ética y la sostenibilidad.

Entiendo que resulte paradójico hablar hoy de ética y sostenibilidad cuando el mundo [desde Wall Street hasta nuestra enladrillada costa mediterránea] parece menos sostenible que nunca, precisamente por orillar principios éticos elementales; sin embargo, esa evolución desde la lógica empresarial única (la económica) hacia una diversidad de lógicas, entre las que se encuentran la sostenibilidad o la responsabilidad, que en este texto se consideran sinónimos, es algo que a mi juicio no ofrece dudas.

Aunque el objeto de este texto sea el análisis de la relación entre reputación y responsabilidad, se introducen en el mismo un conjunto de evidencias empíricas que relacionan reputación y liderazgo, precisamente para tratar de justificar esa nueva racionalidad empresarial que está anidando en la primera línea directiva de un buen número de empresas, hasta el punto de fundamentar una visión reputacional del liderazgo basado en esa armonía de lógicas a las que antes hacía referencia.

## ***La responsabilidad, un componente de la reputación***

La tabla 1 ( 1) recoge las variables de evaluación que emplean algunos de los monitores de reputación de referencia en el mundo. Aunque la denominación de la variable RSC es utilizada de diferente manera por algunos de estos monitores, de la lectura de este repertorio de variables pueden extraerse dos conclusiones: primera, que la responsabilidad corporativa es un componente de la reputación y, segunda, que tan sólo otra variable [la calidad comercial] es más universal que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Consecuentemente, parece inobjetable la relación entre ambos intangibles y, como ya se ha dicho, el debate sobre la relación entre reputación y responsabilidad corporativas debería concluirse reiterando que una empresa, para ser reputada, debe ser una empresa responsable pero, además, ha de ser innovadora, rentable, etc.

Una nueva evidencia empírica [el peso de la RSC en la reputación] ilustra la trascendencia que la responsabilidad tiene en la actualidad en el mundo empresarial y su lógico peso en la reputación corporativa. Según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) la RSC es la variable que mayor crecimiento experimenta en España, entre las seis variables de cabecera que Merco emplea para evaluar la reputación de nuestras empresas (ver gráfico 1 ( 2)).

La revista *The Economist* publicaba el 22 de enero de 2005 un estudio titulado *The Good*

*Company. A sceptical look at corporate social responsibility ( 1)*, según el cual los factores que determinan la responsabilidad de una empresa tienen una importancia crucial en la toma de decisiones para el 85 por ciento de los altos directivos consultados. Sin embargo, no siempre está claro cuáles son esos factores.

Un año antes del estudio de la revista británica se había realizado otro en España (Villafañe, 2004) que midió la importancia de los factores determinantes de la RSC en la reputación. Esta investigación tuvo un carácter paradigmático en nuestro país, ya que contó con las valoraciones de 104 presidentes y consejeros delegados de una muestra total de 545 presidentes de grandes compañías. Los resultados fueron contundentes: cinco de los factores que más influyen en la reputación corporativa, según los CEO en España, tienen una naturaleza relacionada con la responsabilidad corporativa, tal como indica el gráfico 2 ( 3).

La transparencia, el buen gobierno corporativo, la gestión de temas sociales y medioambientales y los valores humanos son los cuatro hechos que más afectan a la reputación corporativa en opinión de los primeros ejecutivos en España. Estos hechos, junto con el trato a los empleados (mencionado como el sexto hecho que más influye en la reputación de una empresa) deben ser considerados como variables de responsabilidad y vienen a reiterar el notable papel que ésta tiene en esa reputación.

## ***La responsabilidad en la cadena de valor de la empresa***

Sobre estos últimos datos relacionados con la importancia que los primeros ejecutivos conceden a la responsabilidad y el peso de ésta en la reputación corporativa, caben múltiples interpretaciones en el sentido de que, como frecuentemente se argumenta, el abrazo de la sostenibilidad o la RSC es, en muchos casos, una posición táctica y no verdaderamente asumida en la propia cultura organizacional de muchas empresas.

