

Construyendo una cultura de integridad rentable en el ADN corporativo: un mapa de ruta estratégico

¿POR QUÉ INTEGRIDAD CORPORATIVA?

Transparency International publicó recientemente su primer análisis sobre transparencia corporativa, midiendo la cantidad y la calidad de la divulgación entre las 120 empresas más grandes del mundo. ¿Los resultados? Ninguna de las empresas norteamericanas logró situarse entre las 10 compañías más transparentes (sorprendentemente, una ocupó uno de los últimos lugares: Berkshire Hathaway, de Warren Buffet). Seis de las *top ten* eran europeas, incluyendo al Banco Santander, que ocupaba el quinto lugar.

En una era de hipertransparencia, las compañías no tienen más alternativa que prestar atención a la integridad, el riesgo, la reputación y la responsabilidad. De hecho, las compañías tienen una responsabilidad hacia sus *stakeholders* de pensar sobre la estrategia del negocio no solo dentro de los confines estrictos de los números, sino desde una perspectiva más holística, considerando cómo hacen negocios y cómo han de insertar la integridad en su estrategia.

Dado que las compañías están bajo el constante escrutinio de una multitud de *stakeholders* y otros durante 24 horas los siete días de la semana, tienen que pensar más allá de sus meros accionistas e incluir a todos los *stakeholders* relevantes, incluso a aquellos de quienes se piensa que no son completamente relevantes. No hay quien escape de este microscopio de medios multisocial.

Pero hay una solución: construir una cultura de integridad y resiliencia sostenible dentro del ADN corporativo, de manera que permita a la compañía resistir los riesgos y las acusaciones (incluso falsas) que inevitablemente han de acaecer. Mejor todavía, la integridad y la resiliencia pueden aportar más a la organización: adecuadamente desplegadas pueden crear un valor real y una ventaja competitiva.

Vivimos tiempos donde una reputación personal o corporativa construida durante décadas se pierde no solo en minutos, sino en segundos. Son incontables los ejemplos de personas (grandes empresarios o actores) e instituciones (desde bancos a partidos políticos) que luchan contra el impacto adverso de los golpes a su reputación. Estos impactos ya no proceden solo de los medios tradicionales –son tuiteados, retuiteados, publicados en Instagram, YouTube y Pinterest, de una forma frenética e imparable.

Aunque las compañías no pueden frenar este fenómeno, sí que pueden hacer algo para suavizar el golpe, e incluso transformar el impacto en algo positivo.

EL MAPA DE RUTA ESTRATÉGICO

A continuación se presenta un plan estratégico de alto nivel con las medidas clave que los líderes deberían tomar para inyectar una cultura de integridad en el *alma*, es decir, en el ADN de la organización.

Creando una cultura de integridad corporativa: el mapa de ruta de un líder

- 1-. Camina y comunica, estableciendo el tono adecuado desde la cúspide.
- 2-. Conoce tus riesgos y oportunidades estratégicos.
- 3-. Comprende las expectativas de los *stakeholders* y los riesgos de la reputación.
- 4-. Despliega una gestión de crisis inteligente.
- 5-. Apoya de forma visible y financia los programas internos clave.
- 6-. Refuerza una gestión del rendimiento holístico.
- 7-. Lidera un entorno donde se pueda hablar con libertad y aprender.
- 8-. Imparte justicia dentro de la organización.

Camina y comunica estableciendo el tono adecuado desde la cúspide

Todo comienza y termina en la cúspide: si el CEO y la Junta directiva no lo entienden o no lo quieren entender, el proceso de construcción de la integridad corporativa no ocurrirá.

En mi libro, *The Reputation Risk Handbook*¹ desarrollo una tipología del liderazgo con integridad, desde los perfiles menos interesados en la integridad y la sostenibilidad a los más “transformacionales”. Compañías con líderes que no dan prioridad, o incluso se muestran hostiles, a hacer negocios con integridad –líderes superficiales e irresponsables, respectivamente– no construyen una cultura de integridad o de resiliencia a largo plazo. No serán capaces de resistir la furia de un escándalo mayúsculo (Enron).

¹ Andrea Bonime-Blanc, *The Reputation Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency* (Oxford: DŌ Sustainability 2014).

