

## Rafael García

FUNDADOR Y PRESIDENTE DE  
CMI BUSINESS SCHOOL



*“La evolución y crecimiento se acentúan si hay un liderazgo basado en valores y auténtico que dirija la organización con impacto positivo”*

—  
C Por ALBERTO VELÁZQUEZ  
—

### ¿Hay algún signo distintivo en la reputación y el buen gobierno en el siglo XXI respecto al XX?

La gestión de la reputación y el buen gobierno corporativo han tenido un profundo cambio de tendencia desde los últimos 30 años. Durante la mayor parte del siglo pasado, una buena reputación y gobierno se medía según aspectos como el éxito en ventas, la cotización en bolsa, la calidad del producto, la satisfacción de los empleados, la imagen de marca, etc. A finales del siglo XX comenzó una nueva etapa marcada por varios hitos importantes. En 1992 se celebró por parte de la Organización de Naciones Unidas (ONU) la Cumbre de la

Tierra en Río de Janeiro, con el fin de centrarse en el impacto de las actividades socioeconómicas humanas sobre el medio ambiente. Asimismo, se organizó el Foro Mundial de ONGs, que reunió a un número sin precedentes de fundaciones y asociaciones. Pocos años después se establecieron por parte de la ONU los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), 8 objetivos que los Estados Miembros se comprometieron a intentar alcanzar en el año 2015.

Muchos otros movimientos e iniciativas han contribuido a elevar el nivel de consciencia de las personas para que sumando esfuerzos podamos construir un desarrollo sostenible. De especial importancia, por ser el principal punto de inflexión, fueron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU establecidos en 2015 para los próximos 15 años, que han sido el marco principal de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas y organizaciones, ayudando

a canalizar los esfuerzos para contribuir al reequilibrio y un desarrollo armónico de la economía. En estas décadas, los problemas críticos sociales y medioambientales fueron difundidos a través de esfuerzos conjuntos internacionales, ayudando a la sociedad civil a comprender el reto a afrontar, que dada su magnitud, solo podía ser enfrentado si actuábamos en conjunto toda la sociedad, aportando lo posible cada cual desde su ámbito de actuación e influencia.

Debido a esto, la administración empresarial evoluciona hacia una gestión más holística que incluya a todas las partes interesadas ('stakeholders') y el medio ambiente, estableciéndose nuevos modelos de gestión estratégica como el del triple beneficio: económico, social y medioambiental, que modulan desde el propósito empresarial y su modelo de liderazgo la reputación y el rendimiento empresarial, ya observado desde una perspectiva Ambiental, Social y de Buena Gobernanza (ASG).

**¿Cómo afrontan las grandes corporaciones este desempeño? ¿Considera que se hace adecuadamente?**

Lo hacen, fundamentalmente, priorizando el cumplimiento normativo ('Compliance'), ya que su reputación puede verse gravemente dañada si no cumplen la regulación en su actividad empresarial o si se incurrir en prácticas no éticas. Una vez cumplidos los requisitos que el marco legal y normativo requieren, las empresas abordan los factores voluntarios que son los que marcan la diferencia entre un buena reputación y una excelente reputación, dada la demanda social que existe sobre la Responsabilidad Social Corporativa y el Desarrollo Sostenible.

En la era digital actual, el consumidor está más informado que nunca e interactúa con las organizaciones de manera pública y transparente, y puede comparar la reputación y el buen gobierno, siendo un factor de compra cada vez más decisivo. Ante este nivel de complejidad, la competitividad empresarial se juega ya en varios terrenos, y la relación calidad-precio evoluciona a calidad-precio-sostenibilidad, es decir, por ejemplo, ante dos productos similares un consumidor podría preguntarse ¿cuál es el que cuida más al planeta?. De ahí que la reputación y el buen gobierno en términos de triple beneficio suponga no solo una obligación moral con respecto al mundo que nos ha tocado vivir, sino que es además un factor de competitividad y crecimiento (responsable) del negocio. Las organizaciones más avanzadas comprenden que esta evolución y crecimiento se acentúan si hay un liderazgo basado en valores y auténtico que dirija la organización con impacto positivo.

**¿Puede comentar algún ejemplo de compañía, por su éxito o acierto en este sentido -hasta qué punto hay 'cases studies' en este sentido?**

Como ejemplo de lo anterior, pueden mencionarse como casos de éxito empresas que adquieren estos compromisos sociales

**“Los factores voluntarios que son los que marcan la diferencia entre un buena reputación y una excelente reputación”**

y medioambientales al máximo nivel, que pueden ser identificadas con sus distintivos o certificaciones de empresas socialmente responsables y de impacto positivo. En cuanto a empresas complejas desde el punto de vista industrial y tecnológico, por ejemplo podemos indicar el caso de Airbus, que ha sabido adaptarse al reto y plantear políticas de desarrollo social y de producto para afrontar retos como la descarbonización en un sector de gran impacto en la sociedad. En algunos sectores como éste de la industria Aeroespacial todavía hay escasos estudios de caso actualizados, uno de ellos lo publicamos recientemente investigando los motores y las barreras de la RSC y la sostenibilidad en Airbus y Tata. Si bien se han estudiado mucho otros sectores, como el textil o el de la construcción, la bibliografía científica al respecto se encuentra en general en plena revisión y actualización debido a que las reglas de juego están en continuo cambio: el medioambiente, la sociedad, el marco regulatorio, las expectativas de los clientes, etc.

**¿Hasta qué punto es importante para las pymes?**

Para las pymes la gestión reputacional y de gobernanza es de suma importancia y es una de las principales prioridades de manera sistemática para los líderes y gestores dada la enorme influencia que tienen en los activos intangibles y tangibles de las compañías. De los tres criterios ASG, la gobernanza es el más importante puesto que si solo se comunican aspectos medioambientales o sociales, podrían ser percibidos como un signo de falsa ecología



“Las reglas de juego están en continuo cambio: medioambiente, sociedad, marco regulatorio, expectativas de los clientes, etc.”


● (‘greenwashing’) o falso compromiso social con los ODS (‘bluwashing’) si no son convincentes y no se han tomado medidas en el ADN de la empresa (propósito, misión, visión, valores, políticas, etc.). Por ello, es fundamental para las pymes trabajar a nivel de dirección las estrategias de triple beneficio que redunden en un desarrollo sostenible y por consiguiente en una excelente reputación corporativa.

**¿Cómo se afronta en CMI este tipo de formación, desde la propia del estudiante ‘junior’ al profesional que quiere mejorar su desempeño en este aspecto?**

En CMI Business School afrontamos la formación empresarial precisamente desde esta perspectiva actualizada y absolutamente necesaria para la sociedad actual, incorporando la Responsabilidad Social Corporativa y el Desarrollo Sostenible en el corazón de la organización, para que sea cual sea su actividad, su éxito se mida según criterios ASG para maximizar así los resultados empresariales de impacto positivo, reduciendo los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades de este contexto tan retador. De esta forma todos nuestros másteres incluyen de manera práctica y a nivel ejecutivo las más modernas técnicas de gestión empresarial de la mano de un claustro de profesores

compuesto por profesionales de éxito, en su gran mayoría doctores, que aplican con rigor científico todos los conocimientos de vanguardia que necesitan las empresas y organizaciones de hoy en día a escalas local y global.

**¿Qué indicadores (como los hay, por ejemplo, en sostenibilidad, miden mejor, en su opinión, esta actividad? ¿Considera que se debe mejorar estas evaluaciones?**

Existen multitud de indicadores de reputación corporativa y de buena gobernanza, si bien existe una cierta comunalidad entre sus metodologías, se diferencian por sus enfoques y aspectos que se miden. Algunos se centran en la visión de las partes interesadas externas y otros en las acciones tomadas desde dentro de la organización, otros consideran ambas esferas, algunos están auditados, otros no. Al final cada empresa debe decidir qué aspecto quiere mejorar y por lo tanto tomar la escala de medida (indicadores) oportunos. Las evaluaciones de reputación, así como otras evaluaciones corporativas, están en plena evolución dado el marco holístico que se maneja en las últimas décadas, es por ellos que el especialista debe tener en cuenta este grado de actualización en su proceso de selección de las herramientas evaluadoras, ya que la selección implica un reconocimiento a la metodología usada y, por tanto, debe ser coherente con los valores de la compañía. 

“Es fundamental para las pymes trabajar a nivel de dirección las estrategias de triple beneficio -ambiental, social, gobernanza-”