A este respecto me gustaría afirmar que, con independencia de que en más o menos casos esto pueda ser cierto, la mayor parte de las grandes compañías ha internalizado la RSC, porque el cambio de racionalidad empresarial antes aludido se ha consolidado y también porque las que mejor gestionan sus recursos intangibles han integrado la responsabilidad en su cadena de valor, como lo demuestran tres nuevos hechos basados en otras tantas evidencias empíricas:

- Según CSR, Deloitte y Euronext (2003), la adecuada gestión de los asuntos sociales y medioambientales tiene un impacto positivo sobre el valor de mercado de una compañía (ver tabla 2 ( 4)).
- Para la Association of British Insurers (ABI), el análisis y la gestión de los riesgos sociales, económicos y medioambientales constituye una herramienta que favorece la transparencia y ayuda a los inversores a adoptar decisiones más fundamentadas (ver tabla 3 ( 5)).
- Según un reciente estudio de Economist Intelligence Unit, titulado *Corporate citizenship*:

*Profiting from a sustainable Business*, un 74 por ciento de los directivos encuestados considera que la RSC ayuda a conseguir un mayor beneficio económico para sus compañías.

## **Un liderazgo más sostenible**

En el último tramo de este texto quiero referirme a un nuevo hecho que, aunque como ya se ha dicho, resulte paradójico, puede ayudar a entender esta nueva racionalidad empresarial basada más en una lógica múltiple de la empresa que en la clásica lógica única [la de la maximización del beneficio y del retorno de la inversión] que desde el siglo XVIII ha identificado la buena empresa sólo con la noción de empresa rentable. Me refiero a un nuevo tipo de liderazgo menos resultadista y más sostenible; afirmación que sustento en las conclusiones de una investigación realizada recientemente (Villafañe, 2008).

La citada investigación tuvo un fuerte componente cualitativo en el que se realizaron 16 entrevistas en profundidad a otros tantos presidentes o consejeros delegados de grandes compañías en España, cuyo ulterior análisis no sólo hizo posible establecer una tipología del liderazgo [líder referente, visionario y gestor], sino que permitió además ahondar en los atributos que definen ese nuevo liderazgo. En este sentido, el líder empresarial en la actualidad está determinado por cuatro orientaciones propias del tiempo que nos ha tocado vivir:

- El tiempo de los valores: los valores y la ética como base y fundamento son clave en el pensamiento directivo actual.
- El tiempo de los equipos: la capacidad de crear, implicar a un equipo es determinante en el éxito y en la propia conformación del liderazgo.
- El tiempo de los *stakeholder* como orientación global: un CEO debe pensar en el conjunto de sus grupos de interés para garantizar un equilibrio empresarial y del proyecto.
- El tiempo de la sostenibilidad: que se debe lograr en la gestión, en los resultados y en la relación con el entorno. La sostenibilidad implica también una apuesta de futuro y de equipo.

En la tabla 4 ( 6) se esquematizan los ejes y la tipología del liderazgo de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación citada.

Lo que viene a demostrar la información anterior es la consolidación de nuevas formas de pensar entre los primeros ejecutivos de las empresas, y que en el pensamiento directivo actual la ética y la sostenibilidad son componentes imprescindibles de la reputación corporativa, es decir, de lo que se entiende por una buena empresa.

Las siguientes evidencias empíricas que ofrezco al lector a continuación, vienen a ratificar de algún modo lo anterior. Proviene de un programa, denominado *Prolider*, basado en la noción de [gestión reputacional del liderazgo] que desde hace cinco años se emplea para gestionar

la reputación de los presidentes de las principales compañías españolas.

El gráfico 3 ( 7) recoge la importancia atribuida a los 17 atributos de reputación de un líder empresarial por una muestra de medio centenar de personas, muy informadas, que componen el Panel Permanente de Públicos Informados (PPPI) de *Prolider*, donde los atributos [integridad-credibilidad] e [impulsor ético] están por encima de la media de los atributos de liderazgo evaluados en *Prolider*.

La evolución en los últimos cuatro años de los dos atributos citados es paralela: la importancia de ambos ha crecido desde 2005, aunque también ambos decrecieron levemente, en términos absolutos, en 2008; aunque no en términos relativos, ya que [integridad-credibilidad] continúa siendo el segundo atributo más importante en un líder, e [impulsor ético] avanza una posición, situándose en 2008 como el quinto atributo más decisivo (ver gráfico 4 ( 8)).

La [ética y RSC] y la [transparencia y credibilidad] constituyen dos de las seis variables de reputación que *Prolider* evalúa para medir la contribución del líder a las variables reputacionales de la compañía que éste dirige. Los resultados que se recogen en el gráfico 5 no dejan tampoco margen para la duda: aunque ética y RSC sean hoy componentes incuestionables de la reputación corporativa, los CEO aún tienen mucho margen para la mejora, ya que en ambas variables es donde menos contribuyen a la reputación de sus compañías (ver gráfico 5 ( 9)).