“ El líder transformacional no solo camina y comunica integridad (como un líder responsable), sino que va más allá encontrando formas de insertar la integridad y la sostenibilidad en la cultura, los productos y los servicios de la compañía ”



Sin embargo, compañías con líderes responsables y transformacionales tienen una excelente oportunidad de alcanzar una cultura de integridad sostenible y rentable. El líder transformacional no solo camina y comunica integridad (como un líder responsable), sino que va más allá encontrando formas de insertar la integridad y la sostenibilidad en la cultura, los productos y los servicios de la compañía. Los CEO de compañías como Unilever o Starbucks me vienen a la mente. Compañías como estas tendrán mayores posibilidades de sobrevivir de forma efectiva ante escándalos o retos serios.

Conoce tus riesgos y oportunidades estratégicos

La clave para una cultura corporativa de integridad con éxito consiste en conocer sus riesgos estratégicos (incluyendo riesgos éticos y de gobernanza), prepararse para ellos, mitigarlos e incluso convertirlos en oportunidades de valor añadido.

Las compañías conscientes de sus riesgos son también conscientes de sus oportunidades. Únicamente conociendo los temas que pueden dañarte, podrás saber cómo minimizarlos, o incluso eliminar su efecto nocivo. Actuando así encontrarás oportunidades que acompañan a situaciones donde existen riesgos y peligros. En el capítulo final de mi libro, *The Reputation Risk Handbook*, analizo dos casos al respecto que afectan a Siemens y Fonterra.

Comprende las expectativas de los stakeholders y el riesgo reputacional

El riesgo reputacional es un riesgo estratégico que se interseca con otros muchos riesgos claves, estratégicos y de otro tipo. “Es un riesgo amplificador que se superpone o adhiere a otros riesgos –especialmente medioambiental, social y de gobernanza–, añadiendo implicaciones tanto positivas como negativas a la materialidad, duración o expansión de otros riesgos en la organización, persona, producto o servicio afectado”, tal y como explico en mi libro.

Las empresas que comprenden esta característica del riesgo reputacional (que no es simplemente un tema de gestión de la marca o de relaciones públicas) también comprenderán que si desconocen cuáles son sus riesgos, sufrirán un adicional y amplificado riesgo reputacional.

“ No hay nada que destruya una cultura más rápidamente que la percepción de injusticia o tratamiento inconsistente entre sus empleados ”

Despliega una gestión de crisis inteligente

Las empresas que tienen procesos de gestión de la reputación y el riesgo sólidos, así como buenas relaciones con los *stakeholders*, también suelen tener programas de gestión de crisis efectivos para esos momentos inevitables donde las cosas salen mal.

En este mundo actual tan cambiante y a veces caótico, las compañías necesitan tener un equipo y un plan de gestión de crisis desarrollado, probado y periódicamente actualizado. Actuando así, mitigarán los riesgos que una crisis comporta, al igual que todos los riesgos reputacionales asociados.

Apoya de forma visible y financia los programas internos clave

Crear programas internos adecuados, programas deseables y necesarios para enfrentarse a los riesgos y oportunidades de la compañía es esencial. Esto incluiría tener los tipos de programas apropiados al sector relativos a responsabilidad corporativa, calidad y sostenibilidad, por ejemplo. Sería crítico que además se incluyese un programa efectivo de ética y cumplimiento (o integridad), que estaría compuesto por los elementos descritos a continuación:²

- Evaluación y coordinación de riesgos E&C.
- Código y políticas.
- Recursos de la oficina de ética y cumplimiento.
- Acceso al consejo y a los ejecutivos de primera línea.
- Formación y comunicaciones.

² De: Andrea Bonime-Blanc. “How Boards Gauge the Effectiveness of Ethics & Compliance Programs”. *Ethical Corporation Magazine*. October 2014.

- Alineación del control interno.
- Línea de denuncia y resolución de problemas.
- Disciplina coherente.
- Auditoría, seguimiento y evaluación.

Refuerza una gestión del rendimiento holístico

Debe existir un sistema de gestión de incentivos de rendimiento en funcionamiento, donde la Junta hará responsable al CEO y al Comité de Dirección no solo de los resultados financieros sino también de cómo se obtuvieron dichos resultados. Si una Junta es capaz de alcanzar un adecuado equilibrio en esto, el resto de la organización se verá incentivada para seguir sus pasos, produciéndose un efecto en cascada.

Lo contrario también es cierto. Incentivos sobre el rendimiento excesivamente agresivos, desconectados o sobre los cuales se ha producido poca reflexión llevarán a los líderes y al resto de la organización a una zona peligrosa, donde se tomen atajos y se implante una cultura tóxica, con las casi inevitables consecuencias no éticas, e incluso ilegales, que esto conlleva.

Lidera un entorno donde se pueda hablar con libertad y aprender

Una organización donde sus empleados se sienten libres para hablar y expresarse de forma abierta respecto de sus problemas, incluyendo aspectos éticos y de cumplimiento, es una organización que tiene una cultura saludable, proactiva y preventiva. En entornos culturales de este tipo, los temas se discuten y resuelven, los problemas se identifican actuando sobre ellos en estadios tempranos, y los grandes escándalos y erupciones raramente ocurren.

Una cultura así es una cultura de aprendizaje, donde las personas, equipos y divisiones aprenden de las experiencias, retos y equivocaciones de los otros, transformándose en más capaces y resilientes durante todo el proceso. Aquí el componente clave es que los líderes defiendan de manera visible y consistente dicho entorno.

Imparte justicia dentro de la organización

Cuando las cosas van mal, lo cual es inevitable, tener un sistema interno de justicia en la organización que se mantenga y sea apoyado por el liderazgo es esencial. Este sistema de investigación interna ha de ser objetivo y justo, donde todos los empleados independientemente de su nivel, papel o antigüedad, sean tratados de forma justa.

No hay nada que destruya una cultura más rápidamente que la percepción de injusticia o tratamiento inconsistente entre sus empleados, como que a alguna estrella solo se le amoneste cuando esa conducta en otros acarrearía una acción disciplinaria más dura e incluso el despido. Parafraseando el frecuentemente usado adagio inglés: *"Culture trumps compliance every time"* (la cultura siempre se impone al cumplimiento).

EL MODELO DE LA INTEGRIDAD CORPORATIVA

El modelo para construir una cultura de integridad corporativa dentro del ADN de una empresa se puede plantear desde

la perspectiva de resaltar los aspectos negativos y las malas consecuencias o, de forma opuesta (y más constructiva), acentuando los beneficios y la creación del valor que son la consecuencia de una cultura fuerte. Elijo acentuar esas cualidades positivas que describo a continuación:

- Atraer y retener a los empleados de calidad, así como la moral y la productividad.
- Atraer y retener a los inversores de calidad.
- Atraer y retener a los socios, proveedores y vendedores de calidad.
- Atraer y retener el nuevo negocio.
- Incrementar la lealtad de clientes y consumidores.
- Mantener y hacer crecer la marca y la reputación de una compañía.
- Mantener y hacer crecer las reputaciones personales de empleados, ejecutivos y también de la Junta directiva.
- Tiempo y recursos centrados en las prioridades del negocio y en la innovación.
- Buenas y sanas relaciones con los reguladores y las agencias gubernamentales.
- Buenas y sanas relaciones con los medios y los *social media*.
- Impacto positivo en la cuenta de resultados: valor de la acción, ingresos y beneficios.

“ Incentivos sobre el rendimiento excesivamente agresivos, desconectados o sobre los cuales se ha producido poca reflexión llevarán a los líderes y al resto de la organización a una zona peligrosa ”

NUEVA BASE CULTURAL

¿Cuál es la base para incluir la integridad en el ADN corporativo? Liderazgo. Liderazgo. Liderazgo. El CEO plantea el nivel, la Junta crea los incentivos y exige responsabilidades y los empleados hacen suyos los planteamientos. Aun cuando todo esto es mucho más difícil de lo que un breve artículo y un mapa de ruta denotan, la buena noticia es que cuando un CEO quiere crear una organización resiliente, orientada a la resolución de problemas, con libertad de opinión, con una cultura muy íntegra, el resto de los temas son comparativamente sencillos de acaparar ■