Este último dato no sólo no hay que verlo como contradictorio con lo que se viene afirmando hasta ahora, sino todo lo contrario: existe un cambio de racionalidad empresarial que propicia una lógica múltiple [y no exclusivamente resultadista] que aún debe consolidarse. Es decir, nuestros CEO hoy todavía contribuyen más a los resultados económicos y financieros o a la dimensión global de sus compañías que a la ética y a la responsabilidad corporativas, pero estos atributos ya se encuentran para mucho de ellos entre las claves de lo que hoy entienden como una buena empresa, como una empresa sostenible. Esto es en lo que me baso, fundamentalmente, para hablar de un liderazgo sostenible.

## **¿Cuándo la responsabilidad genera reputación?**

Para terminar, quiero referirme a los comportamientos que sí generan reputación corporativa y los que, aun bienintencionadamente, no alcanzan ese efecto de optimización reputacional, como ocurre con la acción social o la filantropía corporativa. Los argumentos que se recogen en la tabla 5 (10) son aquellos que los expertos que forman parte del panel de *Prolider* recomiendan expresamente a los primeros ejecutivos incluidos en este programa para que las actuaciones de sus empresas en materia de responsabilidad redunden en una mejora de la reputación corporativa y también, aquellos otros que no la generan.

La auténtica responsabilidad corporativa asume la óptica *multistakeholder* y la ética dialógica y se basa en comportamientos empresariales explícitos, voluntarios y verificables. En este

sentido, a continuación se formula lo que podría denominarse un "decalogo responsable" elaborado desde la perspectiva reputacional que incluye aquellas prácticas de responsabilidad que sí contribuyen a la reputación corporativa:

- El buen gobierno corporativo y la inversión socialmente responsable.
- Una información veraz al consumidor complementada con la oferta de productos responsables a sus clientes, y con un consumo responsable por parte del cliente.
- Una dirección responsable de las personas que garantice unos estándares exigentes en materia de igualdad, género, diversidad.
- Una gestión igualmente responsable de proveedores que busque la reciprocidad en los compromisos y ampliar a la cadena de valor la gestión responsable.
- Políticas de anticorrupción uniformes en todos los países en los que actúe la compañía.
- Sistemas efectivos para la gestión de riesgos sociales y medioambientales.
- Una política medioambiental exigente: ecoeficiencia, consumo responsable, control de impacto, posición ante el cambio climático.
- La designación de un gestor ético, que defienda los derechos de los *stakeholders*.
- Unos estándares de globalización responsable: porcentaje de directivos locales, universalidad de derechos para los *stakeholders*.
- Ejemplaridad de los altos directivos: retribuciones equilibradas, transparencia y equidad en sus comportamientos.

## **A modo de conclusión**

La primera conclusión de este texto no por obvia debe ser ignorada: la responsabilidad de una empresa tiene bastante que ver con su reputación, pero son cosas diferentes. La RSC es una condición necesaria pero no suficiente de la reputación.

De acuerdo con los datos que nos suministran los monitores internacionales de reputación de referencia, sólo la calidad de la oferta comercial tiene más peso en la reputación corporativa "y es una variable más universal" que la responsabilidad, siendo ésta la que más ha crecido en España en los últimos años, de acuerdo con los resultados de Merco.

La explicación principal de este hecho comienza a evidenciarse con el inicio de la última década y tiene su origen en el cambio de racionalidad empresarial que supone una evolución

desde una racionalidad alineada casi en exclusiva con la lógica de los resultados económicos, la maximización de los beneficios y el retorno de la inversión, hacia una lógica diversa en la que, junto con la anterior, coexisten y se armonizan otras lógicas basadas en la ética y la sostenibilidad.

Este cambio de racionalidad empresarial ha sido posible —sin que esté clara la relación causa-efecto— gracias a la aparición de un nuevo liderazgo empresarial que, de manera nada altruista, sino más bien apelando al sentido exacto del término sostenibilidad, ha propiciado un nuevo liderazgo legitimado por los comportamientos éticos, por paradójico que esto pueda resultar en el momento actual. La ética no es ya, como decía Mandeville en su *Fábula de las abejas*, una barrera para los negocios, sino una condición imprescindible para poder seguir haciéndolos.

## **Bibliografía**

Taylor Nelson Sofres (2003). *The 2003 Survey of European fund managers, financial analysts and investor relations officers*. CSR Europe; Deloitte; Euronext.

Villafañe, J. (2004). Cómo valoran la reputación corporativa los CEO españoles. En J. Villafañe (ed.), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.

— (2008). El pensamiento directivo. En: J. Villafañe, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson.