IESE insight

160
2022

Liderazgo sostenible

Copyright © IESE Business School, 2022. Todos los derechos reservados.

Esta publicación es para uso exclusivamente particular. Cualquier reproducción, explotación, transformación, cesión o comunicación pública de uno o más artículos de *IESE Business School Insight* tanto por medios electrónicos como físicos (incluyendo fotocopias, escaneados, y/o archivo) requiere permiso escrito por parte de publishing@iese.edu.

Colgar el texto parcial o completo en webs de acceso público está prohibido. Para obtener permiso para subir esta publicación o alguno de sus artículos a una intranet o adquirirlos para uso académico solicita información a publishing@iese.edu.

IESE Business School
INSIGHT
Where ideas and people meet
160
2022

LIDERAZGO SOSTENIBLE

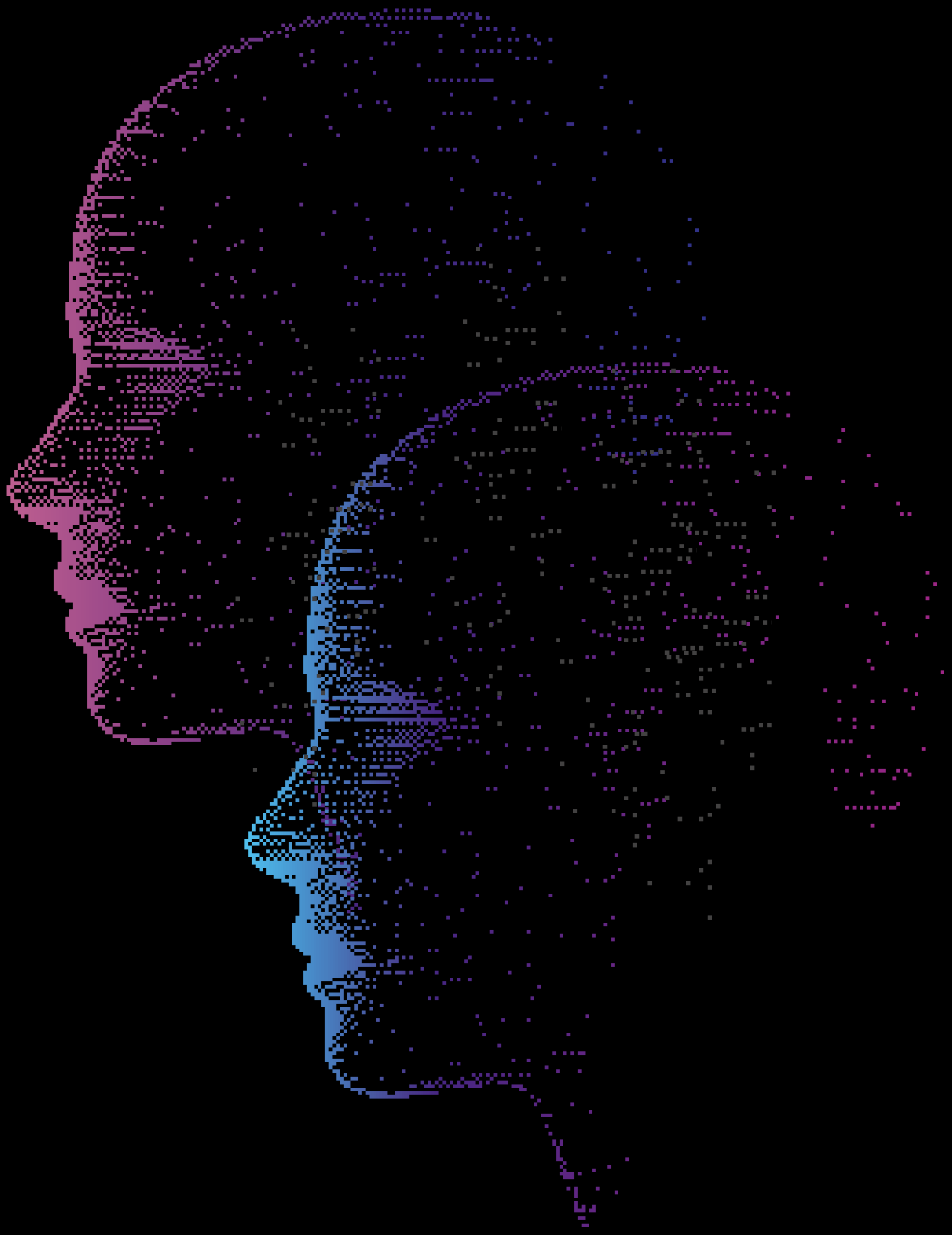
La era pospandemia precisa un nuevo tipo de líder capaz de entender, alinear, innovar y comprometerse con la creación de un mundo más sostenible

SAVE THE DATE

OCTOBER
6-8, 2022
LIVE FROM
MUNICH

AI: Using your power for good

Hybrid event, in person and broadcast live from the Science Congress Center Munich.



GLOBAL ALUMNI REUNION

www.iese.edu/GlobalAlumniReunion

IESE

Director académico
Joan Enric Ricart

Consejo Editorial
Fabrizio Ferraro, Dirección Estratégica
Francisco Iniesta, Marketing
Beatriz Muñoz-Seca, Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones
Gaizka Ormazabal, Contabilidad y Control
Sebastian Reiche, Dirección de Personas en las Organizaciones
Christoph Schneider, Sistemas de Información

Directora
Gemma Golobardes

Directora de contenidos y canales
Marta Comín

Editor jefe
Philip Seager

Editores
Kate Lith, Emily McBride, Roger Perelló, Cintra Scott

Colaboradores
Javier Moncayo, Larisa Tatge, Michelle Wallin

Fotografía
Jan Buus, Ricardo Domingo, Sergio Elvira Antón

Ilustraciones
Raúl Arias, Redondo, Javier Tascón

Dirección de arte e infografía
Prodigioso Volcán

Responsable de producción
Louma Atallah

Maquetación
Manoli Gutiérrez, Marta Moreno

Marketing y comunicación corporativa
Susanna Arasa

Edita
IESE Business School — Universidad de Navarra
Depósito Legal: B 24235-2018 — ISSN 2604-5885

La responsabilidad por las opiniones emitidas en los artículos publicados corresponde exclusivamente a sus autores. El contenido de esta publicación solo puede ser reproducido con el permiso previo y escrito de IESE, Universidad de Navarra, indicando su procedencia.

www.iese.edu
insight@iese.edu

IESE Business School
University of Navarra

Barcelona Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona, España
Tel.: +34 93 253 42 00

Madrid Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid, España
Tel.: +34 91 211 30 00

Múnich Maria-Theresia-Strasse 15
81675 Múnich, Alemania
Tel.: +49 89 24 20 97 90

New York 165 W. 57th Street
New York, NY 10019 USA
Tel.: +1 646 346 8850

Xacobeo 21·22

Nuestra Tarifa Compromiso
no es solo una tarifa,
es un compromiso.

Naturgy

naturgy.es

En Naturgy queremos ayudar a todos los que estáis notando la subida del precio de la luz.

» **Bajamos el precio y lo mantenemos fijo durante 2 años.**

» **Sin permanencia.**

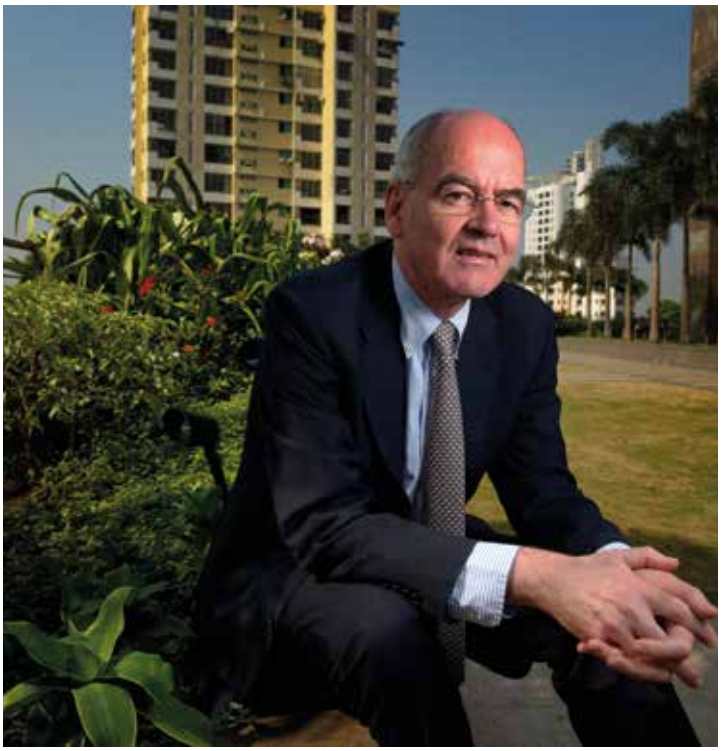
Tarifa válida para cliente residencial de electricidad con tarifa de acceso 2.0TD, potencia contratada ≤10 kW y sin Bono Social y hasta el 31 de marzo de 2022 o hasta un máximo de 300.000 contratos. Naturgy se compromete a mantener el precio ofertado siempre que las condiciones regulatorias aplicables sean las existentes a 27 de septiembre de 2021. Ver resto de condiciones en naturgy.es

REPORT

Liderazgo sostenible

Entender, alinear, innovar y comprometerse para crear un mundo más sostenible

8



“Hay que ir más rápido”

Prepárate para los cada vez más habituales cisnes verdes debidos a la aceleración del cambio, dice el “padrino de la sostenibilidad”

26

La economía azul

Un modelo de negocio de residuos de celulosa que utiliza el café y las setas captura la visión transformadora del emprendedor Gunter Pauli

30

“La sostenibilidad es un gran motor de la innovación”

Enric Asunción está dispuesto a revolucionar el sector de los cargadores de coches con Wallbox

32

A por la sostenibilidad

Los CEO se están haciendo oír. Y eso no es algo malo.

36

“El término ‘regeneración’ se convertirá en un elemento clave de la agenda empresarial durante los próximos años”

John Elkington

“El mayor desafío no es tecnológico, organizativo o estratégico, sino político.”

Fabrizio Ferraro

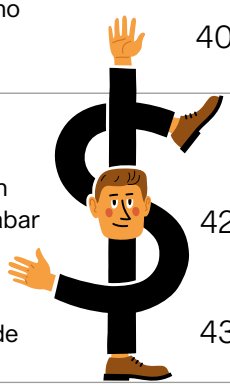
“Nuestro éxito depende de que seamos capaces de crear los productos necesarios para la transición energética”

Enric Asuncion

THE BIG PICTURE

Negociaciones ganadoras

Todo lo que debes saber antes de negociar tu salario para no perder dinero 40



HACK

Dos líneas de investigación ofrecen opciones para acabar con los cuellos de botella que frenan la innovación 42

De la flexibilidad se aprende 43

+IESE

"La armonía con las personas y la naturaleza está en nuestro ADN"

El CEO de la empresa de bebidas y alimentos Suntory defiende la necesidad colaborar con los competidores 44

Crecimiento en términos humanos

El desarrollo humano es el corazón del trabajo de Amartya Sen, laureado economista y filósofo 48

Transformar el mundo

El emprendedor social indio Gopala Krishnan quiere mejorar la salud de su país potenciando las capacidades de los demás 53

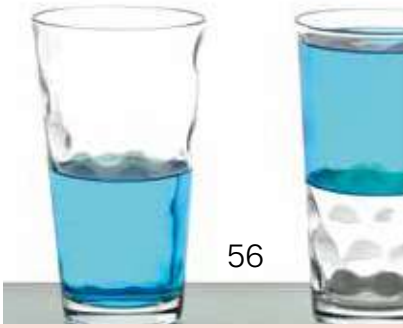
"Es el momento de soñar a lo grande, afrontar los desafíos y caminar con audacia hacia una sociedad con armonía entre las personas y la naturaleza"

Takeshi Niinami

SMART PICKS

Mentalidad de futuro

¿Medio lleno o medio vacío? Recomendaciones de Javier Díaz Giménez para afrontar el próximo cambio radical 56



KNOW

Guerra cultural: posicionarte o mantenerte al margen 60

Por Yago de la Cierva

En búsqueda del bien común 68

Por Michael J. Sandel

Remienda tu cadena de suministro y evita que se desgaste tu marca 74

Por Anna Sáez de Tejada Cuenca, Felipe Caro y Leonard Lane

FULL STOP

Líderes con humor astronómico 82

Pese a ser alguien que se pasa la vida mirando las estrellas, el astrofísico Neil de Grasse Tyson ejerce un liderazgo con los pies en la tierra.

Joan Enric Ricart
Director académico de *IESE Business School Insight*
jericart@iese.edu

Un mundo mejor

Mientras entramos en el tercer año de pandemia, observamos una aceleración de las tendencias que ya habían empezado a emerger, y que imponen cambios drásticos y abren nuevas oportunidades. En el IESE siempre hemos documentado tales cambios: primero, en la *Revista de Antiguos Alumnos*; más tarde, también en *IESE Insight*; y, en 2018, con la fusión de ambas revistas, en la actual *IESE Business School Insight*. Bajo el sabio liderazgo de Antonio Argandoña, durante los últimos 25 años, el equipo editorial te ha hecho llegar la investigación y el conocimiento más relevantes y novedosos del claustro del IESE, destacando las implicaciones empresariales que pueden ayudarte a tener un impacto positivo en la sociedad. Tenemos mucho que agradecer a Antonio, quien, con este número, me pasa la batuta. Puedo asegurarte que pondré todo mi empeño en mantener el nivel de excelencia que heredamos.

Por suerte, se trata de un trabajo de equipo en el que también interviene nuestro Consejo Editorial, cuyo criterio y competencia es indispensable. Quiero agradecer especialmente su dedicación a los profesores Carlos García-Pont y Carles Vergara, que finalizan su servicio tras muchos años en el Consejo. Aprovecho para dar la bienvenida a los nuevos miembros: Francisco Iniesta, Gaizka Ormazabal y Christoph Schneider, en representación de las áreas de Dirección Comercial, Contabilidad y Control, y Sistemas de Información, respectivamente.

Qué mejor inicio de la nueva andadura que un número inspirado en la Global Alumni Reunion de 2021, centrada en la sostenibilidad, elaborado con el apoyo de su director académico, Fabrizio Ferraro. Con él, te invitamos a reflexionar sobre un nuevo liderazgo, capaz de crear un mundo más sostenible y, por tanto, mejor, para las generaciones futuras. Nuestro especial y las distintas secciones de la revista están llenos de ejemplos, reflexiones y debates que deben servir para transformar esas ideas en acciones.

La sostenibilidad es un tema complejo que no permite separar los aspectos medioambientales de los sociales y económicos. Así se refleja en todo el número, pero, de manera especial, en algunos artículos de la sección Know. El artículo de Michael J. Sandel (Harvard) invita a repensar qué quiere decir ser un ciudadano productivo y devolver la dignidad al trabajo en esta era de desigualdad.

Yago de la Cierva aconseja cómo afrontar temas controvertidos sin perder la intención de contribuir positivamente a esas situaciones ni crear un problema mayor. Anna Sáez de Tejada Cuenca y sus coautores ofrecen una serie de mejores prácticas sobre el manejo de las complicadas cadenas de suministro, así como sus crecientes niveles de subcontratación, para que sean más sostenibles, transparentes y responsables.

La sostenibilidad no es un aspecto puramente interno de tu capacidad como líder, sino que tiene una dimensión sistémica, y forma parte de ese nuevo capitalismo de grupos de interés sobre el que reflexionábamos en el número anterior. Juntos, en *IESE Business School Insight* seguiremos trabajando para que la comunidad de la escuela continúe contribuyendo a un mundo mejor.

¡Conéctate a Golf Santander&Sports

DEPORTE Y EMPRESA

Descubre el nuevo Golf Santander & Sports.

- Off Sites-Team Building
- Eventos Interempresas
- Campeonatos (Golf/Padel/ Fútbol..)
- Family Days
- Olimpiadas Deportivas
- Carreras/ Maratones

Golf Santander & Sports

@golfsantanderandsports

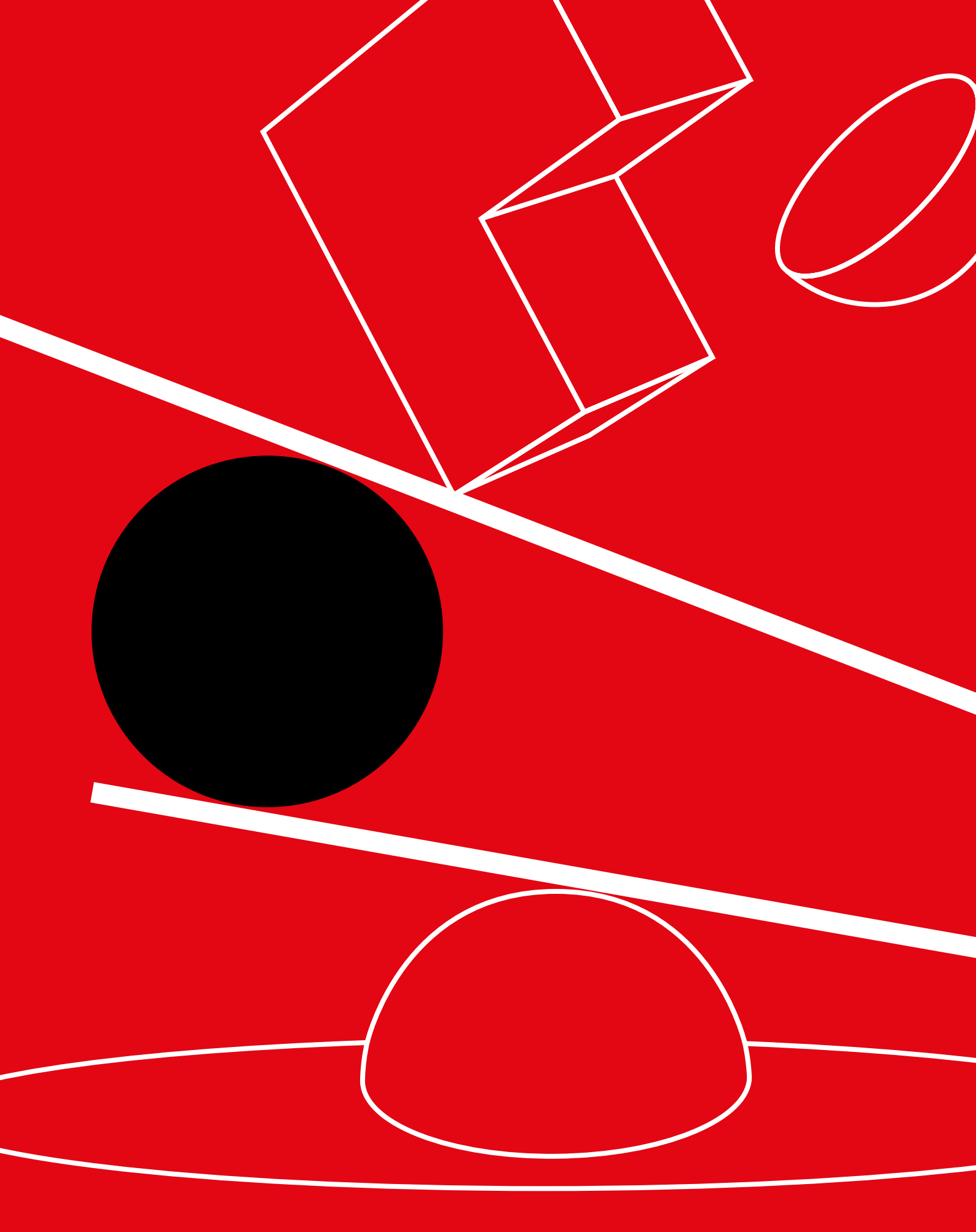
youtube.com/golfsantanderandsports

golfsantander.es

REPORT

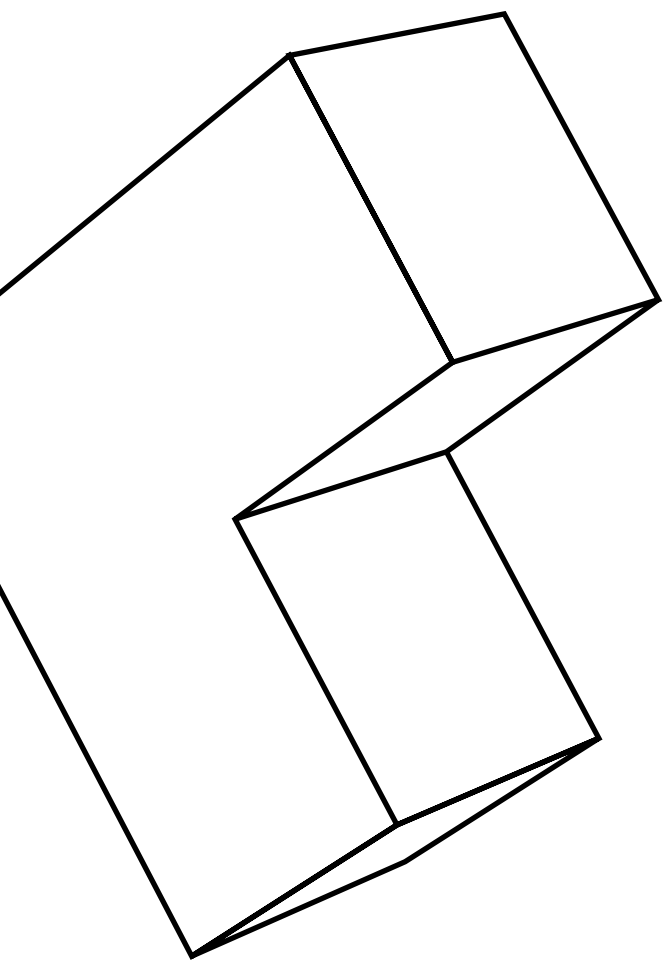
Liderazgo sostenible

La era pospandemia precisa un nuevo tipo de líder, capaz de entender, alinear, innovar y comprometerse con la creación de un mundo más sostenible.



Tras clausurarse la cumbre del clima de Glasgow, el 12 de noviembre de 2021, la activista Greta Thunberg tuiteó: "La #COP26 ha terminado. Aquí os dejo un breve resumen: bla, bla, bla. Pero el verdadero trabajo continúa fuera de estos pasillos. Y nunca nos daremos por vencidos, nunca". Hablar no basta por sí mismo, admite Xavier Vives, profesor de Economía y Dirección Financiera del IESE, en un artículo para Project Syndicate. Pero, para que "actores con intereses disímiles trabajen en equipo" deben acordar cómo proceder, "y el palabrerío es el primer paso para lograrlo".

Pisándole los talones a la COP26, el IESE celebró su Global Alumni Reunion del 11 al 13 de noviembre de 2021 en el nuevo campus de la escuela en Madrid. En el evento, cuyo formato híbrido permitió que miles de personas lo siguieran en directo por internet, 35 políticos y líderes empresariales subrayaron la necesidad de poner en práctica los objetivos de sostenibilidad. El mensaje fue cristalino: el tiempo de hablar ha pasado; ahora, toca actuar, y las empresas deben tomar la iniciativa. Son importantes desde entender la magnitud y el alcance de los retos que tenemos por delante, hasta alinear en consecuencia las operaciones y grupos de interés, pasando por innovar con soluciones audaces y ambiciosas, para acabar con comprometerse, de manera clara y que se pueda medir, con un mundo más sostenible.



Entender

La emergencia climática exige un cambio fundamental de mentalidad. La sostenibilidad ha superado su antigua definición: más que minimizar los daños al medio ambiente, ahora se trata de maximizar un impacto positivo y duradero en las personas y el planeta, además de rechazar los beneficios cortoplacistas que desdeñan tanto la salud y la vida de las personas como el mundo presente y futuro. Se trata de perseguir el bien común y la justicia, luchar contra la desigualdad y, por supuesto, reparar el planeta. En definitiva, como recuerda el director general del IESE, Franz Heukamp, "justo lo que consideramos inherente a la buena dirección de empresas".

"El liderazgo sostenible obliga a los directivos a pensar en su rol, no solo como líderes en un espacio definido, sino también como ciudadanos del mundo que tienen un impacto a largo plazo en la sociedad y el planeta", afirma el profesor del IESE Yih-Teen Lee. Esta opinión se hace eco del llamamiento de Inger Ashing, directora ejecutiva de la ONG Save the Children International, a los líderes del sector privado, para que piensen en las consecuencias de sus acciones en los niños, tanto de la generación actual como de las futuras, ya que serán los primeros y más afectados por la crisis climática (ver Lo tenemos que hacer mejor).

Inger Ashing

Directora ejecutiva de Save the Children International

Lo tenemos que hacer mejor

En su reciente informe *Nacer en un mundo en crisis climática*, Save the Children revela el devastador impacto que tendrá la crisis climática en la infancia, según una investigación dirigida por la Vrije Universiteit Brussel. Si se utilizan los compromisos de reducción de emisiones del Acuerdo de París, los datos muestran que los niños nacidos en 2020 vivirán, de media, 2 incendios forestales, 2,8 cosechas fallidas, 2,6 sequías, 2,8 inundaciones fluviales y 6,8 olas de calor más que las personas nacidas en 1960. Los niños son los primeros y más afectados por los fenómenos meteorológicos extremos, lo cual tiene graves implicaciones para las generaciones actuales y futuras.

Sabemos que los niños de los países de renta baja y media, los que menos han contribuido al cambio climático, se llevarán la peor parte. La realidad será aún peor para los más vulnerables: los que sufren conflictos, situaciones de desigualdad y discriminación, o las consecuencias de la pandemia.

Esas realidades tan duras deberían servir para que las empresas pusieran el foco en la reducción de emisiones. Según la misma modelización, si el calentamiento global se quedara en 1,5 °C por encima de los niveles preindustriales, el riesgo de exposición adicional de los niños nacidos en 2020 a fenómenos meteorológicos extremos se reduciría significativamente: un 45% en el caso de las olas de calor, un 39% en las sequías, un 38% en las inundaciones fluviales, un 28% en las cosechas fallidas y un 10% en los incendios forestales. Esa disminución permitiría a muchos niños seguir yendo al colegio, evitar la malnutrición, y, en definitiva, salvar la vida. Estamos hablando del futuro de una gran parte de la infancia más vulnerable del mundo.

El sector privado juega un papel clave a la hora de liderar la transición a una economía sostenible y neutra en carbono, desde la desinversión en combustibles fósiles hasta la creación de puestos de trabajo verdes. Las empresas deberían evaluar el impacto ambiental de sus productos, acciones y relaciones empresariales, especialmente en la infancia. Lo deberían hacer conforme a los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, los Derechos del Niño y los Principios Empresariales.

En todo el mundo, los niños alzan la voz en defensa de sus derechos y del clima, y comparten sus experiencias, ideas y soluciones. A pesar de ello, y de la amenaza directa y desproporcionada a la que se enfrentan, se les excluye una y otra vez en los debates, políticas y cumbres climáticas. Dado que ejercen su derecho a hacer campaña e influir en los cambios, merecen ser incluidos, con el respeto y el apoyo de los adultos, en los procesos de toma de decisiones climáticas.

Quiero invitar a los líderes empresariales a revisar sus prácticas, escuchar las opiniones y recomendaciones de los niños, y aprovechar su posición para cerrar la brecha de la financiación climática, concienciar sobre la crisis climática y convencer a otros para que actúen. Pese a los abrumadores argumentos científicos, económicos y morales, no estamos haciendo lo suficiente. El precio de esa inacción lo pagarán los niños de todo el mundo. Lo tenemos que hacer mejor.

+INFO: *Nacer en un mundo en crisis climática. Por qué debemos actuar ahora para garantizar los derechos de la infancia*, Save the Children International, 2021.

Para ayudar a los líderes a repensar sus roles y responsabilidades, el IESE ha lanzado la Iniciativa de Liderazgo Sostenible, dirigida por el profesor Fabrizio Ferraro. El objetivo es promover la investigación interdisciplinaria de estrategias empresariales, modelos de negocio, prácticas de inversión, normas de contabilidad, políticas públicas y comportamiento del consumidor. Es vital tener una visión de conjunto y comprender los vínculos entre el cambio climático, la pandemia, la desigualdad, el bienestar social y el éxito empresarial.

Es vital tener una visión de conjunto

Lo que los directivos y futuros líderes aprenden en las escuelas de dirección de empresas influye en su apreciación de esas cuestiones. Es un papel, el del educador, que el IESE se toma muy en serio; de ahí que haya incorporado la sostenibilidad al plan de estudios de sus MBA y programas de formación directiva. Además, el IESE y otras siete escuelas de dirección europeas de reconocido prestigio –Cambridge Judge, London Business School y Oxford Saïd (Reino Unido), HEC Paris e Insead (Francia), IE (España) e IMD (Suiza)– han fundado la alianza Business Schools for Climate Leadership (BS4CL). En total, forman a más de 50.000 participantes cada año, y cuentan con más de 400.000 antiguos alumnos en sectores clave de todo el mundo. Las ocho se proponen acelerar la respuesta de las empresas a la crisis climática mediante su conocimiento colectivo y sus hallazgos de investigación. Su

Mike Rosenberg
Profesor de Práctica de la dirección
Departamento de Dirección estratégica
en el IESE

Glasgow medio lleno

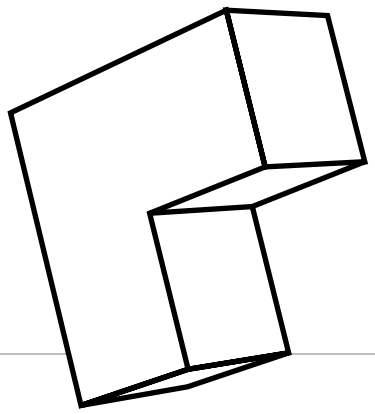
En noviembre de 2021, líderes políticos y empresariales, así como miles de delegados, asistieron en Glasgow a la 26ª Conferencia de las Partes (COP26) de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Esa cita, que se viene celebrando desde la adopción de la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro, en 1992, tuvo su punto álgido en la COP21 de París en 2015, cuando 195 países acordaron reducir sus emisiones de carbono para mantener el aumento medio de la temperatura mundial por debajo de los 2°C; a ser posible, 1,5°C.

Uno de los problemas de ese acuerdo era que cada país debía marcar sus propios objetivos, llamados "contribuciones determinadas a nivel nacional", revisarlos cada cinco años, y ajustarlos según fuese necesario, para alcanzar, al final, una reducción global de las emisiones. Si analizamos la primera ronda quinquenal, vemos que la suma total de las contribuciones nacionales fue mucho menor de lo que debiera para evitar los peores escenarios del cambio climático. Tomándolo como referencia, se podría concluir que los Gobiernos todavía no saben cómo hacerlo, casi 30 años después... o que lo están haciendo, pero lentamente.

En mi opinión, la buena noticia es que en la cumbre de Glasgow se hicieron algunos progresos, como el compromiso de eliminar progresivamente el carbón, detener la deforestación o limitar el metano, entre otras medidas. Incluso se avanzó respecto a la necesidad de que las naciones ricas financien la transición energética de los países en desarrollo, aunque todavía estamos lejos de los 100.000 millones de dólares anuales en inversiones que se pidieron en la COP21 de París. Asimismo, fue importante el anuncio de China y Estados Unidos de que trabajarán juntos para mejorar la acción climática.

También observamos que cada vez más empresas, ciudades y gobiernos regionales se comprometen a alcanzar las cero emisiones netas en 2030 o 2035. Esa es la razón principal por la que prefiero ver la COP26 de Glasgow medio llena, y no medio vacía. Como Vincent Petit, de Schneider Electric, dice en su último libro, habrá transición porque el mercado la demandará. Ahora que la tecnología ofrece servicios inesperados a un menor coste, no solo vemos que el mercado demanda la transición a una economía baja en carbono, sino que las empresas se comprometen a liderarla. La transición ha comenzado y, con ella, muy probablemente, la mayor oportunidad de negocio de la historia.

+INFO en el blog "Doing Business on the Earth" de Mike Rosenberg: blog.iese.edu/doing-business



Vivian Hunt
Socia principal de McKinsey & Company

Las empresas deben servir a todos los grupos de interés

En la COP26, líderes y empresas se comprometieron con el objetivo de las cero emisiones netas. ¿Eran sinceros? Tendremos que creerles. Cumplirlo no será fácil, pero aspirar a ello ya es, en sí, algo positivo. Como dijo Robert Browning, poeta inglés del siglo XIX, "un hombre debe poner sus ambiciones más allá de lo que puede alcanzar con la mano". "...Y una mujer, también", añadiría yo.

El capitalismo de los grupos de interés postula que los líderes empresariales no solo debemos servir a los accionistas, sino también a empleados, proveedores, comunidades y el propio planeta. ¿Cómo abordarlo? Asumirlo de verdad –y con ello quiero decir integrarlo como elemento central de nuestra estrategia de negocio– no siempre es fácil, pero los beneficios a largo plazo superan, con mucho, los costes a corto. Con la vista puesta en el capitalismo de los grupos de interés, cada vez más empresas sitúan los criterios ESG en el centro de sus estrategias de negocio.

Es importante ser rigurosos a la hora de identificar las medidas que nos permitirán seguir avanzando. Estudia detenidamente cada criterio en busca de oportunidades estratégicas, incidiendo en lo que ya haces bien. Por ejemplo, en lo tocante al gobierno corporativo, los diferenciadores podrían ser una mejor privacidad de los datos, una ciberseguridad más potente o una mayor diversidad en el consejo. Respecto a esto último, la diversidad debe ir más allá del género y la etnia, para abarcar distintas habilidades y experiencias vitales. De ese modo, el consejo representará a un mayor abanico de grupos de interés, incluyendo ONG, activistas, miembros de la comunidad y jóvenes. Un consejo más diverso hará preguntas diferentes –y, a menudo, más duras– sobre recursos, cadenas de suministro, cuestiones sociales y demás. Pero eso está bien, y puede hacer que la empresa sea financieramente más sana y resiliente en el futuro.

Quienes se resistan a ese cambio seguramente se encontrarán en el lado equivocado de la historia, y en desventaja competitiva. ¿Por qué? Porque el capitalismo de los grupos de interés es en sí mismo una partida a largo plazo, y la perspectiva largoplacista es buena para las empresas. En verdad, el capitalismo de los grupos de interés es el proceso y el crecimiento inclusivo el resultado.

Un consejo más diverso hará preguntas diferentes y a menudo más duras

primera publicación conjunta, presentada en la COP26, es un manual para el liderazgo climático, disponible gratuitamente en BS4CL.org. En él, el profesor del IESE Mike Rosenberg aborda el impacto de las dinámicas geopolíticas relacionadas con el clima en la estrategia empresarial.

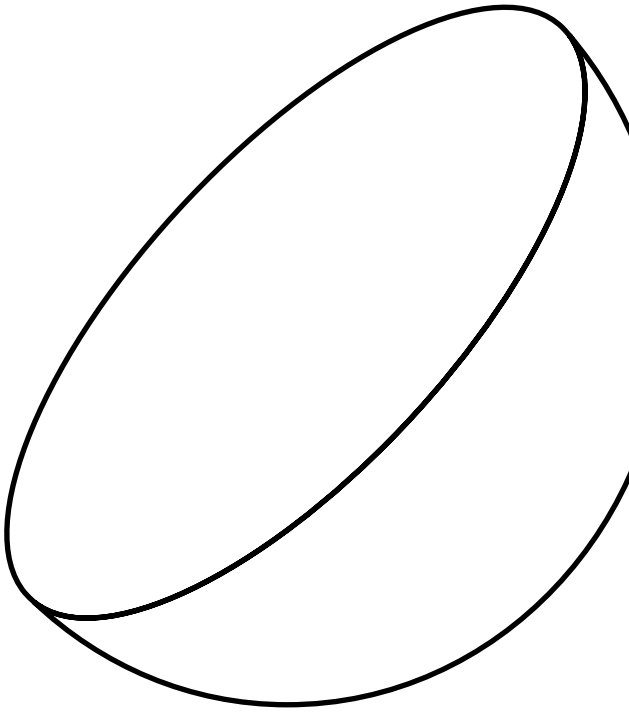
Además de ampliar y profundizar en el conocimiento de los directivos, BS4CL ilustra otro factor clave para el avance de la sostenibilidad: la importancia de trabajar a una, incluso con tus competidores, en aras de unos objetivos compartidos. El líder empresarial Paul Polman insistió en ello durante el lanzamiento de la alianza: "El pensamiento aislado y la rivalidad institucional son nuestros enemigos en estos tiempos de urgencia. Las colaboraciones son esenciales para dar velocidad y envergadura a nuestra respuesta a la crisis climática".

Alinear

Trabajar con múltiples grupos de interés y alinear esos intereses contrapuestos es de suma importancia. Como les dijo Jane Fraser, CEO del banco estadounidense Citi, a los Alumni del IESE, "lo hemos visto con la pandemia: cuando los sectores público y privado unimos fuerzas, pueden ocurrir grandes cosas, y muy rápido".

La acción colectiva será aún más efectiva si las empresas y ciertos sectores clave hacen su parte. Las instituciones financieras, por ejemplo, pueden catalizar la transición de las empresas hacia tecnologías más limpias financiando proyectos verdes, añadió Fraser.

Trabajar con múltiples grupos de interés y alinear esos intereses contrapuestos es de suma importancia



Las multinacionales tienen una mayor responsabilidad a la hora de ayudar a financiar la transición

Como muestra, la Alianza Financiera de Glasgow para las emisiones netas cero (GFANZ, por sus siglas en inglés), una alianza de 450 bancos, aseguradoras e inversores liderada por Mark Carney, enviado especial de Naciones Unidas para la acción climática y las finanzas. Este grupo, que hasta la fecha suma un capital de 130 billones de dólares, ha prometido que la lucha contra el cambio climático será el eje de su actividad. Fraser, miembro de GFANZ, anunció que Citi va a destinar un billón de dólares a la financiación sostenible de aquí a 2030.

"El dinero está ahí", dijo Carney en la COP26, "pero necesita proyectos de cero emisiones netas, un proceso que podemos convertir en un círculo virtuoso muy, pero que muy potente".

"Al sector financiero le corresponde un papel fundamental en la transferencia de recursos hacia las tecnologías verdes", coincide Vives. Aunque las empresas desinviertan en activos sucios, no por convencimiento, sino para reducir riesgos, ese interés propio está cada vez más alineado con los intereses de la sociedad, que, a su vez, es más consciente de los riesgos sistémicos que plantea el cambio climático.

Ahora bien, aunque haya alineamiento no hay que esperar un progreso lineal. "La mejor línea de actuación respecto al cambio climático –ya se trate de los Gobiernos, los inversores o las empresas– no va a ser ni lineal ni evidente, ni tampoco se va a elogiar públicamente", avisa Ferraro. En la investigación que ha realizado con Dror Etzion (Universidad McGill) y Joel Gehman (Universidad George Washington), Ferraro pide una "acción enérgica" que mantenga en el tablero a todos los actores aun cuando sus intereses divergentes amenacen con complicar las reglas del juego. En un estudio con jugadores de ajedrez se observó que los mejores eran capaces de seguir una estrategia, pero también lo bastante flexibles como para adaptarse a los movimientos de sus contrincantes. Del mismo modo, Ferraro aboga por abordar los grandes retos manteniendo abiertas todas las opciones, aunque algunos participantes traten de bloquearlas.

Es imprescindible trabajar en todos los sectores y países para hacer partícipe a todo el mundo. Tras la COP26, Ferraro describió así la situación: "Esto es una maratón, no un *sprint*, y necesitaremos muchas más cumbres del clima para hacer progresos significativos, pero lo importante es que sigamos actuando juntos".

En cuanto al alineamiento internacional, la brecha entre los países en desarrollo y los desarrollados es muy difícil de salvar. Como apuntó Fraser, la financiación debería ir a quienes no puedan permitirse los costes e inversiones iniciales de abandonar los combustibles fósiles, que ahora mismo son más baratos. En el mundo desarrollado nos beneficiamos de los costes más bajos de los países en desarrollo, lo que nos convierte en parte del problema. Por eso, las multinacionales tienen una mayor responsabilidad a la hora de ayudar a financiar la transición hacia prácticas más sostenibles.

Ana Claver

Responsable de Robeco en España, US Offshore & Latinoamérica
Presidenta del Comité de Sostenibilidad de CFA Society Spain

Trabajemos juntos por un mayor impacto

Nos encontramos en un momento crucial de la historia y lo cierto es que no tenemos elección: si queremos una recuperación sostenible, necesitamos una economía sostenible, a la cual solo llegaremos si se dan tres condiciones.

Necesitamos, primero, un planeta sano. Segundo, una distribución equitativa de la riqueza y el bienestar. Las protestas que vemos en todo el mundo se deben, en el fondo, a la desigualdad, la pobreza y la falta de equidad en el acceso a la salud y a una buena educación. Son cuestiones que han de resolverse. Tercero, necesitamos un gobierno apropiado, tanto en el ámbito de la empresa como en el político.

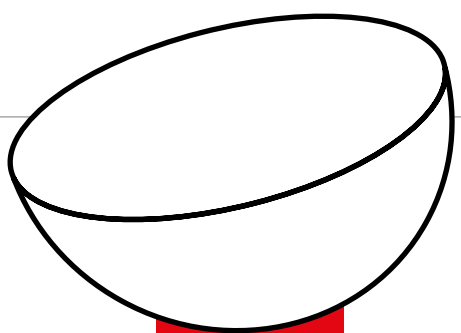
En cuanto gestores de activos, alineamos nuestras actividades con esas condiciones. La sostenibilidad, que empezamos a adoptar a mediados de los años 90, ha sido una parte central de nuestro negocio desde mediados de la década de 2000, y la tratamos como cualquier otra palanca de valor. Además, los criterios ESG están plenamente integrados en los procesos de inversión de todos nuestros activos.

Dada la inmediatez de la crisis sanitaria, es normal que los líderes estén volcados en ella. Pero no podemos pensar solamente a corto plazo. En medio de tanta volatilidad, es aún más importante, si cabe, estar en contacto permanente con los clientes, explicarles qué está ocurriendo y asegurarles que se trabaja por sus intereses, sin perder nunca de vista la sostenibilidad ni el largo plazo.

La sostenibilidad no es algo que las organizaciones puedan hacer solas. Exige un esfuerzo concertado de inversores, gestores de activos, gobiernos y otros grupos de interés. Por ejemplo, en el marco del grupo Climate Action 100+, hablamos con los mayores emisores de gases de efecto invernadero y les convencemos para que tomen medidas contra el cambio climático, como incorporar expertos en clima a sus consejos, o cambiar de rumbo.

Como jugadores en esta partida, podemos cambiar algunas cosas. Pero, si nos alineamos con otros, si trabajamos juntos por una distribución más equitativa de la riqueza y del bienestar, podremos conseguir una transformación mucho más profunda.

La sostenibilidad es una decisión activa: hay que optar por invertir en empresas que creen valor para todos los grupos de interés, no solo para los accionistas. En Robeco, creemos que todos los astros están alineados para la inversión sostenible, y estamos más comprometidos que nunca a contribuir a ese cambio.



Innovar

Alcanzar la sostenibilidad en las próximas décadas dependerá de la innovación. Las empresas deben buscar nuevos modelos de negocio, ideas, procesos y materias primas si de verdad quieren cambiar su forma de hacer negocios. Ese cambio es la diferencia entre optimizar el consumo de energía y descubrir fuentes de energía completamente nuevas. La optimización es importante, pero se ha revelado insuficiente para detener la degradación del planeta. La innovación podría ser la diferencia entre 1,5 °C y 2,5 °C.

Alcanzar la sostenibilidad en las próximas décadas dependerá de la innovación

"Los cambios que tendremos que acometer para transformar nuestra economía hacia un desarrollo más verde y sostenible son enormes, mucho más que los realizados hasta ahora", advierte la profesora del IESE Núria Mas. Tan enormes, de hecho, que Mas baraja la posibilidad de que se produzca un superciclo de materias primas –un aumento histórico de la demanda de ciertos materiales–, comparable al de la industrialización de Estados Unidos, a principios del siglo XX, o la reconstrucción de Europa tras la Segunda Guerra Mundial.

Javier Goyeneche
Fundador de Ecoalf

No hay alternativa

La industria de la moda, una de las más contaminantes, se basa en un modelo de negocio insostenible de "comprar y tirar". Pero tenemos la oportunidad de redefinir ese modelo y transformarlo en un modelo circular de reciclaje y reutilización. Ecoalf nació en 2009. Tanto el nombre como el concepto surgieron de otro nacimiento, el de mis dos hijos: Alfredo y Álvaro. Quería crear una marca de moda verdaderamente sostenible, y me parecía que la manera de hacerlo era dejar de malgastar los recursos naturales, para que las próximas generaciones siguieran disfrutándolos. Las prendas recicladas podían ser la solución, siempre que tuvieran la misma calidad y diseño que los mejores productos no reciclados.

Hemos desarrollado más de 450 tejidos reciclados a partir de distintos tipos de residuos. Por ejemplo:

- Para nuestra colección de otoño-invierno de 2021-2022, hemos reciclado más de 4,5 millones de botellas de plástico de un solo uso. La vida útil de una botella de agua puede ser inferior a los 30 minutos, nosotros la reciclamos para crear un abrigo que puede durar hasta 30 años.
- El café posee muchas propiedades naturales beneficiosas para la ropa: secado rápido, control de olor, protección UV... Utilizamos posos de café para que nuestras chaquetas tengan esas propiedades naturales.
- Las redes de pesca están hechas con el mejor *nylon* que existe. Una vieja red se puede reciclar en una chaqueta mediante un proceso químico de siete pasos, en lugar de los 17 que se necesitan con el *nylon* virgen (derivado del petróleo).

Uno de nuestros proyectos más ambiciosos nació cuando unos pescadores españoles me invitaron a navegar con ellos para que viera por mí mismo que, cada vez que suben las redes, encuentran basura que han de tirar otra vez al mar. Creé la Fundación Ecoalf y lancé el proyecto Upcycling the Oceans. Damos a los pescadores contenedores para que, en lugar de devolver los residuos al mar, los lleven a puerto y los metan en otros contenedores más grandes. Cada semana los recogemos y separamos, y clasificamos los residuos, de los cuales reciclamos el 68%. El 10% es PET, que utilizamos para fabricar el hilo de plástico oceánico con que confeccionamos los abrigos y zapatillas de Ecoalf. Hemos llevado el proyecto a Tailandia, Italia y Grecia. Nuestro objetivo, para 2025, es contar con 10.000 pescadores en todo el Mediterráneo, y ayudar, así, a limpiar el fondo de mares y océanos, donde acaba depositándose el 75% de los residuos marinos.

En 2018 fuimos la primera marca de moda española en recibir el certificado B Corp.

Aunque aspiramos a ser una marca 100% circular, todavía nos queda trabajo por hacer. Hemos de asegurarnos de que, en el futuro, todos nuestros productos sean circulares: no solo infrarreciclables (en un producto de menor valor), sino verdaderamente reciclables, o suprarreciclables. Pero hay disyuntivas. A veces debemos elegir entre durabilidad y circularidad. Creemos que la circularidad es más importante, pero la tecnología actual no está lo bastante avanzada en cuanto al reciclaje químico, así que también defendemos la durabilidad. Esperamos que los consumidores cambien sus hábitos y consuman menos.

Todo eso exige una gran inversión. Antes destinábamos el 35% de las ventas a I+D. Ya no lo hacemos, pero la inversión en I+D sigue siendo crucial.

Govert Vroom
Profesor de Dirección Estratégica en el IESE

El caso de la colaboración

Un estudio de caso del IESE sobre WWF y Greenpeace, recientemente premiado por *Financial Times*, explora hasta qué punto las organizaciones con objetivos medioambientales similares pueden colaborar manteniendo sus diferencias.

Colaborar con los competidores y alinear a los grupos de interés para lograr un mayor impacto en áreas de intereses compartidos tiene sentido cuando se trata de abordar problemas a escala mundial que ningún actor puede resolver por sí solo. Eso pensaron las dos ONG medioambientales más grandes del mundo, WWF (siglas en inglés de Fondo Mundial para la Naturaleza) y Greenpeace, al observar el alarmante empeoramiento de la situación en el Ártico. Ambas organizaciones ya estaban presentes en foros globales y locales para establecer objetivos medioambientales comunes, pero, hasta entonces, los habían perseguido por separado.

Aunque las organizaciones estén de acuerdo en un problema, a veces sus estrategias no pueden ser más diferentes. En 2017, se firmó un importante tratado internacional para proteger el Ártico. Pero, una vez más, los cambios en las prioridades de los gobiernos pusieron en riesgo el acuerdo, alcanzado tras arduas negociaciones. Así, se levantaron las restricciones sobre la extracción de petróleo en el Ártico, y algunos vieron en las altas temperaturas del mar una oportunidad para tomar rutas marítimas más cortas. Uno de los protagonistas de este caso comentaba, desesperado: "Parece que seguimos ganando batallas, pero perdiendo la guerra".

Ante la sensación de que el tiempo se está acabando para el Ártico, WWF y Greenpeace, al igual que cada vez más organizaciones, están convencidas de que, para lograr un cambio duradero y genuino, deben unir recursos y capacidades. Pero ¿cómo?

Antes de colaborar con otros, es necesario entender las características únicas de tu estrategia de mercado, así como de los métodos operativos y cultura organizacional. Debes tener claros tu propio propósito y valores para asegurarte de que lo que se decida conjuntamente es coherente con tu esencia; en otras palabras, antes de alinearte con los demás, alinéate tú mismo. Ello te ayudará a obtener sinergias manteniendo la integridad. Además, debes tener clara tu ventaja competitiva para establecer una agenda común sin poner en riesgo la competitividad.

En definitiva, se trata de definir los términos de la colaboración para lograr el bien común sin que ninguno de los socios pierda. Así es como el todo puede llegar a ser mayor que la suma de las partes.

+INFO: *WWF and Greenpeace: Two Strategies to Save the Arctic Ocean* del profesor del IESE Govert Vroom, Ramon Casadesus-Masanell, Isaac Sastre Boquet y Jordan Mitchell, está disponible en IESE Publishing, que este año celebra su 20 aniversario. Otro caso de Govert Vroom, sobre el gigante de la música online, Spotify, es el más vendido de IESE Publishing.

Las grandes empresas, con sus recursos e influencia, tienen la obligación de liderar la innovación. Eso significa, además de invertir en I+D, trabajar con universidades, centros de investigación y *startups* punteras. "Compañías relevantes como la nuestra han de empujar a todo el sector en la dirección de la sostenibilidad", declaró Pablo Isla en la Global Alumni Reunion, cuando todavía era presidente ejecutivo de Inditex, el gigante español de la moda propietario de marcas tan conocidas como Zara.

La sostenibilidad está impulsando una revisión radical de la industria de la moda, cuyas marcas globales exploran nuevos enfoques sobre el diseño, la confección y el uso de la ropa. En el caso de Inditex, ha puesto en marcha proyectos para reducir emisiones, adquirir nuevos tejidos, formar a sus equipos y buscar nuevas formas de reciclaje en su viaje hacia la circularidad. Desde que lanzó su primer plan plurianual de sostenibilidad en 2002, Inditex se ha comprometido a que el 100% del algodón, lino y poliéster que usan sus marcas sea orgánico, sostenible o reciclado. Además, sus tiendas utilizan embalaje reciclable y monitorizan el consumo de energía. También trabaja con varias ONG en un programa mundial de recogida de ropa para distribuirla entre personas necesitadas. Por último, distingue sus artículos más sostenibles con la etiqueta Join Life, permitiendo así que los clientes elijan sostenibilidad.

La clave de sus esfuerzos en sostenibilidad es la innovación, enfocada en estas áreas: técnicas de reciclaje textil, creación de fibras con tecnologías sostenibles, biodegradabilidad de las prendas y métodos para mejorar su conservación y ampliar su vida útil.

Las grandes empresas, con sus recursos e influencia, tienen la obligación de liderar la innovación

"El objetivo de las cero emisiones de carbono supone un reto enorme para la I+D y la innovación", apostilla Rosenberg. Es el caso de industrias tan contaminantes como las del cemento, el acero y el vidrio, que "necesitan una tecnología completamente nueva".

En Inditex, la exigencia de productos respetuosos con el planeta se da en todos los niveles de la organización. "No es algo que haya decidido la dirección", aclaró Isla. "Lo pide nuestra gente. Si hace unos años lo pedían sobre todo los más jóvenes, ahora la sostenibilidad es una preocupación verdaderamente intergeneracional".

Comprometerse

El último paso es comprometerse, públicamente y con objetivos claros. La promesa de alcanzar las cero emisiones netas debe cumplirse desde ya, porque lo que hagas hoy importa, y mucho.

En su libro *Enamorarse del futuro*, el profesor del IESE Miquel Lladó alude a la teoría de los mil días (elaborada por su colega Paddy Miller, ya fallecido), que postula que los directivos permanecen en su cargo una media de tres años, y, después, cambian de trabajo. Esa limitación obliga a los directivos a aprovechar el tiempo que tienen y a poner el foco en la consecución de los objetivos marcados para ese plazo. Ese tiempo puede deteriorar el poder de realizar un cambio significativo. De ahí la importancia de tomar medidas urgentes para acelerar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, que el mundo empresarial se comprometió a cumplir en 2030. Solo quedan ocho años, así que los líderes empresariales han de evitar dormirse en los laureles: pueden y deben hacer más, señala Ferraro.

"Nunca he visto un consenso semejante sobre la necesidad de actuar *ya*", añade Rosenberg. ¿A qué se debe? "Una razón, muy evidente, es que la generación más joven se ha plantado: 'No nos parece justo lo que está pasando'. Lo cierto es que han cambiado la conversación, no solo en Naciones Unidas, sino también en los hogares. Otra razón es que la madre naturaleza nos está diciendo que el momento de actuar es ahora".

Aunque hay que actuar ya, hacerlo de común acuerdo a escala global es muy difícil, tal como evidencian los tímidos compromisos adquiridos en la COP26. Aun así, algo se ha avanzado. Por ejemplo, más de 100 países se han comprometido a recortar el 30% de sus emisiones de metano. Según la presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, la reducción de las emisiones de metano no solo es eficaz a corto plazo, sino también "el objetivo más fácil de alcanzar", pues se trata de arreglar las fugas en la industria gasista y petrolera, y otras medidas que la tecnología actual permite.

No es la única área importante donde se vislumbran progresos. En concreto, se habla de hacer obligatorios los informes de sostenibilidad. Es un paso crucial en la transición del capitalismo de accionistas al de los grupos de interés. Con el fin de avanzar más rápido, el profesor del IESE Gaizka Ormazabal apuesta por empezar con los informes de la huella de carbono, y dejar la parte social y de gobierno corporativo de los criterios ESG para más adelante.

Los informes de la huella de carbono deberían ser obligatorios para todas las compañías. Ya hay estándares internacionales, gracias al Protocolo de Gases de Efecto Invernadero, y no son demasiado onerosos; ni siquiera, para las empresas más pequeñas. Esa es la recomendación de Ormazabal y los otros cinco autores de un artículo bien

Stephen Cohen
Responsable de BlackRock para EMEA

Comprometidos con el cambio

Todos los años, el CEO de BlackRock, Larry Fink, escribe una carta a los consejeros delegados de las cotizadas donde invertimos en nombre de nuestros clientes. Las cartas de 2020 y 2021 estaban dedicadas al riesgo climático, y a por qué es un riesgo y una oportunidad de inversión. El riesgo climático nos parece diferente a otros desafíos financieros porque no es un incidente inminente, sino una transición mucho más estructural y a largo plazo, y los inversores deben prepararse para una importante reasignación del capital.

El trabajo de BlackRock en sostenibilidad se fundamenta en nuestro deber fiduciario de ayudar a los clientes a entender, abordar e impulsar la gestión eficaz del riesgo de sostenibilidad en sus carteras. En 2021 incorporamos el impacto del cambio climático a nuestras hipótesis sobre los mercados de capitales (CMA, por sus siglas en inglés), uno de los pilares de nuestro diseño e implementación de carteras, para ayudar a los clientes a valorar los riesgos y oportunidades de inversión que plantea la transición energética. Nuestros CMA vaticinan el éxito de la transición a las cero emisiones netas y estiman una ganancia acumulada del 25% del PIB en 2040, en comparación con un escenario sin cambios.

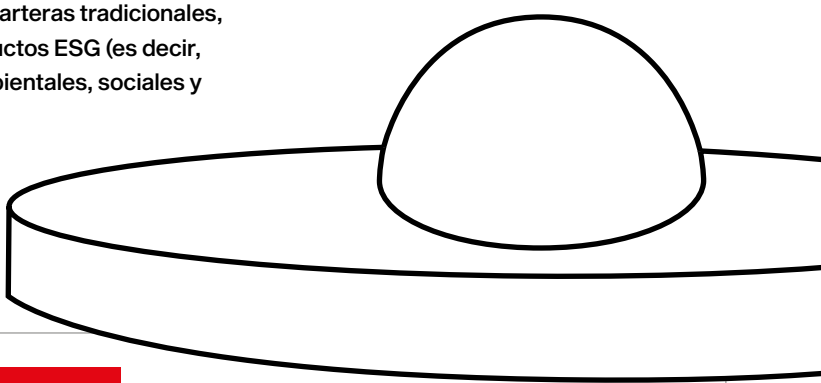
Con el fin de ayudar a los clientes a cumplir sus objetivos financieros y de sostenibilidad, hemos creado una vasta plataforma de inversión sostenible que incluye fondos indexados y de gestión activa en todas las clases de activos.

Tras la buena acogida de la inversión indexada en las carteras tradicionales, ofrecemos productos ESG (es decir, con criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo) equivalentes a nuestros fondos insignia, además de productos temáticos innovadores para estimular aún más la adopción de los fondos de inversión cotizados (ETF, por sus siglas en inglés). En total tenemos más de 250 fondos de inversión y ETF sostenibles.

Con nuestro amplio abanico de estrategias sostenibles, ayudamos a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos de inversión; desde reducir la exposición a los combustibles fósiles hasta minimizar las emisiones de carbono, pasando por alinearse con los objetivos climáticos.

Es hora de jubilar el término “inversor pasivo”. Hoy, los inversores preocupados por el clima quieren productos que plasmen sus objetivos de inversión sostenible.

+INFO sobre inversión sostenible en:
https://www.blackrock.com/es/profesionales/ideas-de-inversion/inversion-sostenible



José María Álvarez-Pallete
Presidente y consejero delegado de Telefónica

Liderar con el ejemplo

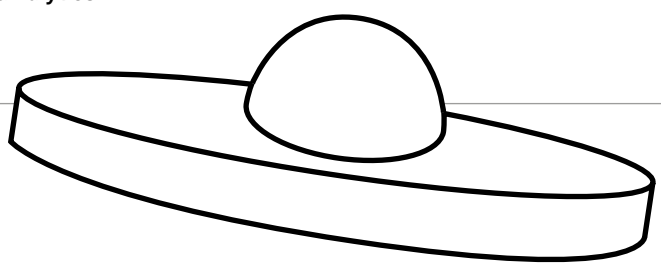
Como empresa de telecomunicaciones global, desempeñamos un papel importante en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que más de la mitad requieren algún tipo de solución digital. Debemos aprovechar la conectividad y la digitalización para aportar valor a nuestros clientes, así como afrontar grandes retos, como el cambio climático, la desigualdad, la empleabilidad o la desinformación.

Para ello contamos con el Plan de Negocio Responsable, que contempla productos y servicios orientados a la sostenibilidad, privacidad y seguridad, ética, capital humano, gobierno corporativo, proveedores, medio ambiente y cambio climático. El seguimiento del plan se realiza al máximo nivel, desde la Comisión de Sostenibilidad y Calidad de nuestro Consejo de Administración. De hecho, Telefónica fue la primera empresa del Ibex 35 con una comisión de sostenibilidad en su consejo (desde 2002). Esa comisión supervisa mensualmente el Plan de Negocio Responsable, y vela por el cumplimiento normativo y la presentación de informes.

El Informe Integrado anual detalla nuestro progreso. Se elabora conforme a los principales estándares internacionales para elaborar informes: los de Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) y Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Además, elaboramos informes sobre transparencia fiscal, Objetivos de Desarrollo Sostenible, metodologías de medición de impacto y transparencia en las comunicaciones. Nuestros esfuerzos están reconocidos por índices tan prestigiosos como Dow Jones Sustainability Index, Carbon Disclosure Project o Sustainalytics.

Nuestro compromiso con la sostenibilidad es tangible. Hemos incluido la satisfacción del cliente, la igualdad de género, la confianza de la sociedad y la reducción de CO_2 en la retribución variable de nuestros empleados. Nos hemos comprometido a desligar el crecimiento del negocio de las emisiones de gases de efecto invernadero, y trabajamos en la descarbonización de nuestras operaciones con el objetivo para 2025 de reducir las emisiones en un 70% a nivel global, y en un 90% en nuestros mercados principales –España, Brasil, Alemania y Reino Unido–, además de alcanzar las cero emisiones netas en toda nuestra cadena de valor en 2040. En 2021 decidimos emitir bonos verdes, sociales y sostenibles. Al vincular la financiación de proyectos y los objetivos de sostenibilidad con los que se miden, hemos integrado aún más la sostenibilidad en todas las prácticas y estrategias de negocio de la compañía.

Todo esto lo hacemos con la convicción de que solo las compañías que asuman sus responsabilidades con la sociedad y el planeta serán relevantes.



argumentado que se publicará próximamente en *Management and Business Review*. Su propuesta parece sencilla, y de eso se trata. Cuanto antes empiecen las empresas a informar sobre su huella de carbono, más fácil les resultará hacer comparaciones anuales directas e intersectoriales, lo que les permitirá realizar predicciones más rigurosas y, a los inversores y otros grupos de interés, comprobar si progresan o no.

Aunque los informes de la huella de carbono aún no son obligatorios en la mayoría de los países, no es excusa para no elaborarlos. Según Patrick Bolton y Marcin T. Kacperczyk, los informes voluntarios pueden reducir el coste de capital de las empresas y aumentar la precisión de las estimaciones de emisiones de aquellas que no revelen su huella de carbono, con efectos positivos indirectos en la sociedad.

Son muchas las cosas que las empresas pueden hacer voluntariamente para entender, alinear, innovar y comprometerse con el cambio, pero no hay duda de que los Gobiernos también juegan un papel importante. "Deben establecer regulaciones e incentivos que propicien esta transformación, además de ayudar a reducir todo lo posible el coste de la transición", dice Mas.

"La clave del crecimiento, la sostenibilidad y la inclusión es que están extremadamente interconectados. Esa interconectividad ha provocado una espiral negativa y la situación en la que nos encontramos hoy. Pero lo contrario también es cierto: si conseguimos que el crecimiento sea compatible con el desarrollo inclusivo y sostenible, podemos entrar en una espiral positiva", asegura.

"Todos tendremos que aumentar nuestro compromiso e inversiones", concluye Mas. "Pero lo bueno de involucrar a tantos actores es que todo el mundo está incluido, y los beneficios los notaremos todos". ■

+INFO: ¿Te perdiste la Global Alumni Reunion o alguna de las sesiones? Puedes verlas en la web oficial del evento: bit.ly/3s8ZNiz. Ten en cuenta que el acceso a las sesiones es exclusivo para Miembros de la Alumni Association del IESE. Si todavía no lo eres, hazte Miembro hoy y benefíciate de recursos y servicios únicos.

Vídeo "Tendencias en negocios 2022: sostenibilidad en acción – Ahora". iese.edu/standout/es/tendencias-negocios-sostenibilidad

John Elkington
Fundador y *Chief Pollinator* de Volans. Pionero en desarrollo sostenible, se ha convertido en una autoridad mundial en la materia, lo que le ha valido el apodo de "padrino de la sostenibilidad". Autor de 20 libros, su última obra lleva por título *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*.

Hay que ir más rápido

FOTOGRAFÍA: Abhijit Bhatlekar/Mint vía Getty Images.

John Elkington es conocido por acuñar términos sencillos pero poderosos, como el de triple cuenta de resultado. Se convierten en expresiones de moda, pero además llegan para quedarse. Su actual cargo es un ejemplo: *Chief Pollinator* de Volans, una empresa de asesoría y *think tank* que quiere impulsar un cambio sistémico. "Para mí tiene sentido este cargo", explica, "porque una de las señales de que el colapso de los sistemas naturales se está acelerando en todo el mundo es la desaparición de los polinizadores (*pollinators*). Refleja lo que hago: aprender de la gente y difundir sus lecciones a través de charlas, publicaciones y consultoría". En esta entrevista analiza qué se entiende por cisnes verdes y por qué, a pesar de la reticencia de las empresas, mantiene la esperanza.

Los sucesos a raíz de los cisnes negros son de sobra conocidos. ¿Qué son los cisnes verdes?
Surgen de combinar los desafíos propios de los cisnes negros con un impacto fuera de escala. Mientras que los desafíos de los cisnes negros se refieren a problemas exponenciales, los de los cisnes verdes suponen un progreso exponencial en forma de creación de valor económico, social y ambiental.

Entonces, ¿necesitamos acelerar el cambio de manera exponencial?
No solo eso, sino también la propia tasa de aceleración. Una vez charlé con Herman Kahn, un estratega militar muy versado en estrategia nuclear vinculada al concepto de destrucción mutua asegurada. Cuando le dije que creía que el cambio climático era el mayor desafío del futuro, respondió: "El problema con vosotros, los ecologistas, es que os dirigís hacia un gran abismo y pensáis que basta con frenar de golpe. Tal vez deberíais tomar carrerilla e intentar saltarlo", como hacía el acróbata Evel Knievel con su motocicleta.

Cuanto mayor me hago, más lo creo. El cambio incremental ya no es suficiente. Sí, me gustaría hacerlo de forma lenta y sensata, pero no es así como ocurren las grandes transformaciones. Además, se nos ha acabado el tiempo.

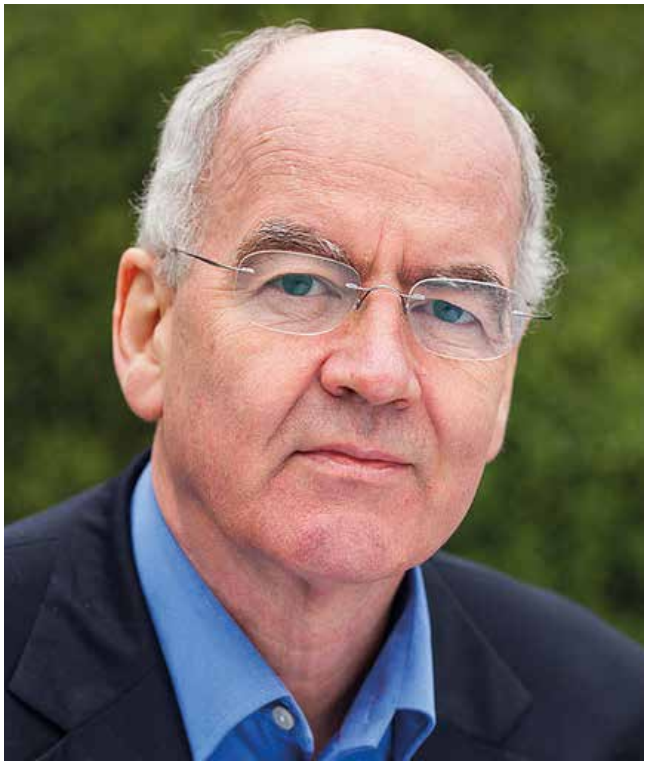
¿Eso no pone a los líderes empresariales en un aprieto?
Sin duda. El director ejecutivo de Danone, Emmanuel Faber, es un buen ejemplo. Su compromiso con la sostenibilidad le llevó a ser visto como un CEO un tanto progresista. Pero los fondos activistas comenzaron a atacar a Danone e insistir en que Faber no prestaba suficiente atención a los accionistas. En marzo de 2021, presionaron a la junta para que lo destituyera.

Un colega mío, experto en estos temas, asegura que los activistas apuntan a las empresas que se posicionan claramente en favor de la sostenibilidad. Por ello, cualquier CEO o líder empresarial de hoy debe alcanzar múltiples objetivos y generar varias formas de valor de forma simultánea. Tumbarán a quien no lo haga. Es una posición bastante incómoda, pero nadie dijo que ser directivo sea fácil.

Entonces, ¿por qué alguien querría asumir tales desafíos? Yo también tengo la sensación de que ahora mismo es algo abrumador. En una encuesta a estudiantes de MBA sobre el mundo más allá de 2030, la mayoría opinaba que se necesitaría una revolución del liderazgo, los negocios y la política para romper con el viejo orden. Los encuestados también mostraron su temor a estar entrando en una crisis grave.

Ello me lleva de vuelta a los cisnes verdes. Ya sea en la naturaleza —donde existe lo que los biólogos evolutivos llaman "equilibrio puntuado" (largos períodos de estabilidad seguidos de cortos de rápidos cambios)—, o en la economía —donde se producen olas de destrucción creativa— mi sensación es que en los próximos 10 a 15 años veremos una destrucción creativa mucho mayor que lo que hemos presenciado desde, tal vez, la Segunda Guerra Mundial. No pretendo sonar aterrador; es la realidad a la que tendremos que enfrentarnos.

Por tanto, vamos a tener que poner a prueba nuestra resiliencia, tanto a nivel personal como en nuestras organizaciones y cadenas de suministro. Surgirán soluciones muy diferentes, mejores de las que podamos imaginar. Vale la pena señalar que en la misma encuesta entre MBA, la mayoría tenía la esperanza de salir airosos y lograr un mundo más sostenible. Y ellos son los líderes empresariales del mañana.



"El término 'regeneración' se convertirá en un elemento clave de la agenda empresarial durante los próximos años"

Si todas las señales indican que se está produciendo un cambio profundo, ¿por qué algunas empresas se resisten? En parte porque nuestros cerebros no están diseñados para pensar en trayectorias exponenciales. En opinión de RethinkX, un *think tank* dedicado a pronosticar la velocidad y la escala de la disrupción que conlleva la tecnología, estamos entrando en una década exponencial. En palabras de uno de los personajes de Hemingway al describir como entró en quiebra, se trata de un mundo donde las cosas suceden "poco a poco y luego de golpe". Todo parece ir bien hasta que de repente no es así, y ocurre con una rapidez sorprendente.

Eso mismo sucedió en Japón en la década de 1990 durante la crisis financiera. Muchos líderes renunciaron porque no entendían qué estaba pasando. Las cosas cambiaban demasiado rápido. Las empresas de hoy están en una espiral similar pero

aún no se han dado cuenta ni han reemplazado sus viejas formas de pensar.

Incluso cuando lo intentan, cometen errores, y no solo con el lavado verde (*greenwashing*). La industria de la energía eólica, por ejemplo, no había previsto qué hacer con todas sus palas de turbinas no reciclables. Deberían haberlo pensado antes.

¿La regulación es la respuesta?
En parte sí. Hasta que contemos con sistemas de inteligencia capaces de revelar qué están haciendo bien o mal las empresas, estas van a jugar con los sistemas regulatorios. Producirán informes, etiquetas o envases que se limiten a cumplir, pero sin abordar los problemas reales.

A veces, los sistemas de certificación nos ponen en Babia. Eso es peligroso porque en la próxima década necesitaremos soluciones originales, no solo en el sector de la energía, sino en todos. Vamos a ver cómo se transforman uno tras otro.

¿Hay señales positivas de cambio?
Muchas. En Volans seguimos de cerca la evolución del dinero y los mercados financieros. Estamos presenciando un cambio en la forma en que se practica y se predica la economía. Eso es inmensamente importante porque es imprescindible para que se produzcan muchos otros cambios sistémicos. Cada vez más, economistas como Kate Raworth (Donut Economics) y Mariana Mazzucato proponen nuevos enfoques para valorar el mundo y poner el precio correcto a las cosas.

Creo que la era de Milton Friedman está llegando a su fin porque la búsqueda miope del beneficio por encima de todo está destrozando nuestras sociedades. Cuando incluso el *Financial Times* dice que el capitalismo está en problemas, es que toca un reinicio. Walmart, lo crea o no, se ha comprometido recientemente a volverse una empresa regenerativa, siguiendo un plan basado directamente en el trabajo del ecologista Paul Hawken. El término "regeneración" se convertirá en un elemento clave de la agenda empresarial durante los próximos años.

Podría dar innumerables ejemplos en este sentido. El ingeniero Azzam Alwash ha reconstruido pantanos en Irak destruidos durante el mandato de Saddam Hussein. Muchas personas nunca han oído hablar de ello, pero historias como esta deben compartirse más. La ciencia ficción también es alentadora. Escritores como Liu Cixin, David Brin y Kim Stanley Robinson imaginan lo que sucedería si empezásemos a abordar nuestros problemas de manera adecuada.

> "Tenemos la oportunidad de llegar más lejos, más rápido y, lo más importante, por un camino diferente"

Si compartimos esas historias y aprendemos a escucharnos unos a otros —en cuanto la pandemia nos permita salir más y conocer a personas diferentes—, seremos capaces de despertar conciencias. De hecho, soy más optimista de lo que he sido durante muchos años, porque ahora tenemos la oportunidad de llegar más lejos, más rápido y, lo más importante, por un camino diferente. ■

John Elkington participó en la Global Alumni Reunion 2021 del IESE y en el curso "The Future of Capitalism", impartido por el IESE y la Universidad Shizenkan, cuya próxima edición está prevista en 2022.

La economía azul

Para el emprendedor en serie Gunter Pauli (en la foto), muchos de los esfuerzos medioambientales de las empresas se quedan cortos: contaminar menos es seguir contaminando, igual que robar menos también es robar. Por eso propone una "economía azul", para romper con el seguir haciendo menos y empezar a hacerlo mejor. Ha fundado ZERI, una red internacional de mentes creativas en busca de soluciones innovadoras inspiradas en la naturaleza, para resolver los problemas del mundo. Su libro *La economía azul: 10 años, 100 innovaciones, 100 millones de empleos* contiene muchas de estas ideas. Aquí destacamos un caso que muestra la naturaleza holística de su visión. Comienza con una taza de café.

La recolección, procesamiento, tostado y elaboración del café suponen un 99% de residuos de biomasa.

Los residuos de biomasa emiten millones de toneladas de gas metano. CH_4

El gas metano contribuye al calentamiento global y al cambio climático.

La demanda de setas, especialmente de variedades asiáticas como el *shiitake*, está creciendo a medida que los consumidores, particularmente en Occidente, optan por opciones vegetarianas más saludables.

Cultivar setas en el propio café es más eficiente en términos de energía, pues brotan dentro de los tres meses posteriores a la siembra, en lugar de los nueve que supone la madera natural.

Cuantas más personas consuman más setas y menos carne, menos tierra necesitará limpiarse para la cría de ganado.

Los esfuerzos medioambientales que se están haciendo (reciclaje y cambio de hábitos de consumo) son limitados y abordan solo una parte del problema. La economía azul quiere ir más allá de lo personal.

¿Funciona?

El modelo de negocio descrito aquí se emplea en todo el mundo de varias formas. Por ejemplo:

- **GRO:** www.gro-together.com/en
- **Equator Coffees:** www.equatorcoffees.com
- **Back to the Roots (BTTR):** www.backtotheroots.com

Las sobras de la cosecha se enriquecen en la biomasa del café, con aminoácidos y otros nutrientes del proceso de cultivo. Con esas sobras se puede alimentar a los animales.

Cuantos menos animales, menos desechos y gas metano.

Cuanto menos gas metano, menos calentamiento global.

El modelo de negocio de residuos de celulosa, como en el tan notorio ejemplo del café y las setas, puede convertirse en una nueva tendencia, según la cual los residuos se conviertan en una fuente de valor.

Cuatro principios de la economía azul

1 Deja que te inspire la naturaleza

Piensa en el ecosistema y su capacidad de regeneración.

2 Cambia las reglas

En lugar de juegos de suma cero, fomenta que los bienes comunes lo sean realmente (y, por tanto, gratuitos) y que todos tengan una oportunidad.

3 Céntrate en lo local

Crea valor en un lugar para reutilizarlo ahí mismo: recircula el dinero localmente y empodera los recursos humanos de la zona.

4 Apuesta por el cambio

Construye sistemas resilientes con capacidad para evolucionar.

ESE NUEVO MODELO SIGNIFICA NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO

En nuevas cafeterías y restaurantes éticos

Las cafeterías y restaurantes sirven el nuevo café, así como las nuevas delicias a base de setas. Las ganancias financian más iniciativas empresariales en la misma línea.

En mercados emergentes, con nuevos agricultores

Muchos de los nuevos trabajadores son mujeres, que obtienen un medio de vida y nuevas habilidades personales y profesionales. Ganan autosuficiencia y pueden escapar de la pobreza y sus problemas asociados.

Eso también contribuye a la seguridad alimentaria, evitando el hambre, las enfermedades, la desigualdad, la inestabilidad y los conflictos.

Si funciona con el café y las setas, ¿por qué no con los cultivos de té, manzanas u otros? Visita www.theblueeconomy.org y descubre más de 100 casos de modelos comerciales innovadores, que llevan productos y servicios competitivos al mercado mientras generan capital social y mejoran la armonía con la naturaleza. Y si deseas poner en acción la filosofía de la economía azul, puedes contactar con su grupo de pensamiento y acción en info@theblueeconomy.org.

El caso *The Blue Economy*, de Mike Rosenberg y Jean-Baptiste de Harenne, está disponible en www.iesepublishing.com.

Gunter Pauli habló sobre economía azul con Mike Rosenberg durante la Global Alumni Reunion 2021 en el nuevo Campus del IESE en Madrid.

La sostenibilidad es un gran motor de la innovación

FOTOGRAFÍA: Ricardo Domingo.

Enric Asuncion
Cofundador y CEO de la empresa de cargadores eléctricos Wallbox, que cotiza en la Bolsa de Nueva York. Participó como ponente en la Global Alumni Reunion 2021, que tuvo lugar en el nuevo campus del IESE en Madrid, y en la que habló de iniciativa emprendedora de alto impacto.

www.wallbox.com

Mientras crece el número de estaciones de carga públicas, la fecha de caducidad de las gasolineras está cada vez más cerca. Además, en menos de cinco años, el precio de un coche eléctrico estará por debajo del de combustión, marcando un punto de no retorno para la transición energética. Así lo cree Enric Asunción, quien, junto con Eduard Castañeda, está dispuesto a revolucionar el sector de los cargadores de coches. Wallbox, la compañía que fundaron en 2015, fabrica y distribuye soluciones de carga de vehículos eléctricos, así como software y servicios asociados de gestión energética, en más de 80 países. En octubre de 2021, la empresa salió a bolsa, obteniendo una valoración de 1.300 millones de euros. En la actualidad, Wallbox emplea a más de 700 personas en tres continentes, y busca cubrir centenares de nuevas vacantes para continuar avanzando con la misma velocidad. En esta entrevista, Asunción explica cómo aprovechar el potencial de una industria clave en la sostenibilidad ambiental.

¿Por qué decidió dejar su trabajo en Tesla para fundar Wallbox?

Hace seis años apenas había coches eléctricos, y el foco del sector estaba en la fabricación de los automóviles. Nos dimos cuenta de que, para la mayoría de los usuarios, el cargador del coche era algo que venía por sorpresa cuando adquirían un vehículo eléctrico. Aunque algunas empresas trabajaban en soluciones de carga pública, apenas había en el ámbito doméstico. Sin embargo, el 80% de la carga se hacía en casa. Vimos una oportunidad de negocio: ofrecer una buena experiencia de usuario y crear un producto que se adaptara a la instalación eléctrica de los hogares, donde la energía es más limpia y barata. Eduard y yo nos conocíamos de la universidad, y siempre habíamos querido montar algún proyecto juntos. En 2015 coincidimos como invitados en una boda, y, conversando, decidimos que había llegado el momento de dar el paso para crear productos de carga doméstica. El lunes siguiente dejé mi trabajo en Tesla.

Desde entonces la empresa no ha dejado de crecer. En los nueve primeros meses de 2021 acumuló unos beneficios de 48 millones de euros, un 280% más que en el mismo período del año anterior. ¿Cuál son los principales factores de ese éxito?

Creo que se sustenta principalmente en dos. Por un lado, los personas que hemos conocido a lo largo de estos años: mentores, CEO de compañías del sector, fundadores de *startups*.... Eduard y yo teníamos muy claro qué producto crear, pero no sabíamos de marketing o finanzas, por ejemplo. Ha sido clave contar con las personas adecuadas y escucharlas, así como rodearnos de los mejores para cada etapa del proceso. Si en los inicios de la empresa hubiera contado con el equipo que tengo hoy, ahora no estaríamos aquí. Lo mismo ocurriría a la inversa. No se trata de que nadie deje la empresa, sino que de cada uno ocupe el lugar apropiado en cada momento.

El segundo factor que más nos ha ayudado es tratar de ser los mejores, no los más grandes. Debes asegurarte de que todos saben qué es lo mejor para la empresa, y tener a los mejores intentando hacer lo mejor en cada momento. Hemos crecido muy rápidamente, y hemos abierto fábricas en Barcelona y China, y, en breve, lanzaremos otra en Texas para apoyar el mercado americano. De todos modos, nuestro reto más importante está por venir: conseguir unos beneficios de 1.200 millones de dólares en 2025.

> "Debes asegurarte de que todos saben qué es lo mejor para la empresa"

¿Cómo espera conseguirlo?

Queremos ser el centro de la energía en el hogar. Cada cargador físico que vendemos hoy nos acerca un poco más a esa visión.

Cuando compras un coche eléctrico, la gestión energética es muy importante porque el consumo de casa se duplica; un automóvil consume la misma cantidad de energía que un hogar. Nuestras soluciones de hardware y software (estas últimas nos reportarán, además, ingresos futuros), permiten utilizar la batería para cargar ambas cosas y, a partir de la energía almacenada en la batería del coche, alimentar una casa incluso durante cuatro días.

Los consumidores que compran un coche eléctrico tienen tres veces más probabilidades de adquirir paneles de energía solar. La próxima versión de nuestros productos será capaz de conectar directamente los paneles solares al cargador. También podremos ofrecer planes de energía o transacciones P2P. Nos estamos convirtiendo en una empresa gestora de energía.

Por otro lado, estamos aumentando nuestro catálogo, y vamos a añadir cargadores públicos y superrápidos. Queremos aprovechar que, para 2035, es muy probable que en Europa ya no se pueda vender ningún coche que no sea eléctrico.

Su sector es clave en la sostenibilidad. ¿Cómo se traduce eso en la estrategia corporativa y su ejecución?

Ayudamos a nuestros clientes a realizar esa transición a una energía más limpia y aprovecharla mejor. Predicamos con el ejemplo: todos nuestros edificios y oficinas se alimentan de energía solar, y tienen baterías para almacenarla y descargarla durante la noche. Además, la construcción del edificio y el mobiliario siguen el principio *cradle to cradle* para que todo sea reutilizable. Para alinear nuestros esfuerzos de producto,

FOTOGRAFÍA: Ricardo Domingo.

políticas e instalaciones, estamos creando un equipo dedicado a la ESG y la sostenibilidad.

De hecho, la sostenibilidad es un gran motor de la innovación. Es algo que aprendí en Tesla: allí todo el mundo tenía claro que la compañía debía triunfar para hacer el mundo más sostenible. Esa cultura innovadora es lo que he intentado transmitir en Wallbox.

Wallbox fue la primera empresa en España en salir a Bolsa vía una SPAC, y una de las primeras en Europa. ¿Puede hablarnos de cómo fue ese proceso? Si pudiera volver atrás, ¿volvería a hacerlo?

A principios de 2021, algunos de nuestros competidores decidieron cotizar en Bolsa, y pudimos ver sus números. En comparación, Wallbox era la única con presencia global y verticalmente integrada, con sus propias fábricas y equipos de diseño. Además, el margen bruto era mejor. Sin embargo, carecía de los 250 millones de dólares que ellos sí tenían.

Nos pareció que la mejor manera de seguir formando parte de nuestra empresa y obtener esa cantidad de fondos era salir a Bolsa a través de una SPAC. Kensington (oficialmente Kensington Capital Acquisition Corp. II), nuestro socio, nos ha proporcionado inversores que entienden bien nuestro mercado y su potencial de crecimiento, con un 97% de los cargadores todavía por instalar. En las filas de Kensington están el exdirector general de Chrysler, el de Lear y el de Thule, que ahora está en nuestra junta directiva.

Barcelona es uno de los pocos lugares donde puedes contratar ingenieros de cualquier parte del mundo para desarrollar software y, además, tienes acceso a los proveedores necesarios para fabricar hardware. Sin embargo, el acceso al capital riesgo es limitado, así que fuimos donde está el dinero: Estados Unidos.

Se trató de un proceso muy costoso porque, como dices, fuimos la primera empresa en salir a Bolsa de esa manera, y había mucho desconocimiento. Espero que otros nos copien. Al final ha ido bien. Sin duda, lo volvería a hacer. Creemos firmemente que tenemos un papel muy importante en el futuro del planeta. Nuestro éxito depende de que seamos capaces de crear los productos necesarios para la transición energética. ■

A por la sostenibilidad

Fabrizio Ferraro
Director del departamento de Dirección Estratégica y de la Iniciativa de Liderazgo Sostenible del IESE

Los CEO se están haciendo oír. Y eso no es algo malo.

Milton Friedman falleció en 2006, pero no su doctrina sobre la primacía de los accionistas. La idea de que la rentabilidad para los accionistas sea el único propósito de la empresa y que los directivos deben maximizarla para satisfacerlos sigue viva... aunque sea a duras penas. El capitalismo de los grupos de interés está reemplazando lentamente al de los accionistas. Ese fue un tema recurrente en las charlas que mantuvimos con directivos de primera línea y líderes de opinión en la Global Alumni Reunion 2021 del IESE en Madrid. Ya sea para abordar el cambio climático y la inversión ESG, o la desigualdad y la pobreza, son muchos los que se han dado cuenta de que dirigir un negocio sostenible implica mucho más que priorizar los intereses de unos pocos accionistas. Hay que comprender, además, las necesidades de las muchas otras partes interesadas, y tomar decisiones que mejoren su bienestar.

El cambio al capitalismo de los grupos de interés no será fácil. La gran cantidad de problemas de los que se pide a las empresas que sean responsables, así como su complejidad técnica, representan desafíos enormes para los CEO y demás altos directivos.

Para empezar, los líderes empresariales deberán adquirir competencias sobre varios temas para comprender cómo estos afectan a sus estrategias. En muchas industrias, la sostenibilidad desafía los modelos de negocio dominantes. Los cambios cosméticos no son suficientes, y no siempre es posible encontrar soluciones beneficiosas para todos. Se necesita un planteamiento más profundo del propósito y la estrategia de la empresa, además de tomar algunas decisiones muy valientes.

Sin embargo, el mayor desafío no es tecnológico, organizativo o estratégico, sino político. Hace varios años, mi colega del IESE Bruno Cassiman y yo apuntamos que los directores generales deberían afrontar tres retos clave. Los dos primeros estaban muy avanzados y eran evidentes: globalización y digitalización. El tercero, la politización, comenzaba a

emerger, y sigue siendo mucho más controvertido. Al notar que las fronteras entre lo público y lo privado se estaban difuminando, y que las grandes corporaciones iban ganando más influencia que nunca, además de poder económico, político y legal, argumentamos que los CEO tendrían que "asumir su nuevo papel de actores políticos de facto con las responsabilidades que ello conlleva". Deberían, pues, "dar un paso adelante y aceptar plenamente la politización de su rol... y compatibilizar las demandas de los diferentes grupos de interés de la empresa con unas responsabilidades sociales insoslayables".

Esa politización es precisamente lo que preocupaba a Milton Friedman cuando redactó, en 1970, su famoso ensayo para el *New York Times*. En él, defendía el valor de los accionistas frente a las muchas voces que sugerían que las empresas tuviesen una responsabilidad social. Si Friedman hubiera escuchado a los CEO en nuestra reunión anual, probablemente los habría denunciado como "marionetas inconscientes de las fuerzas intelectuales que, en las últimas décadas, han ido socavando las bases de una sociedad libre", insistiendo en que dejaran las preocupaciones medioambientales y sociales a los políticos electos. Su temor era que "la doctrina de la 'responsabilidad social' tomada seriamente extendería el alcance del mecanismo político a toda la actividad humana". Sobre ese último punto, no puedo estar más de acuerdo. Ahora bien, me pregunto si eso es algo tan malo. Vale la pena señalar que Friedman veía la responsabilidad social como un camino peligroso que daría paso al comunismo, lo cual, visto lo que ha ocurrido en los últimos 50 años, parece una exageración.

El problema del argumento de Friedman es que, por un lado, asume que las corporaciones y los líderes empresariales no estaban haciendo nada remotamente político antes de que se les pidiera que consideraran sus responsabilidades sociales. Por otro lado, limita los mecanismos políticos al funcionamiento de la democracia parlamentaria. Según Friedman, entonces, las empresas de medios de comunicación con ánimo de lucro (y las plataformas de redes sociales) no hacen

Las empresas siempre han hecho política. La diferencia, ahora, es que se espera cada vez más que lo hagan de manera transparente

política, a pesar de su influencia obvia. Algunos podrían decir que controlan la opinión pública. En realidad, las empresas, especialmente las multinacionales, siempre han hecho política. Lo hacían principalmente para promover y proteger sus propios intereses y los de sus accionistas, y lo estaban haciendo en la sombra; principalmente, a través de grupos de presión por la puerta trasera. La diferencia, ahora, es que se espera cada vez más que lo hagan de manera transparente, a plena luz, en conversación con los actores sociales y bajo una supervisión democrática.

No debemos ser ingenuos ante los peligros de dejar decisiones políticas importantes en manos de los CEO. Aun así, es mejor involucrarlos en las conversaciones clave sobre los desafíos globales en lugar de desterrarlos del ámbito público. Después de todo, su poder e influencia en el mundo real no se harán más pequeños, sino menos visibles.

En lo que respecta a la sostenibilidad y el capitalismo de los grupos de interés, doy la bienvenida al compromiso social y político de los CEO. Prefiero ser optimista sobre el papel que pueden desempeñar para ayudarnos a construir una sociedad mejor para todos. ■

Deloitte.

El impacto empieza en ti

En Deloitte apostamos por tu desarrollo profesional para que participes en la transformación de las principales organizaciones y que, juntos, dejemos huella en la sociedad

What impact will you make?

www.deloitte.es

Patrocinador de la Global Alumni Reunion 2021 del IESE

THE BIG PICTURE

Todo lo que debes saber antes de negociar tu salario

Imagina que acabas de hacer entrevistas para tres puestos de trabajo. En dos de ellas te han presentado ofertas salariales: una más baja y otra más alta. El tercer trabajo, para el que no te han dado una cifra, es un puesto de nueva creación para una línea de negocio sin precedentes. ¿Cómo abordas la negociación salarial?

5 FACTORES CLAVE EN UNA NEGOCIACIÓN

Necesidades *
¿Solo importa el salario? ¿Cuánto pesa para ti la oportunidad de aprender, crecer y ascender? ¿Y la proximidad? ¿Y una mejor calidad de vida?

Valores de referencia *
¿Entre qué rangos te mueves? ¿Qué salarios se pagan en puestos similares?

Alternativas *
¿Tienes otras opciones?

Precio de reserva
¿Qué condiciones son innegociables? ¿Qué estás dispuesto a aceptar?

Poder
¿Qué cualidades y habilidades deseables posees? ¿Cuáles te diferencian?

* Estos son los más importantes

Anhelas un trabajo en un campo emergente que te brinde la oportunidad de aprender, tenga **buenas perspectivas y te dé facilidades para ascender** rápidamente.

Tu **salario de referencia** es de 30.000-34.500 euros.

Has recibido **dos ofertas más**: una de 33.000 euros y otra de 35.000 euros.

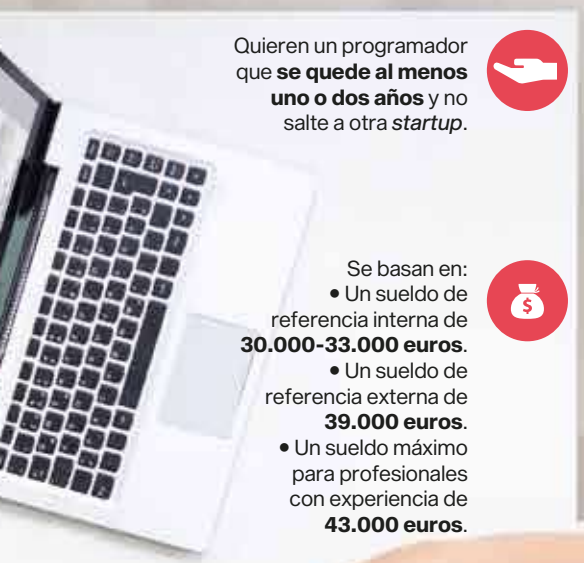
Propones un **precio de reserva de 31.000 euros**, siempre que se satisfagan las otras necesidades.

Tienes poca experiencia, pero estás **disponible para empezar enseguida**.

Como candidato, podrías perder dinero si acuerdas un salario solo basándote en tus expectativas. Por eso, ponte también en el lugar de la empresa, y analiza:

- ¿Qué necesita? ¿Cómo se beneficia de tu contratación?
- ¿Cuántas alternativas tiene si no te contrata ahora mismo?
- ¿Qué salario máximo está dispuesta a pagar?

Al explorar esas cuestiones desde el punto de vista de la empresa estás aumentando tu poder de negociación.



Quieren un programador que **se quede al menos uno o dos años** y no salte a otra *startup*.

Se basan en:
- Un sueldo de referencia interna de **30.000-33.000 euros**.
- Un sueldo de referencia externa de **39.000 euros**.
- Un sueldo máximo para profesionales con experiencia de **43.000 euros**.

EMPRESA

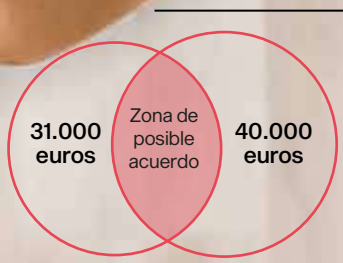
Esperan **que pueda empezar en tres semanas**. La disponibilidad es más importante que la experiencia.

Tienen un precio **máximo de 40.000 euros**.

Ofrecen **perspectivas de desarrollo profesional** a corto-medio plazo.

En una negociación, ambas partes analizan sus expectativas. Se trata de encontrar la zona de acuerdo, sin revelar a la otra parte la propia situación ni el valor asignado a cada factor.

FUENTE: *Negotiate Good, Negotiate Well: The Power of Ambidexterity*, de Kandarp Mehta y Guido Stein (McGraw-Hill, 2021).



Podrías pedir 36.000 euros, además de tus otros requerimientos, aprovechando que la empresa tiene prisa por cubrir el puesto. **Hacer los deberes y explorar las necesidades y expectativas de la otra parte te proporciona poder y control en la negociación.**

El futuro: las negociaciones automatizadas

La pandemia ha incrementado las interacciones virtuales, y, con ello, el uso de software en las negociaciones. Sigue estos dos consejos:

No cometas el error de enmarcar de forma negativa la negociación

Un software contrarresta la tendencia a preocuparse más por las posibles pérdidas que por las ganancias, y asumir que los intereses de la contraparte son diametralmente opuestos a los propios.

Sobre la automatización, pregúntate:

1. ¿Es mejor que tal situación la negocie una máquina?
2. ¿En qué fase puede irme bien (preparación, oferta/contraoferta, presentación de las alternativas, análisis de las consecuencias de cada opción)?
3. ¿El software tiene prejuicios?
4. ¿Cómo ayuda a superar los bloqueos y abrir nuevas vías de negociación?

HACK 1101

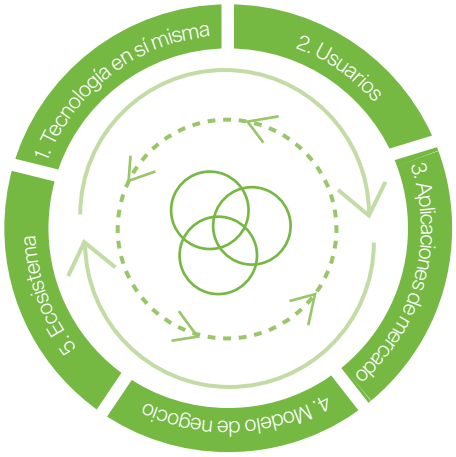
Innovar con éxito

Dos líneas de investigación ofrecen opciones para acabar con los cuellos de botella que frenan la innovación.

Tras 30 años esperando a que la terapia génica cambie las reglas de juego, su comercialización masiva está aún a años luz. Es un ejemplo de innovación emergente con un grado alto de incertidumbre. Lo mismo ocurre con los automóviles autónomos. La incerteza tiene muchos componentes. Analizar por separado las fuentes de incertidumbre y la forma en que interactúan ayuda a liberar el potencial de la innovación y a asegurar su desarrollo. Si se hace bien, este análisis por separado de la incertidumbre puede ayudarte a ir más allá de las consideraciones simplistas ("¿Funcionará la tecnología?") y tratar la incerteza en términos más holísticos, identificando las diferentes fuentes de incertidumbre y las interacciones que se producen entre ellas. Además, facilita la detección y el aprovechamiento de las oportunidades de innovación que surgen durante períodos de grandes cambios.

Cinco fuentes de incertidumbre

Analiza cómo interactúan: **recíprocamente**, de forma **secuencial** o de forma **conjunta**



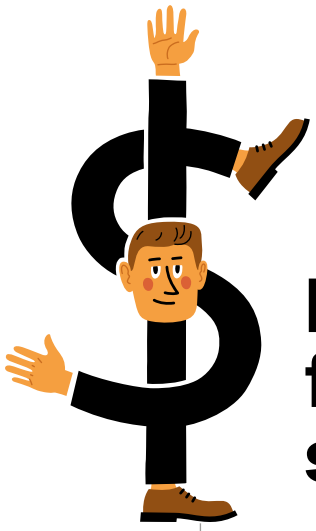
El ejercicio anterior te permite identificar mejor:

- Cuándo surge y cómo evoluciona la tecnología.
- Cómo aprovechar las oportunidades que presenta.
- Cómo los factores anteriores pueden eliminar la incertidumbre.
- Qué recursos y coordinación necesitas para asegurar el progreso tecnológico.

Thomas Klueter et al.

"Unbundling and managing uncertainty surrounding emerging technologies"
Strategy Science

https://doi.org/10.1287/stsc.2020.0118



De la flexibilidad se aprende

Por otro lado, no olvides los beneficios de colaborar con las grandes infraestructuras de investigación científica. Aunque te parezca que sus inventos están muy alejados de la empresa, es muy probable que la próxima tecnología con un efecto disruptor para tu mercado salga de allí. Algunas de las tecnologías más generalizadas en la sociedad actual, como la World Wide Web, la pantalla táctil o la radioterapia, son el resultado de aprovechar los desarrollos de esas grandes infraestructuras, a los que muchas veces llegan por una suerte de circunstancias (lo que en inglés se conoce como *serendipity*), más que por un proceso sistematizado. Conocer los instrumentos que, como la iniciativa europea ATTRACT, buscan acelerar la aplicación comercial de los inventos científicos, te ayudará a acelerar el ritmo en que innovas. Estas dos líneas de investigación contienen implicaciones prácticas para que los directivos lleven la innovación más allá de la teoría.

Laia Pujol et al.

"Systematizing serendipity for big science infrastructures: The ATTRACT project"
Technovation

https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102374

Tomemos como ejemplo una fábrica que produce dos tipos de automóviles: el modelo X y el Y, cuya demanda va variando. Si la empresa es capaz de adaptar su fabricación de los dos productos a los cambios de demanda, podrá mitigar los riesgos y maximizar las ganancias.

Sin embargo, a pesar de tener capacidad para satisfacer los picos de demanda, muchas compañías se resisten a flexibilizar su producción; conlleva costes elevados, sobre todo cuando el mercado experimenta grandes variaciones y los márgenes son más reducidos. Como resultado, es probable que pierdan ventas. Además, muchas veces, los datos de ventas no reflejan la demanda real, sino más bien el grado de capacidad disponible. En esos casos, estamos tratando con datos parciales que ignoran las ventas perdidas.

La producción flexible tiene una ventaja poco explorada: permite aprender de los datos para comprender la demanda real de forma más ágil. De esa manera, mejora la capacidad predictiva de la empresa y es más fácil detectar tendencias comerciales. Al tener más datos, las decisiones sobre inversión en capacidad pueden tomarse en tiempo real y así aumenta la rentabilidad.

Mihalis Markakis et al.

"On the learning benefits of resource flexibility"
Management Science

http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3212177

+IESE

Takeshi Niinami
Presidente y CEO de Suntory Holdings
Miembro del International Advisory Board (IAB) del IESE.

FOTOGRAFÍA: Jan Buus.

“La armonía con las personas y la naturaleza está en nuestro ADN”

“Es difícil capitanear un superpetrolero y ponerlo en la dirección correcta”, dice Takeshi (“Tak”) Niinami, presidente y consejero delegado de Suntory Holdings, una de las principales empresas de bienes de consumo y bebidas del mundo. “Nuestra filosofía es simple: servir a la sociedad garantiza nuestra licencia social para operar”. Aquí, Niinami habla sobre su idea de servir y la importancia de asociarse para ser sostenible y rentable.

¿Ser una empresa familiar facilita la búsqueda de la sostenibilidad?

Tenemos la suerte de que el fundador de Suntory, Shinjiro Torii, estuviera comprometido con la idea de servir a la sociedad, por lo que la sostenibilidad ha estado en nuestro ADN corporativo desde 1899.

Ahora bien, hay desafíos. La sostenibilidad es cara. Cuando decimos que tenemos un deber para con nuestros grupos de interés, eso incluye a los accionistas. Si no confían en que el consejero delegado obtenga resultados, le quitarán la licencia para operar en nombre de la empresa. Por tanto, el CEO debe lograr el equilibrio con sutileza.

En general, los resultados a corto plazo bastan para los accionistas, pero no para los empleados. El dinero por sí solo no motiva a los mejores. La gente necesita un propósito. Quieren sentir que están contribuyendo a la sociedad. El CEO también debe satisfacer ese anhelo, porque una empresa no puede lograr resultados sin el apoyo y el compromiso de los suyos.

Es un acto de equilibrio constante, de encontrar formas de alcanzar múltiples objetivos simultáneamente. Cierta presión de los accionistas es buena para asegurar el rendimiento financiero, pero la verdadera rentabilidad proviene de encontrar soluciones a las necesidades de las partes interesadas. Ganarnos su confianza es muy importante para mantener la licencia social para operar. Eso fue lo primero con lo que tuve que lidiar cuando me convertí en CEO de Suntory, en 2014.

FOTOGRAFÍA: Jan Buus.

¿Cómo motiva a los empleados para la sostenibilidad?
Creemos que es importante que todos los trabajadores de la empresa comprendan el espíritu fundador de Suntory. Por eso creé la Universidad Suntory, para que los empleados de todo el mundo puedan acceder de forma gratuita a esa misión, visión y valores, y tomarse el tiempo para entenderlos. Además, los alentamos a participar en las iniciativas de sostenibilidad de Suntory, como ir a bosques para experimentar los programas de restauración de cuencas hidrográficas. Es la manera de ayudarles a sentir en carne propia y entender la idea de sostenibilidad de Suntory.

¿Cómo trata con los proveedores?
La pandemia impuso enormes restricciones financieras a algunos de nuestros proveedores más pequeños, y, para ellos, la prioridad es sobrevivir. Para las pymes, hablar de reducir las emisiones es un lujo que pocas pueden permitirse. Entiendo la difícil situación en la que se encuentran, pero la pandemia también planteó problemas nuevos e importantes, lo que nos obliga a reconsiderar lo que realmente significa la abundancia para las personas hoy en día. Los desastres naturales frecuentes, además de la pandemia, son señales de advertencia para la sociedad y economía posindustriales. Ahora es precisamente el momento de seguir el lema de nuestro fundador, el *yatte minahare*: soñar a lo grande, afrontar los desafíos y caminar con audacia hacia una sociedad con armonía entre las personas y la naturaleza, donde el crecimiento social y económico coexista con la sostenibilidad del entorno natural.

> “Es el momento de soñar a lo grande, afrontar los desafíos y caminar con audacia hacia una sociedad con armonía entre las personas y la naturaleza”

Lo que podemos hacer, como somos una gran compañía con recursos, es brindar apoyo a nuestros proveedores más pequeños. Una empresa puede negarse a trabajar con los proveedores que no cumplan con todos los objetivos ambientales, o puede adoptar un enfoque más integrador, que es lo que solemos hacer, trabajando junto con ellos para acompañarlos en lugar de excluirlos. Gracias a que tenemos una gran cartera, podemos lograr un equilibrar entre lo malo y lo bueno.

Dicho esto, los objetivos de sostenibilidad no se logran de la noche a la mañana. Se necesita perseverancia, y tenemos que ser completamente transparentes y honestos con nuestros grupos de interés con respecto a dónde estamos y cómo pretendemos cerrar las brechas para llegar a donde queremos estar. En el clima sociopolítico actual, las empresas que no se están ganando la confianza de sus grupos de interés corren el riesgo de perder rápidamente su licencia social para operar.

A menudo, la solución requiere invertir en nuevas tecnologías, y eso es caro. Por esa razón, las empresas quizá tengan que asociarse cada vez más, incluso con sus propios competidores, para lograr economías de escala.

¿De qué manera coopera en lugar de competir?
En nuestro caso, establecimos una *joint venture* entre industrias para desarrollar tecnologías de reciclaje para plásticos usados. También estamos invirtiendo en tecnologías para reciclar plásticos.

La idea de poner en común los recursos es poderosa porque, al final, todas las partes están preocupadas por los costes. No podemos traspasarlos fácilmente al consumidor, que no siempre se mueve por el medioambiente, lamentablemente. La realidad es que no todo el mundo puede permitírselo. En su lugar, tenemos que estrechar la mano de los competidores para reducir los costes mediante economías de escala.

¿Cómo de fácil es tener esa conversación con la competencia?
Hay un equilibro delicado entre cooperación y competencia; más ahora, que la sostenibilidad se ha convertido en una parte fundamental de la estrategia de la mayoría de las empresas. Todas quieren que las vean como sostenibles, y nadie desea que sus competidores lo superen en cuanto a iniciativas de sostenibilidad; especialmente, cuando están compitiendo por ganarse la confianza del consumidor. Ello desincentiva a algunos a la hora de asociarse con los competidores. Ahora bien, es algo que debe abordarse y resolverse en aras de lograr un progreso colectivo respecto a los objetivos de sostenibilidad.

¿Cuál es el papel de las políticas públicas en cuanto al progreso?
El Gobierno tiene que regular algunos aspectos, como la neutralidad del carbono. Las empresas prefieren tener un entorno claro y predecible en el que hacer negocios. La política pública y las reglas mundiales son necesarias para garantizar una igualdad de condiciones en la que sea posible innovar.

Sin duda, la Unión Europea ha sido pionera en materia de regulación a la hora de liderar debates y establecer estándares sobre la dirección de la sostenibilidad. Sin embargo, cada país tiene una situación única y requiere soluciones particulares, en lugar de un enfoque único para todos o de todo o nada, en línea con el principio de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de "nadie se queda atrás". La mayoría de los países asiáticos dependen, en gran medida, de los combustibles fósiles para obtener energía, y eso no se puede cambiar de la noche a la mañana. También están experimentando un crecimiento, y los consumidores de esos países, naturalmente, quieren aprovechar los beneficios del desarrollo; muchos de ellos, lo experimentan por primera vez.

Como tal, creo que debe planificarse la transición de manera gradual, con más tiempo para convencer a los consumidores de esos países. Cuanto más colaboramos entre industrias y nos asociamos con competidores globales, más podemos acelerar la transición, en lugar de simplemente pasar los costes a los consumidores y hacer de la sostenibilidad una carga para ellos.

¿Cuál es el papel de Japón?
Asia es un actor importante en lo que respecta a la sostenibilidad, el mundo no puede alcanzar los objetivos climáticos sin la acción rápida y eficaz de los países asiáticos. Japón necesita aprovechar su tecnología e influencia para comunicarse con todos los países asiáticos e impulsar el cambio en el continente con premura. En lo que respecta a la sostenibilidad y el medio ambiente global, creo que los japoneses tienen el valor de convivir con la naturaleza en su ADN. ■

Takeshi Niinami participó en la IESE Global Alumni Reunion 2021 y en el curso del programa MBA sobre el futuro del capitalismo, impartido por el IESE y la Universidad Shizenkan, cuya próxima edición está prevista para 2022.

CRECIMIENTO EN TÉRMINOS HUMANOS

El desarrollo humano es el corazón del trabajo de Amartya Sen, laureado economista y filósofo. En esta conversación, Sen subraya la importancia de aprender y comunicarse para que la sociedad avance.

El economista y filósofo indio Amartya Sen no necesita una gran presentación. Sus teorías sobre el desarrollo humano y los mecanismos subyacentes de la pobreza y el hambre han ayudado a la lucha mundial contra la injusticia, la desigualdad, la enfermedad y la ignorancia. Sus contribuciones a la economía del bienestar le valieron el Premio Nobel de Economía en 1998. Su pensamiento ha inspirado políticas en las Naciones Unidas, Oxfam y el Banco Mundial, así como el trabajo de otros premios Nobel, y le ha llevado a obtener el prestigioso Premio Princesa de Asturias de Ciencias Sociales 2021. La profesora del IESE Marta Elvira ha hablado con él sobre los conceptos que impulsan la misión laboral y educativa de su vida. Aquí se presentan extractos de esa conversación.

Su libro *Desarrollo y libertad* toca un concepto tan importante para usted como el del "desarrollo como libertad". ¿En qué se diferencia de otros enfoques?

El desarrollo a menudo se relaciona con el crecimiento del PIB, pero un país podría tener uno muy alto, y, sin embargo, no tener el tipo de rendimiento satisfactorio que queremos para un país. Queremos mayores ingresos, por supuesto, pero también anhelamos mejores instalaciones educativas y sanitarias, comunicación con los demás, literatura, arte, y todo lo que hace que la vida sea valiosa.

Mi referencia a la libertad es un intento de captar esa noción más amplia de desarrollo para contraponerla a la del crecimiento económico definido de forma estricta. Esa libertad es un objetivo ambicioso, porque incluye muchas cosas relacionadas con el desarrollo de nuestras capacidades humanas, como el estar libres de enfermedades y analfabetismo, cuyo avance es bueno tanto para los individuos como para las sociedades.

Hoy en día tenemos disponibilidad de datos para medir el desarrollo más allá del PIB. ¿Qué utilidad tienen esos datos para enriquecer los modelos tradicionales?

Lo que sabemos sobre una sociedad depende de la comprensión detallada de lo que pueden llegar a hacer. ¿Hay mucha delincuencia? ¿Hay analfabetismo? ¿Se detiene a menudo a las personas sin causa justificada, como ocurre en los regímenes autoritarios? Si se juntan, esas cosas son una causa de gran preocupación, así que la cuestión de los datos es central.

Amartya Sen, fotografiado en el lanzamiento del *Informe sobre Desarrollo Humano* de 2010 por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con la licencia CC BY-NC-ND 2.0. FOTOGRAFÍA: Cortesía de la Fundación Princesa de Asturias.

Amartya Sen

Nacido en Bengala (ahora Bengala Occidental, India) en 1933, Sen obtuvo su doctorado en el Trinity College de la Universidad de Cambridge, donde ejerció como director. Actualmente es profesor universitario "Thomas W. Lamont", así como profesor de Economía y Filosofía en Harvard.

FOTOGRAFÍA: Sergio Elvira Antón.

Marta Elvira entrevistó a Amartya Sen como secretaria del jurado del prestigioso Premio Princesa de Asturias de Ciencias Sociales 2021. Es profesora de los departamentos de Dirección Estratégica y Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE, titular de la Cátedra de Empresa Familiar y miembro del Comité Ejecutivo del IESE en Madrid. Sus dos principales líneas de investigación son la desigualdad social y el desarrollo del capital humano, además de cómo las empresas familiares actúan como impulsores económicos a través de sus procesos ESG.

Sigue su blog sobre empresa familiar en https://blog.iese.edu/empresafamiliar/

Cuando no tenemos datos, nos resulta muy difícil formarnos un juicio sobre esa sociedad. En cambio, si intentamos ampliar nuestros datos podemos aprender más sobre dicha sociedad, y, en última instancia, sobre nosotros mismos: comprenderemos realmente lo que está sucediendo en el mundo y trataremos de mejorar la situación en que se encuentra.

Eso explica por qué las organizaciones internacionales han utilizado su trabajo para establecer objetivos de desarrollo. Me refiero al Índice de Desarrollo Humano de la ONU y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, que van desde el progreso puramente económico a otras cuestiones, como la realización de las capacidades humanas. Eso nos lleva a la pregunta crucial sobre el valor del aprendizaje y la educación, que ha sido fundamental para su labor: ¿cómo ve los incentivos para aprender en un futuro donde los trabajos pueden ser escasos y automatizados?

Hace muchas décadas, teníamos escuelas nocturnas en el límite de algún asentamiento tribal en la India. En aquellos días, la gente de la tribu tenía muy pocas oportunidades de formarse. No había escuelas. Salíamos alrededor de las seis o las siete de la mañana, linterna en mano, y disponíamos de las cajas de ONG internacionales que habían enviado alimentos. Las usábamos como sillas y mesas. Aspirábamos al éxito, y, aunque no siempre lo conseguimos, era muy gratificante cuando los niños aprendían el alfabeto, escribían textos y hacían aritmética elemental. Fue muy satisfactorio. En muchos sentidos, el mérito es de la capacidad humana para aprender cuando se dan las condiciones adecuadas.

Cuando estaba en una de las escuelas –y yo mismo las dirigía–, lo que me llamaba la atención era que el incentivo para aprender llegase tan rápido y de manera endógena, desde el interior. Cuando las personas pueden leer y escribir, y hacen aritmética, no tienen tanto miedo de que las engañen. La estructura de incentivos está relacionada con la facilidad de conseguir un trabajo y obtener ingresos, pero también con una compulsión interna sobre lo que queremos hacer con nuestras vidas.

“Un aprendizaje y educación más centrados en las artes y las humanidades definitivamente ayudarían a lograr un cambio social positivo”

Ha mencionado anteriormente que merecemos un mejor arte y literatura. Sin embargo, al menos en algunas sociedades, hay un declive en el prestigio de las humanidades. ¿Cree que deberían tomarse más en serio como herramienta para el cambio social?

¡Sí, claro! Las artes y las humanidades complementan lo que de otro modo sería un enfoque científico de la vida, y, muy a menudo, toman una forma política. Cuando miras una obra de arte como el *Guernica de Picasso*, por ejemplo, te enseña algo sin necesidad de palabras, porque así es como funciona la comunicación humana. Por tanto, un aprendizaje y educación más centrados en las artes y las humanidades definitivamente ayudarían a lograr un cambio social positivo.

¿En qué medida han influido las humanidades en sus reflexiones éticas y políticas?

La filosofía aborda cuestiones universales que han surgido una y otra vez en la mente de muchas personas, como Euclides o Aristóteles, en la antigua Grecia, o pensadores de otros países, como España, Portugal, India, China y Japón. España, por ejemplo, se ha beneficiado de su propia tradición milenaria y de la tradición occidental, pero también de la influencia del islam y de las comunidades judías que llegaron a España, cada una haciendo su propia contribución a las consideraciones éticas. Esas diferentes perspectivas filosóficas permiten una comprensión más rica del ser humano dentro de diferentes sistemas económicos y políticos.

Asimismo, la economía puede nutrir las perspectivas morales. Por ejemplo, los primeros musulmanes que llegaron a la India (no los conquistadores, sino los comerciantes), por la costa este, trajeron algo de su propia comprensión de la naturaleza

Lista completa de premiados del Premio Princesa de Asturias 2021

Además de Amartya Sen, Teresa Perales recibió el premio de Deportes. Perales apareció en *IESE Business School Insight* 157.

Los demás premiados son:

- Marina Abramović (Artes)
- Gloria Steinem (Comunicación y Humanidades)
- José Andrés y la ONG World Central Kitchen (Concordia)
- CAMFED, Campaign for Female Education (Cooperación Internacional)
- Katalin Karikó, Drew Weissman, Philip Felgner, Uğur Şahin, Özlem Türeci, Derrick Rossi y Sarah Gilbert (Investigación Científica y Técnica)
- Emmanuel Carrère (Literatura)

Michael J. Sandel, del que publicamos un artículo en esta revista, recibió el premio Princesa de Asturias de Ciencias Sociales en 2018.

“Tenemos que estar agradecidos por la capacidad humana para la migración y la conversación”

del mundo a la región. En la India, tal interdependencia es fundamental para el aprendizaje humano, pero con qué facilidad olvidamos la forma en que la cultura y la civilización se han trasladado de un país a otro. Tenemos que estar agradecidos por la capacidad humana para la migración y la conversación.

¿Qué opina de la tensión actual del populismo, que a menudo tiene como objetivo poner fin a la migración y al libre movimiento de personas a través de las fronteras?
Se ha avanzado mucho gracias a que la gente viaja. Si Estados Unidos ha tenido éxito como economía, tiene mucho que ver con su cultura de inmigración. España, en general, ha sido amable con los inmigrantes, y eso se ve también en la historia del país.

A veces hay problemas, como cuando hay una gran cantidad de inmigrantes y da la sensación de que las oportunidades son menos. Sin embargo, estas impresiones no son inamovibles. Hay problemas que abordar, pero somos una civilización rica, con muchas partes distintas, y la inmigración es el medio para expandir nuestra visión del mundo.

En su trabajo, pone mucho énfasis en la conversación entre diferentes pueblos. Ese es un tema clave en sus nuevas memorias, *Un hogar en el mundo*. Sin embargo, con los debates de Internet y Twitter, hemos visto cómo esa conversación tiene la capacidad de dividir y erosionar la confianza en la democracia.
John Stuart Mill, economista y filósofo británico del siglo XIX, observó que, en las democracias, se gobierna a través de la discusión; no solo del voto, que llega después de haber discutido. Ya sea uno conservador, liberal o independiente, la compulsión subyacente de la democracia es la necesidad genuina de hablar entre nosotros.

A veces pasamos por alto lo reciente que es el habla. Los seres humanos no hablábamos demasiado hasta hace relativamente poco. Pero hemos desarrollado la capacidad de hablar entre nosotros: decirnos cosas, contradecirnos, apoyarnos, entretenernos, escribir poesía, redactar cartas y transmitir nuestras preocupaciones. La democracia habría sido imposible si las personas no hubieran tenido ese poderoso don de hablar entre sí.

Hace mucho tiempo, escribí que nunca ha habido hambruna en un país democrático. Mientras haya libertad de expresión, la gente pueda hablar entre sí y existan elecciones, no habrá gente muriendo de hambre. Aunque las hambrunas rara vez afectan a más del 15% de la población, si estas ocurren debido al mal gobierno de un país, el resto de la población no afectada hablará entre ellos y se acabará produciendo una revuelta a gran escala que involucra, no solo a los que pasan hambre, sino al 60%, 70%, 80% de la población. Eso se debe a las discusiones, los comentarios, la poesía y el arte, que mueven a las personas a percibir el sufrimiento y las injusticias.

Tenemos que aprender que, mientras permanezcamos en la mesa de debate, dispuestos a conversar, y mientras nos interesemos por el prójimo, la democracia seguirá existiendo en nuestras sociedades como fuerza preventiva contra varios tipos de maldad. ■

+INFO: *Conversación con Amartya Sen*, vídeo de la entrevista de la profesora del IESE Marta Elvira a Amartya Sen. *Un hogar en el mundo* de Amartya Sen (Taurus, octubre 2021).

TRANSFORMAR EL MUNDO

El emprendedor social indio Gopala Krishnan quiere mejorar la salud de su país potenciando las capacidades de los demás.

La pandemia ha obligado a muchas personas a hacer un balance de sus vidas, pero Gopala Krishnan, –o G.K., como todos lo llaman– ya había hecho un cambio de rumbo vital 13 años antes, precisamente por algo relacionado con la salud. Mientras dirigía una empresa de medios para dispositivos móviles en China e India, decidió "dejar el club de la empresa. Empecé a ser consciente de mi salud, a hacer ejercicio y a revisar las etiquetas de los alimentos". Lo que vio en esas etiquetas lo sorprendió y lo llevó por un camino muy diferente. Hoy, es un emprendedor social con una audaz ambición: transformar la salud de millones de mujeres y niños en la India. Parece una tarea hercúlea en un país donde dos tercios de la población viven con menos de dos dólares al día y donde la COVID-19 ha empujado a 75 millones de personas más a la pobreza, revirtiendo el progreso de los últimos años. Sin embargo, G.K. cree haber descifrado el código de un modelo que podría tener un gran impacto.

Todo comenzó por una simple rebanada de pan. Al investigar los productos químicos de la etiqueta, G.K. descubrió que uno era el bromato de potasio, un agente blanqueador que llevaba años prohibido en Reino Unido y la UE. "Vi un problema de toxicidad alimentaria que afecta a millones de personas todos los días. No era un activista, ni tenía poder para cambiar la ley, pero conocía el mundo de la empresa y sabía cómo conseguir un cambio".

Armado con sus datos, G.K. se reunió con el principal fabricante local. "Todos fueron muy amables y dijeron que harían algo, pero no fue así. Asumieron que lo dejaría estar, pero no lo hice. Me dedique al seguimiento del tema todas las semanas, durante seis meses. Luego, lo escalé a la sede del fabricante de alimentos en Reino Unido". Finalmente, la multinacional prohibió el ingrediente en sus panes indios. En ese momento, vio la luz: "Me di cuenta de que, si aprovechaba empresas u organizaciones con grandes redes de distribución para lograr una intervención social, podría tener un gran impacto sin necesidad de grandes recursos".

“No se trata de ti, sino de tu capacidad para potenciar las capacidades de los demás”

Tenía esa lección en mente cuando una prima suya le dijo que las bajas tasas de vacunación eran la causa de que hubiera tantos niños enfermos y discapacitados en India. Las vacunas eran gratuitas y la gente lo sabía. ¿Por qué entonces tanta gente se saltaba las inyecciones? Todo se reducía a que olvidaban sus citas. La investigación de G.K. mostraba que los recordatorios de vacunación mejoraban significativamente el cumplimiento. Dada su experiencia en comunicaciones móviles, usar la tecnología para enviar un recordatorio de vacunación por SMS o correo electrónico no era el problema. Solo necesitaba una gran red de distribución. “Después de todo, ¿por qué desarrollar una solución para uno o dos hospitales cuando se podría crear un programa nacional?” Gracias a la ayuda de un destacado neonatólogo, Ranjan Pejaver, la Academia India de Pediatría se unió al proyecto. Eso le otorgó una credibilidad sin partidismos, otra pieza importante del modelo de negocio. Finalmente, consiguió a Vodafone como patrocinador, apelando a uno de sus programas de RSC. La creación de esa sostenibilidad financiera de beneficio mutuo completó todos los elementos que necesitaba: “Quería que, a cambio de su respaldo económico, Vodafone obtuviera un gran valor en términos de reputación y participación de los grupos de interés”.

Lo que aprendió con Immunizeindia le sirvió para su nuevo proyecto, Poshan, que brinda información gratuita en todos los idiomas de la India a ocho millones de mujeres y así prevenir el retraso del crecimiento en los niños. Una vez más, G.K. aprovechó las redes a gran escala –desde los ministerios gubernamentales y la Academia India de Pediatría hasta Vodafone y la empresa DSM– para garantizar un servicio integral, creíble, ampliamente disponible y que beneficiase a todos los grupos de interés.

Los problemas no acaban nunca, pero para G.K. tampoco las soluciones. “Cuando supe el alcance del problema de la mala salud de las mujeres y los niños, decidí dedicar mi vida a trabajar en esa área”. Tras abordar el problema de la educación del paciente, se involucró directamente en la formación continua para médicos. Se trataba de “mejorar la calidad de la atención y brindar apoyo diagnóstico, guiado por especialistas, en las consultas externas. Enfermedades provocadas por el estilo de vida, dietas infantiles, planificación de comidas... son servicios que deberían estar disponibles en un país donde el 90% de los niños tienen deficiencias nutricionales”. De hecho, se estima que cuatro de cada 10 niños indios menores de cinco años tienen retraso en el crecimiento debido a la desnutrición, y eso los coloca en una situación de desventaja de por vida. Dado que los problemas humanos, sociales y económicos que afectan a la nación se remontan a la infancia, G.K. decidió concentrar su energía emprendedora en atacar esos problemas en su origen, utilizando modelos de negocio innovadores.

A Poshan la siguió una sucesión de otras plataformas tecnológicas: Narikaa, una iniciativa educativa para mujeres de la Federación de Sociedades de Obstetricia y Ginecología de la India (FOGSI, por sus siglas en inglés), en asociación con WayBeyond Media; Inditech, una plataforma para academias, universidades e institutos de medicina formar a médicos y estudiantes de medicina; y una iniciativa de clínica inteligente, actualmente en curso, que involucra a la principal empresa de servicios de gobierno electrónico de la India y la Academia India de Pediatría. Todos esos proyectos son más robustos que la típica asociación pública-privada, asegura G.K., en el sentido de que ofrecen soluciones tecnocomerciales con modelos de ingresos escalables. "No creo en que organizaciones benéficas financien esos programas", dice, sino que "deben ser financieramente sostenibles".

Aunque invita a socios comerciales, establece límites claros; cualquier rastro de partidismo arruinaría la marca, cuya credibilidad se basan en la confianza de médicos y pacientes. Por ejemplo, una empresa farmacéutica puede donar al proyecto, pero no opinar sobre la información que se distribuye. "Es como un periódico: un anuncio debe mantenerse separado del contenido editorial".

G K. cree que el modelo es especialmente bueno para los países en desarrollo: "Cuando intentas conseguir socios, necesitas aportar algo de lo que carezcan. En el caso de la Academia India de Pediatría, aportábamos un modelo tecnocomercial, la capacidad de ejecutarlo e, inicialmente, los inversores para financiarlo. En un país desarrollado, una institución líder a la que quieres aportar tecnología te va a responder con un: '¿Y qué? Puedo comprar esa tecnología. ¿Por qué te necesito?' Aquí proporcionamos capacidades fundamentales de las que carecen y potenciamos las suyas propias, ayudándoles a brindar formación a través de sus propios canales de confianza. Eso es transformador".

Con todo, G.K. insiste en no ponerse en el centro. "La gente siempre pregunta por el secreto de un emprendedor social. Yo siempre digo lo mismo: no se trata de ti, sino de tu capacidad para potenciar las capacidades de los demás. Potencio las redes personales y profesionales, así como la capacidad para generar cambios, de empresas y líderes. Ni yo tengo esas capacidades, pero soy capaz de aprovechar las de otros y escalarlas para abordar uno de los muchos problemas sociales por resolver". Para G.K., el mérito es de Bakul Parekh, de la Academia India de Pediatría; Ashwin Mittal, filántropo y director ejecutivo de Course5i; Meenakshi Menon, quien vendió su negocio de medición de medios Spatial Access a Deloitte, y de muchos otros que han hecho contribuciones esenciales para "encontrar la fórmula secreta". "Sé siempre consciente de eso, y no te pongas en el centro", recuerda. "La iniciativa emprendedora gira en torno a todos los que participan de forma conjunta en un proyecto transformador. Porque eso es lo que realmente tratamos de hacer: transformar el mundo". ■

Un modelo transformacional

- Utiliza soluciones ampliamente conocidas y aceptadas
- Consigue socios creíbles e independientes
- Haz que tu iniciativa sea emblemática para los líderes en el poder
- Involúcrate en redes de distribución a gran escala ya existentes
- Crea una sostenibilidad financiera en la que todos ganen

+INFO: El caso *GK: Building Businesses in India*, del profesor del IESE Christoph Zott, está disponible en www.iesepublishing.com.

Christoph Zott es también autor, junto con Raphael Amit, de libro *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders* (Wiley, 2020).

En "Un mundo en reconstrucción: Cómo innovar en el modelo de negocio para salir de la crisis", el especial publicado en *IESE Business School Insight* 156, encontrarás claves para transformar tu modelo de negocio. https://insightreports.iese.edu/innovacion-modelo-de-negocio-bmi/

El IESE imparte un programa sobre *Business Model Innovation* de la mano de Christoph Zott. https://execedprograms.iese.edu/strategic-management/business-model-innovation-program/

SMART PICKS

Selección de ideas

Mentalidad de futuro

Si algo nos ha enseñado la pandemia es que el futuro es aún menos predecible de lo que creíamos. ¿La globalización virará hacia una mayor localización? ¿Seremos capaces de ponernos de acuerdo a tiempo para salvar el planeta? ¿O caeremos en divisiones partidistas? ¿Cuál es el futuro del trabajo ahora que el teletrabajo ha acelerado las conexiones virtuales? Que el vaso esté medio vacío o medio lleno depende en gran medida de nuestra mirada, y el futuro que escribamos dependerá de lo que hagamos hoy. Esta selección de materiales destaca las distintas mentalidades que deberemos adoptar para hacer de 2022 un gran año.

Mentalidad de abundancia

www.andrewmcafee.org

El artículo de Andrew McAfee en *IESE Insight* "El potencial de la multitud en la era de las máquinas" analizaba cómo la máquina, la plataforma y la multitud cambiarían el mundo. Su último libro, *More from less*, es un reto muy oportuno: reducir el consumo de recursos para que bajen de precio, y, aunque no lo parezca, sean más abundantes con el tiempo. Si añadimos una mezcla adecuada de capitalismo, progreso tecnológico, concienciación pública y gobiernos receptivos, crearemos las condiciones para una vida sostenible en nuestro planeta.

Mentalidad exponencial

www.podcast.diamandis.com

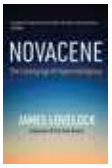
El pensamiento lineal sirve de poco cuando el ritmo de innovación se duplica cada 18 meses. En el podcast *Exponential Wisdom*, el emprendedor Peter Diamandis y el presentador Dan Sullivan exploran lo que esto significa para sectores e individuos, y cómo podemos hacer frente a la reinvención de... todo, desde el transporte y el comercio hasta la educación, pasando por la salud y las finanzas.

Mentalidad de longevidad

www.100yearlife.com

Los avances en ciencia y sanidad contribuirán a que cada vez más gente viva hasta los 100 años con una buena calidad de vida. Por ello, Lynda Gratton y Andrew J. Scott recomiendan desvincular edad y etapas de la vida. En ese nuevo contexto, ir a la universidad a los 60 años dejará de ser una excepción. En su último libro, *Mayores dirigiendo bien*, el profesor del IESE Pedro Nueno también considera la posibilidad de dirigir más allá de los 80 años. Es hora de prepararse para un largo y feliz futuro.

Mentalidad de colaboración



James Lovelock asegura que la IA no es el enemigo. Su teoría Gaia, de una Tierra inteligente, inspiró a Isaac Asimov. En *Novaceno*, imagina un mundo donde a los humanos los sustituyen cíborgs. Lejos de suponer nuestra desaparición, esos seres, que no se dejan llevar por la riqueza material, toman mejores decisiones y nos guían hacia un futuro más sostenible.

Paul Daugherty, de Accenture, se hace eco de ese tema en *Human + Machine*. El signo + es clave; las máquinas no vienen a por nuestros puestos de trabajo, sino que están ahí para ayudar a los humanos a transitar los cambios.

Mentalidad paranoico-optimista

www.paranoid-optimist.com

El expresidente de Nokia, Risto Siilasmaa, aprendió, de la manera más difícil, el poder del optimismo paranoico para liderar cambios colosales, como apunta en el título del libro que narra la caída y reinvención de Nokia. Ofrece estrategias de supervivencia y consejos de gestión del cambio para evitar que los directivos se deslumbren por el éxito, y sean capaces de detectar los problemas que podrían derribar gigantes corporativos. +INFO en nuestro especial "Incertidumbre global".

EN MI MESA

Javier Díaz Giménez
Profesor de Economía

Con el futuro sí se juega

Los cambios que transforman de forma profunda la sociedad suceden cada vez más rápido. Pasaron unos 100.000 años hasta que la humanidad pasó de ser cazadora y recolectora a agricultora y pastora, y unos 12.000 hasta que se convirtió en innovadora industrial. Apenas 200 años después de la Revolución Industrial, somos esclavos de nuestros *smartphones*. ¿Cuándo se producirá el próximo cambio radical?

La futurología es una ciencia notoriamente imprecisa. A finales de 2019, me pidieron que hiciera algunas predicciones para 2020. Admito que no previ que una pandemia colapsaría el mundo, pero eso no significa que dejemos de jugar a imaginar el mañana. Tu negocio depende de ello. Aunque tengas ángulos muertos, algunas de tus predicciones darán en el clavo; en esa misma predicción para 2020, mencioné que el PIB como única métrica para medir el crecimiento quedaría obsoleto entre los líderes empresariales. Hoy, gobiernos y ciudadanos están cada vez más dispuestos a adoptar una visión del crecimiento que priorice la cohesión social y el planeta. Como también señalé en su momento, las empresas tendrán que aprender a hacer más con menos. Muchas veces, la esencia de tus predicciones se mantiene, aunque no sean exactamente como las imaginaste.

La escasez, el crecimiento de la población, las tres D (digitalización, desmonetización y desmaterialización) y, por supuesto, el cambio climático. Son las megatendencias que, más allá de los acontecimientos atípicos y los movimientos locales, revolucionarán todos los aspectos de la vida humana. Esos cambios conllevarán una fricción inevitable: entre países y potencias mundiales, entre lo global y lo local, entre generaciones e, incluso, entre tipos de inteligencia, ya que los seres humanos ya no son los más listos de la sala.

De todos modos, hay formas de ir un paso por delante y, no solo leer el futuro, sino, de forma proactiva, crearlo y moldearlo:

- **Lee mucho.** No solo noticias empresariales y los últimos superventas del mundo de los negocios. La ciencia ficción también es una gran fuente para inspirarte.
- **Fíjate en las *startups* de tu sector.** ¿Qué vientos de cambio soplan? ¿Puedes subirte a ese tren?
- **Trabaja y diviértete.** Dedica menos tiempo a los mensajes de correo electrónico y las redes sociales, y más (un 20% de tu agenda) a proyectos fuera de lo normal que hagan volar tu imaginación. A menudo, de ahí surgen las mejores ideas.
- **No te limites a un único escenario.** Piensa en los muchos futuros posibles para tu empresa, y asígnales probabilidades. Tampoco seas demasiado optimista: puede que la pandemia aún depare algunas sorpresas.
- Sobre todo, **¡disfruta!** Quizá el futuro no te parezca demasiado divertido, pero eso es porque aún no has empezado a jugar.

El futuro del trabajo es creativo y flexible

El espacio ayuda a las organizaciones a conseguir sus objetivos estratégicos a través de las personas. Steelcase trabaja con las organizaciones líderes para que cuenten con el espacio que refleje la cultura que quieren.

Steelcase®

Patrocinador de la Global Alumni Reunion 2021del IESE

KNOW

Por Yago de la Cierva

Guerra cultural: posicionarte o mantenerte al margen

Pág. 60

Por Michael J. Sandel

En búsqueda del bien común

Pág. 68

Por Anna Sáez de Tejada Cuenca, Felipe Caro y Leonard Lane

Remienda tu cadena de suministro y evita que se desgaste tu marca

Pág. 74

Guerra cultural: posicionarte o mantenerte al margen

Por Yago de la Cierva

Antes de adoptar una postura y jugarte la reputación en un tema controvertido, asegúrate de saber de qué lado debe ponerse tu empresa. Sigue estos consejos para elegir cuidadosamente tus palabras y batallas.

En 2019, Chick-fil-A, una cadena de comida rápida de Estados Unidos, abandonó sus planes de abrir restaurantes en Reino Unido por las protestas y boicots del colectivo LGBT+ ante la decisión de la compañía, años antes, de donar dinero a varias organizaciones en contra del matrimonio de parejas del mismo sexo. Aunque los aliados de la empresa lanzaron un *buycot* más eficaz que el de sus detractores, Chick-fil-A dio un vuelco a su postura. Su presidente, Dan Cathy, abandonó las cuestiones controvertidas, y focalizó la actividad filantrópica de la empresa en temas menos discutidos, como la educación, la indigencia o el hambre. Con esa decisión, la empresa se arriesgaba a alienar a los empleados, clientes y autoridades que la habían apoyado durante la polémica. Al salir de un campo de batalla, entraron en otro.

ILUSTRACIONES: Raúl Arias.

¿Es buena idea posicionarse públicamente sobre temas controvertidos? ¿Hasta qué punto los valores personales deben interferir en la gestión de un negocio? ¿Cómo sabes si tu empresa ha de intervenir en los debates sociales? Como muestra el caso de Chick-fil-A, incluso retirarte y no posicionarse significa adoptar una postura, y, en un mundo tan polarizado, siempre hay consecuencias.

Fuego cruzado

Aparte de las crisis tradicionales (productos tóxicos, ciberataques, fraudes, conductas inapropiadas, etc.), cada vez se dan más las originadas por posicionamientos corporativos o personales de los CEO. En esas nuevas crisis, las empresas toman partido en un tema sobre el que no hay consenso social, y acaban convirtiéndose en pararrayos del debate.

Es una evolución que sigo de cerca desde hace años. Mi interés profesional por la gestión y comunicación de crisis, que abordo en el libro *Navegar en aguas turbulentas. Principios y buenas prácticas en gestión y comunicación de crisis*, me ha llevado a investigar, en varios casos del IESE, la proliferación de las nuevas crisis corporativas y cómo prevenirlas eficazmente.

Lo cierto es que no solo aumenta el número de controversias que derivan en una crisis, sino también su casuística. ¿La filial mexicana de un banco español tiene que posicionarse ante las declaraciones del presidente de México sobre la conquista de América? ¿Lego ha de renunciar a vender en las gasolineras por considerar que cualquier alianza con una petrolera es tóxica? ¿Las universidades deben cambiar los nombres de sus edificios o eliminar estatuas porque se erigieron en honor a los esclavistas del siglo XIX?

En principio, las nuevas crisis parecen evitables. Basta con permanecer al margen, y, si te preguntan, decir algo elegantemente elusivo, como "respetamos todas las opiniones", ¿no?

En realidad, la tendencia va en sentido contrario. Las empresas tercian en los debates sociales hasta tal punto que no posicionarse ha dejado de ser una opción. Examinemos las causas.

Por qué deberías pronunciarte

No hace tanto era responsabilidad del Estado luchar contra la pobreza, la desnutrición infantil o la discriminación de cualquier tipo. Las compañías se ceñían a pagar sus impuestos, cumplir la ley y competir en buena lid. La política no era de su competencia.

Hoy, sin embargo, los ciudadanos esperan más de las empresas. Así lo refleja el último barómetro de confianza de la consultora Edelman: el 86% de los encuestados cree que los CEO deben pronunciarse sobre los problemas sociales, y el 68%, que las compañías deben dar un paso adelante cuando el Estado se abstiene. No está claro si esa tendencia se debe a la nueva mentalidad de los mileniales y las generaciones posteriores, a la incapacidad de muchos gobiernos, o a ambos factores a la vez, pero es una realidad innegable.

A veces hay mucha confusión dentro de una misma organización

Todos los grupos de interés se han vuelto más exigentes. Los internos demandan a sus empresas que sean socialmente responsables, como acaban de hacer los empleados de Google y Amazon, que se han opuesto al proyecto Nimbus, un contrato de servicio de almacenamiento de datos en la nube con Israel, por su posible uso contra los palestinos.

Los accionistas e inversores, también. Uno de los impulsores de la concienciación política y social de las empresas es el activismo de los grandes fondos de inversión, que emplazan a sus participadas a adoptar políticas medioambientales, anticorrupción y de derechos humanos, como bien explicaba mi colega Miguel Duro en el número 158 de *IESE Business School Insight*.

Lo mismo hacen las autoridades, que imponen condiciones en las licitaciones por grandes obras y servicios públicos, y las exigen en toda la cadena de valor. De hecho, la calificación de los riesgos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG por sus siglas en inglés) se ha convertido en uno de los criterios básicos de gestión en las grandes empresas, y en cascada va llegando a las demás.

Como apunta mi otro colega, Pankaj Ghemawat, si la interacción con todos esos actores había sido un mero apéndice de la estrategia, ahora es esencial, pues las ONG y las redes sociales amplifican cualquier decisión. Es lo que le ocurrió al ex director general de Ford, Mark Fields, tras una disputa pública con el entonces presidente Donald Trump sobre un plan para trasladar parte de la producción de automóviles de Estados Unidos a México. El precio de las acciones de Ford cayó y Fields perdió su trabajo.

Es una vuelta de tuerca a la tendencia que comenzó con los programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que ya no son suficientes. Como afirma Terry Nelidov, MBA '94 del IESE y director del Erb Institute en la Universidad de Michigan, "a veces hay mucha confusión dentro de una misma organización. El equipo de RSC de una empresa puede adoptar una postura pública firme sobre el cambio climático, por ejemplo, mientras que el de relaciones gubernamentales está presionando en contra. Las empresas pueden comprometerse a apoyar la justicia racial, pero no reconocer cómo sus compromisos políticos con terceros han contribuido, por ejemplo, a problemas que afectan desproporcionadamente a las personas de color".

Ese tipo de cuestiones llegaron a su punto álgido el 6 de enero de 2021, cuando el Capitolio de EE. UU. sufrió un atentado que obligó a muchas empresas a replantearse su participación política, asegura Nelidov.

Para ayudar a las empresas a alinear mejor sus grupos de presión y su gasto político con sus objetivos corporativos en cuestiones de sostenibilidad, el Instituto Erb ha creado un grupo de trabajo de responsabilidad política corporativa (RPC), formado por altos directivos de algunas de las mayores empresas del mundo. Como explica Nelidov, "proporcionamos herramientas de gestión, análisis de problemas, diálogos de expertos y un marco de acción de transparencia/rendición de cuentas/responsabilidad, que fue articulado por primera vez por el profesor de la Universidad de Michigan Tom Lyon y sus colegas en un innovador *paper* nombrado mejor artículo de 2019 por *California Management Review*. Además, los conectamos a una red global de profesores, defensores de políticas y activistas para ayudarles a liderar el cambio interno, así como a preparar sus empresas para que respondan de acuerdo con su propósito, valores y grupos de interés".

El grupo pretende elevar el listón de la RPC en el sector privado. De hecho, es hora de que todos aborden la RPC, además de la RSC. Veamos cómo.

Ten clara tu identidad

Tu empresa no debería actuar a merced de las presiones de los grupos de interés, como si fueran modas que importan hoy y se descartan mañana. Tampoco depender de las preferencias personales del CEO. Lo quiera o no, todo lo que el CEO hace compromete a la compañía, por lo que debe estar alineado con ella.

El criterio debe salir de la identidad corporativa. Cuando el propósito de la empresa está claramente formulado y enraizado en su cultura, es más fácil determinar con qué causas comprometerse. Comprometerse significa ser coherente. Si se defienden unos principios, ha de hacerse siempre, no solo cuando esa bandera ayuda a vender más. La incoherencia resta credibilidad.

Es lo que le pasó a Ikea, paladín de la igualdad de género, en 2012. Desde hace décadas, su publicidad en mercados occidentales destaca la igualdad de género y distintos tipos de familias. Esos anuncios suscitaron críticas en Italia y Polonia, pero la empresa sueca alegó que no podían ignorar los cambios que estaba experimentando la sociedad. Sin embargo, sin que las autoridades de Arabia Saudí lo hubieran exigido, la compañía eliminó las imágenes de mujeres en su catálogo para el país árabe. La decisión la criticaron incluso las autoridades suecas porque proyectaba una imagen del país alejada de sus valores.

Define tu estrategia de grupos de interés

Tan necesaria como la estrategia de mercado es una estrategia de no mercado. Como mi colega Antonio Argandoña ha enseñado a decenas de promociones de directivos en el IESE, la estrategia de no mercado ha de considerar a todos los grupos de interés del siguiente modo:

- Partir de un mapa detallado de los grupos de interés.
- Establecer objetivos para cada uno de ellos.
- Proponer iniciativas concretas para alcanzarlos.
- Fijar mecanismos de evaluación y medición.

Esta estrategia no puede limitarse a acciones espontáneas ni a repetir lo que ya se ha hecho. Tampoco debe materializarse en proyectos a fondo perdido, como donar a todos los partidos políticos de un país para tener la fiesta en paz. Hay que saber elegir, descartando lo que no conduzca a los objetivos.

Decide cuándo te posicionarás

Antes de posicionarse públicamente sobre un problema social, Paul Argenti (Tuck School of Business) sugiere hacerse tres preguntas: ¿el problema está alineado con tu estrategia corporativa? ¿Tu empresa puede influir su resolución? ¿Tus grupos de interés estarán de acuerdo con que hables de ese tema?

La idoneidad o no de saltar a la palestra dependerá de las respuestas. Si son tres síes, es oportuno intervenir como líder empresarial en esa cuestión. Si tienes dos síes y un no, tal vez sea bueno hablar, pero solo si otros lo han hecho antes. En los demás casos, Argenti no recomienda dar a conocer tu postura, sino monitorizar la evolución del debate por si las respuestas cambian más adelante. Yo añadiría que hay que plantearse si la empresa debería cambiar algo.

Si la coherencia es fundamental a la hora de decidir tu posicionamiento, también lo es cuando lo comunicas. Sin credibilidad, no convences. Los hechos gritan más fuerte que las palabras.

Podemos aprender de Nike. La empresa del "Just Do It" lanzó, a principios de 2021, una campaña en apoyo a las atletas madres. Ahora bien, en la memoria del público todavía están frescas las quejas que varias reconocidas deportistas publicaron sobre el trato que Nike les dispensó al quedarse embarazadas. Aunque la empresa corrigió las prestaciones de maternidad de sus atletas patrocinadas, parece que aún debe convencer a los usuarios de que vive hacia dentro lo que proclama hacia fuera.

Comunica bien

Las empresas no tienen por qué huir a toda costa de las controversias; a veces será necesario entrar en ellas para defender la propia identidad, que está por encima de la popularidad. En cierto modo, son inevitables en el contexto democrático

Cuatro palancas de la comunicación ante la controversia

Antes de hablar, asegúrate de saber qué quieres decir. Trabaja en estos aspectos de tu comunicación hasta que puedas responder de forma afirmativa las siguientes preguntas para cada uno de ellos.

PALANCAS	ACCIÓN CLAVE	PREGÚNTATE...
• Explicita el contexto	• Escoge la posición moralmente más elevada	• ¿Tienes claros tu identidad y propósito corporativos? • ¿Conoces cuáles son tus valores? ¿Los ha hecho suyos toda la organización?
• Habla en positivo	• Explica tu postura en lugar de criticar la contraria	• ¿Tienes un plan estratégico de comunicación? • ¿Has identificado en qué temas estás preparado para posicionarte y de qué manera?
• Define tu estrategia de grupos de interés	• Convence primero a tus partidarios y sigue con los indiferentes e indecisos	• ¿Tienes un mapa de tus grupos de interés estratégicos? • ¿Has dedicado el tiempo suficiente a desarrollar relaciones de calidad con ellos?
• Lleva la iniciativa	• No te quedes en silencio y actúa antes de recibir un ataque	• ¿Dispones de los portavoces adecuados? • ¿Sabes qué canales vas a utilizar? • ¿Has determinado qué tiempos manejar?

contemporáneo. De lo que se trata es de gestionarlas con tino, limitando los efectos negativos y aprovechando las posibilidades informativas que ofrecen para promover la multiculturalidad y la tolerancia.

De hecho, hay momentos en que lo mejor que le puede suceder a una empresa es una controversia. Será una oportunidad para definir mejor el propósito corporativo y lograr que lo compartan todos los grupos de interés, sobre todo los de dentro. Es bueno aprender a defender esos valores.

Para salir bien parados, debes evitar las cuatro trampas que bloquean la comunicación: el rechazo sistemático a la posición del adversario, la confusión en el mensaje, los interlocutores erróneos y la pérdida de iniciativa. Para sortear dichas trampas, necesitas:

EXPLICITAR EL CONTEXTO. En el caos de la controversia, cuando el adversario exaspera al máximo tu posición hasta convertirla en una caricatura, el contexto define por qué estás legitimado para hablar y por qué deben escucharte. Sin él, es muy difícil que

se preste atención a lo que dices. Hacer explícito lo implícito te ayudará a construir el marco conceptual de tu relato.

En su libro sobre control del daño en la gestión de crisis, los consultores Eric Dezenhall y John Weber sugieren optar por la posición moralmente más elevada, asociada a "un valor intemporal que la mayoría de la gente suscriba o considere sagrado, como la seguridad, la justicia, la privacidad o los derechos humanos. Actuar así te dotará de más autoridad y peso, ya que no defiendes una postura egoísta, sino algo noble. Además de atraer a otros a tu posición, les ayudarás a justificarla ante terceros".

HABLAR EN POSITIVO. El propósito empresarial no te lleva a estar "en contra de", sino a favor de algo. En una controversia, la atención de la gente es escasa: limítate a explicar lo que tú piensas sobre un tema. Criticar la postura contraria es una pérdida de tiempo, favorece la confusión y aumenta el encono. Explica tu posición de manera breve y clara, en lenguaje accesible, sin complicar las cosas con complejos términos legales, científicos o médicos.

IDENTIFICAR A TUS INTERLOCUTORES. Elige bien a quién te diriges. En una controversia, convencer al oponente es sencillamente imposible. Pon el foco en los públicos indiferentes o indecisos y, sobre todo, convence en primer lugar a quienes tienes más cerca. Actúa en círculos concéntricos, dirígete a los públicos más próximos (empleados, fans, clientes, benefactores...). Solo cuando estén convencidos se movilizarán en defensa de la empresa.

LLEVAR LA INICIATIVA. Actuar primero tiene la ventaja de que los medios te prestarán más atención y usarán los contenidos que les proporciones para elaborar la información. La noticia empieza con una denuncia, y solo al final recoge la defensa del denunciado. Cuando un periodista te llama para conocer tu versión, el 90% de la historia ya está escrita. Además, defenderse requiere más recursos y es menos eficaz que actuar desde el principio. Si obligas a tu adversario a defenderse, tendrá que dedicar tiempo y dinero a pensar en cómo va a reaccionar, lo que paralizará o retrasará su plan original. El silencio en una controversia es garantía de fracaso.

El autor

Yago de la Cierva es *senior lecturer* de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Ha dirigido la comunicación corporativa de la escuela y es experto en gestión y comunicación de crisis.

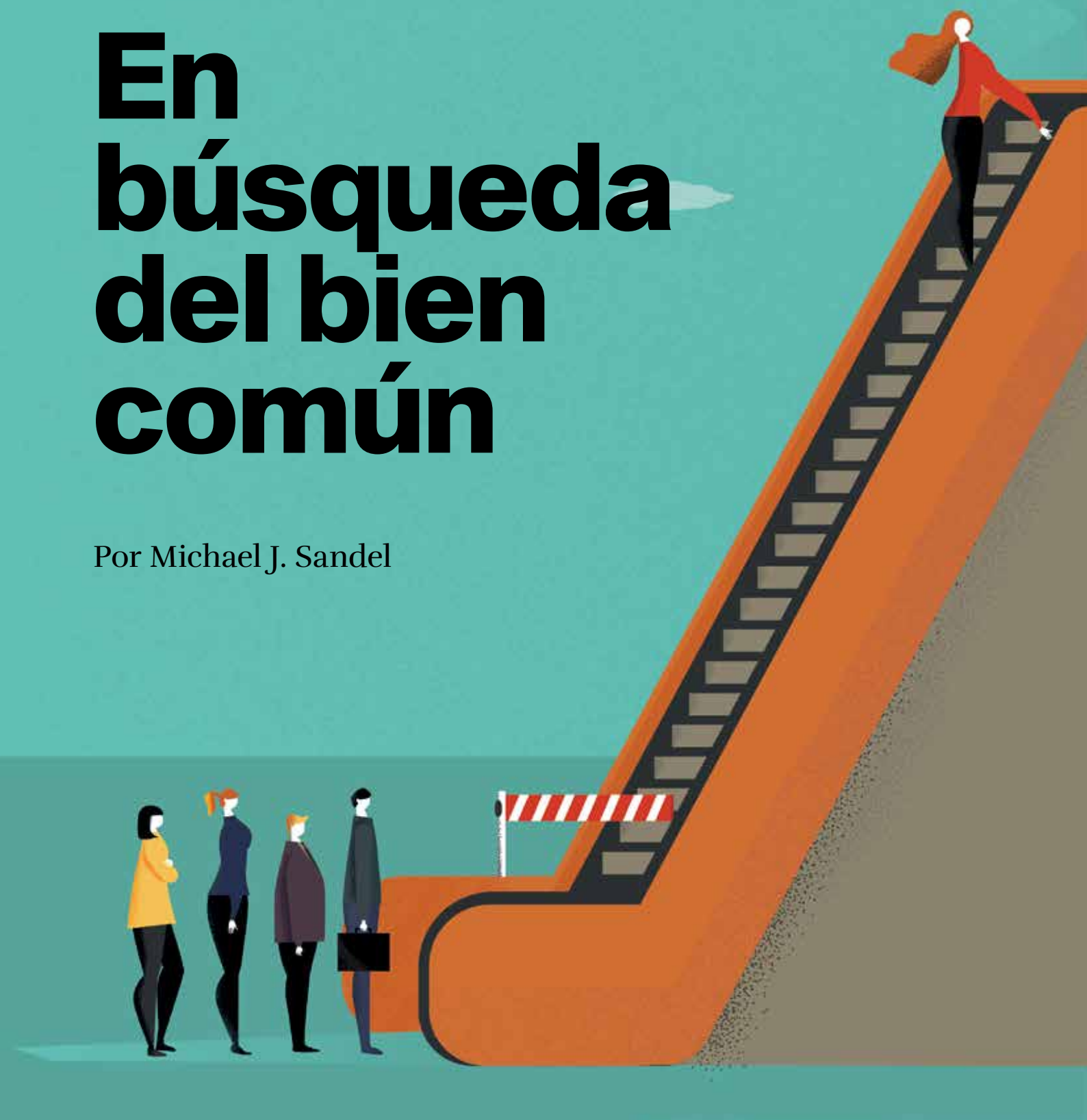
Sigue adelante

Mi recomendación final es que no te desanimes. Las cosas difíciles no suelen salir a la primera. El posicionamiento en cuestiones sociales se aprende decidiendo primero hacia dónde quieres caminar, ensayando con prudencia en lo pequeño y no desanimándose ante las equivocaciones, sino rectificando. No lo olvides: la controversia puede ser una oportunidad. ■

+INFO: "Chick-fil-A: Sandwiches and culture wars", de Eduardo Notario y Yago de la Cierva. Disponible en www.iesepublishing.com.

En búsqueda del bien común

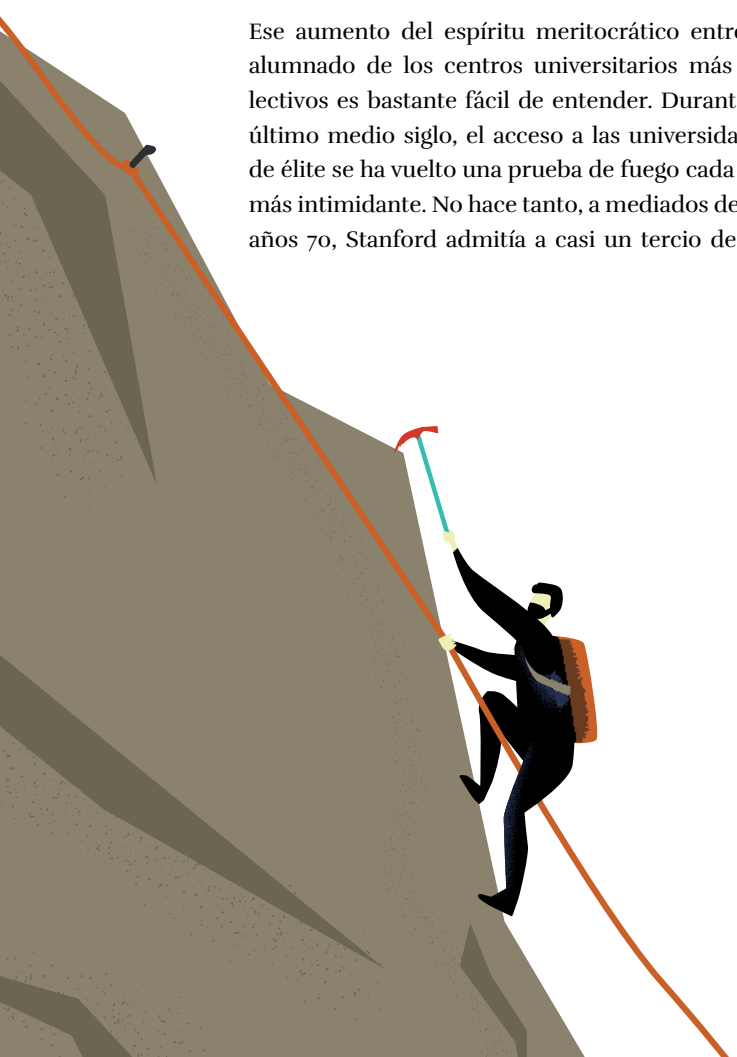
Por Michael J. Sandel



En un mundo polarizado y con crecientes desigualdades, ¿ha llegado el momento de repensar qué significa ser un ciudadano productivo y de devolver la dignidad al trabajo?

ILUSTRACIONES: Javier Tascón.

Llevo muchos años enseñando filosofía política en Harvard (desde 1980), y a veces me preguntan cómo han cambiado las opiniones de los estudiantes a lo largo de todo este tiempo. Por lo general, no sé muy bien cómo responder. En los debates de clase sobre las materias que imparto –justicia, mercado y moral, la ética de las nuevas tecnologías–, el alumnado siempre ha expresado una gran diversidad de puntos de vista morales y políticos. No he detectado ninguna tendencia significativa, salvo una en particular: desde los años noventa, un número cada vez mayor de mis estudiantes parecen sentirse atraído hacia la convicción de que su éxito es mérito suyo, un producto de su esfuerzo, algo que se han ganado. Entre mis estudiantes, esta fe meritocrática se ha intensificado.



Ese aumento del espíritu meritocrático entre el alumnado de los centros universitarios más selectivos es bastante fácil de entender. Durante el último medio siglo, el acceso a las universidades de élite se ha vuelto una prueba de fuego cada vez más intimidante. No hace tanto, a mediados de los años 70, Stanford admitía a casi un tercio de los candidatos que solicitaban plaza como alumnos allí. A comienzos de la década de los 80, Harvard y Stanford admitían aproximadamente a uno de cada cinco solicitantes de plaza, y en 2019 solo admitían ya a menos de uno de cada veinte.

Al intensificarse esa competencia por el acceso, los años de adolescencia de quienes aspiran (ellos directamente, o sus padres por ellos) a entrar en universidades punteras se han convertido en el campo de batalla de un febril afán de éxito, en un régimen altamente calendarizado, apremiante y estresante de clases de nivel avanzado, consultores privados especializados en admisiones, tutores para ayudar con la Selectividad, actividades deportivas y extracurriculares varias, prácticas y estancias humanitarias en países lejanos dirigidas a impresionar a los comités de admisión de las universidades..., y todo ello supervisado por unos "hiperpadres" angustiados y obsesionados.

Es difícil que alguien supere esta dura prueba de estrés y afán de éxito sin creerse que los logros así materializados son fruto de ese duro esfuerzo por su parte.

En sí mismo, esto no es algo que haga que los estudiantes sean egoístas o insolidarios –a fin de cuentas, muchos dedican grandes cantidades de tiempo a realizar servicios públicos y otras obras solidarias–, pero lo que sí que hace esa experiencia es convertirlos en meritócratas acérrimos.

Este principio del mérito puede dar un giro tiránico. Creo que se están dando un cúmulo de actitudes y circunstancias que, sumadas, hacen de la meritocracia un cóctel tóxico.

En primer lugar, en condiciones de desigualdad galopante y movilidad estancada, reiterar el mensaje de que somos individualmente responsables de nuestro destino y merecemos lo que tenemos erosiona la solidaridad y desmoraliza a las personas a las que la globalización deja atrás.

En segundo lugar, insistir en que un título universitario es la principal vía de acceso a un puesto de trabajo respetable y a una vida digna engendra un prejuicio credencialista que socava la dignidad del trabajo y degrada a quienes no han estudiado en la universidad.

Y, en tercer lugar, poner el énfasis en que el mejor modo de resolver los problemas sociales y políticos es recurriendo a expertos caracterizados por su elevada formación y por la neutralidad de sus valores es una idea tecnocrática que corrompe la democracia y despoja de poder a los ciudadanos corrientes.

En mi último libro *La tiranía del mérito*, desgrano y exploro, una por una, esas ideas. En este artículo destaco algunas, sobre las que invito a reflexionar en profundidad.

Cuando la meritocracia se vuelve tóxica

El consejo que las élites gobernantes han ofrecido a quienes han vivido preocupados por el estancamiento de los salarios, las deslocalizaciones, la desigualdad, y por que los inmigrantes y los robots les quiten los puestos de trabajo, ha tenido una intención tan vigorizante como correctiva: "Estudien en la universidad: prepárense para competir y vencer en la economía global". Como se suele decir, "si quieres, puedes".

Se trataba de un ejemplo de idealismo adaptado a una era globalizada, meritocrática, impulsada por el mercado. Era algo que halagaba a los ganadores y denigraba a los perdedores. En 2016, su impulso se había agotado.

Durante su campaña para la campaña presidencial de 2016, Hillary Clinton recurrió con frecuencia a la retórica del ascenso y el merecimiento. "Nuestra campaña se basa en la creencia fundamental de que en Estados Unidos todas las personas, con independencia de quiénes sean, de cuál sea su aspecto externo o de quiénes sean sus seres queridos, deben tener la oportunidad de llegar todo lo lejos que su trabajo y sus sueños las lleven". Prometió que, si resultaba elegida, haría "posible que tengáis las posibilidades y oportunidades que os merecéis tener". En un mitin de campaña señaló: "Quiero que esto sea una verdadera meritocracia. Estoy cansada de tanta desigualdad. Quiero que las personas sientan que pueden prosperar si trabajan para ello".

Para desgracia de Hillary Clinton, la retórica del ascenso ya había perdido para entonces su capacidad inspiradora. Donald Trump, el candidato que la derrotó, no habló de movilidad ascendente ni de la creencia de que los estadounidenses pueden llegar tan arriba como su talento y su esfuerzo los lleven. Hasta donde he podido averiguar, Trump jamás usó esa clase de eslogan durante su campaña, ni ha recurrido a él tampoco durante su presidencia. Optó más bien por hablar sin ambages de ganadores y perdedores, y por prometer que haría que Estados Unidos fuera grande de nuevo. Pero su ideal de grandeza no tenía nada que ver con llevar a la práctica el proyecto meritocrático que había sido el alma del discurso público estadounidense durante las cuatro décadas previas.

De hecho, existen razones para pensar que la antipatía populista hacia las élites meritocráticas tuvo su importancia en la elección de Trump y en el sorprendente resultado del referéndum en Gran Bretaña, unos meses antes, favorable a abandonar la Unión Europea. Aunque las elecciones son procesos complejos y es difícil saber de un modo concluyente qué impulsa a la gente a votar como lo hace, muchos partidarios de clase trabajadora de Trump, del Brexit y de los partidos populistas en otros países parecían menos interesados por las promesas de movilidad ascendente que por la reafirmación de la soberanía, la identidad y el orgullo nacionales. Estaban molestos con las élites meritocráticas, los expertos y la clase de los profesionales con un alto nivel formativo, que tanto

habían celebrado la llegada de la globalización impulsada por el mercado, que habían cosechado los beneficios de esta, que habían sometido con ello a la población trabajadora a la disciplina de la competencia exterior y que parecían identificarse más con las élites globales que con sus propios conciudadanos.

No todos los agravios populistas contra el orden establecido eran reacciones contra la soberbia meritocrática. Algunos se entremezclaban con la xenofobia, el racismo y la hostilidad hacia el multiculturalismo. Pero la reacción populista adversa la provocó, al menos en parte, la mortificante sensación de que quienes cabalgaban bien asentados a lomos de la jerarquía del mérito miraban por encima del hombro a quienes consideraban peor preparados que ellos.

Esta queja populista no es del todo injustificada. Durante décadas, la élite meritocrática no paró de repetir la cantinela de que quienes trabajaban sin descanso y se atenían a las normas podían subir tan alto como su talento los llevara. No se dio cuenta de que, para quienes estaban atrapados en el fondo o para quienes a duras penas conseguían mantenerse a flote, la retórica del ascenso era más un escarnio que una promesa.

Responsabilizar a las personas de lo que hacen es bueno, pero solo hasta cierto punto. Significa respetar su capacidad para pensar y actuar por cuenta propia, como agentes morales y como ciudadanos. Pero una cosa es responsabilizar a las personas de que actúen moralmente y otra muy distinta suponer que somos, todos y cada uno de nosotros, totalmente responsables de lo que nos ha tocado en suerte.

Reconocer el bien común

Mucho del resentimiento que se percibe en Estados Unidos viene de la pérdida del reconocimiento y estima de la clase trabajadora. Solo una agenda política que reconozca ese perjuicio y que aspire a restablecer la dignidad del trabajo puede subsanar como corresponde el descontento que enturbia nuestro debate político.

Una agenda así debe prestar atención a una justicia contributiva, es decir, ofrecer la oportunidad de ganarse el reconocimiento social y la estima que acompañan al hecho de producir lo que otros necesitan y valoran. Después de todo, es con nuestro rol de productores, y no de consumidores, cuando contribuimos realmente al bien común y obtenemos reconocimiento por ello.

El bien común pasa por una reflexión crítica sobre nuestras preferencias –a poder ser, para elevarlas y mejorarlas– que nos permita disfrutar de unas vidas más dignas y florecientes. Esto es algo que no puede conseguirse tan solo mediante la actividad económica. Requiere una deliberación con nuestros conciudadanos acerca de cómo conseguir una sociedad justa y buena que cultive la virtud cívica y haga posible que razonemos juntos sobre los fines dignos y adecuados para nuestra comunidad política.

Una economía política preocupada solamente por la magnitud y la distribución del PIB socava la dignidad del trabajo y conduce a un empobrecimiento de la vida cívica. Robert F. Kennedy así lo supo entender. “Compañerismo, comunidad, patriotismo compartido; estos valores esenciales de nuestra civilización no se originan tan solo comprando y consumiendo bienes juntos”. Nacen, más bien, de “tener un empleo digno y pagado dignamente, la clase de empleo que permite que un hombre les diga a su comunidad, a su familia, a su país y, lo más importante de todo, se diga a sí mismo: ‘He ayudado a construir esta nación; he participado en sus grandes empresas colectivas’”.

Recuperar la dignidad del trabajo

Pocos políticos hablan así, hoy en día, pero una tradición anterior de pensamiento político y moral ofrece algunas claves de cómo podría ser un proyecto alternativo.

Aristóteles argumentó que el florecimiento humano depende de que llevemos a efecto nuestra naturaleza mediante el cultivo y el ejercicio de nuestras capacidades. En la doctrina de la tradición republicana estadounidense estaba la idea de

que ciertas ocupaciones –al principio la agricultura, aunque luego fue también el trabajo artesano y, finalmente, el trabajo libre en toda la amplitud del término– cultivan las virtudes que preparan a los ciudadanos para el autogobierno colectivo.

Esa ética centrada en el productor fue cediendo progresivamente terreno ante el avance de las nociones consumistas de libertad y ante una economía política del crecimiento económico. Aun así, la idea de que, incluso en una sociedad compleja, el trabajo reúne a los ciudadanos en un sistema de contribución y de reconocimiento mutuo nunca llegó a desaparecer del todo. En ocasiones, ha encontrado inspiradoras vías de expresión. Ante unos trabajadores de la limpieza urbana de Memphis (Tennessee) que estaban en huelga, poco antes de que fuera asesinado, el reverendo Martin Luther King vinculó la dignidad de los recolectores de basura con la contribución que estos hacían al bien común: "Un día, si pretende sobrevivir como tal, nuestra sociedad llegará a respetar a los trabajadores de la limpieza urbana, pues la persona que recoge nuestra basura es, a fin de cuentas, igual de importante que el médico, ya que si no hace su labor se propagan las enfermedades. Todo trabajo tiene dignidad".

Desde Aristóteles hasta el reverendo King, pasando por la doctrina social católica, las teorías de la justicia contributiva nos han enseñado que somos más plenamente humanos cuando contribuimos al bien común y nos ganamos la estima de nuestros conciudadanos por las contribuciones que realizamos. Según esta tradición, la necesidad humana fundamental es ser necesarios para aquellos y aquellas con quienes compartimos una vida común. La dignidad del trabajo consiste en ejercer nuestras capacidades para atender esas necesidades.

Pero si la concepción de la meritocracia pasa por creer que el éxito solo es fruto de nuestro esfuerzo, erosiona nuestro sentido de deuda con la comunidad. Ahora nos encontramos en medio del furioso torbellino que se ha desatado tras esa deshiladura. Para devolverle al trabajo su dignidad, debemos recomponer los vínculos sociales que la era del mérito rompió. ■

El autor

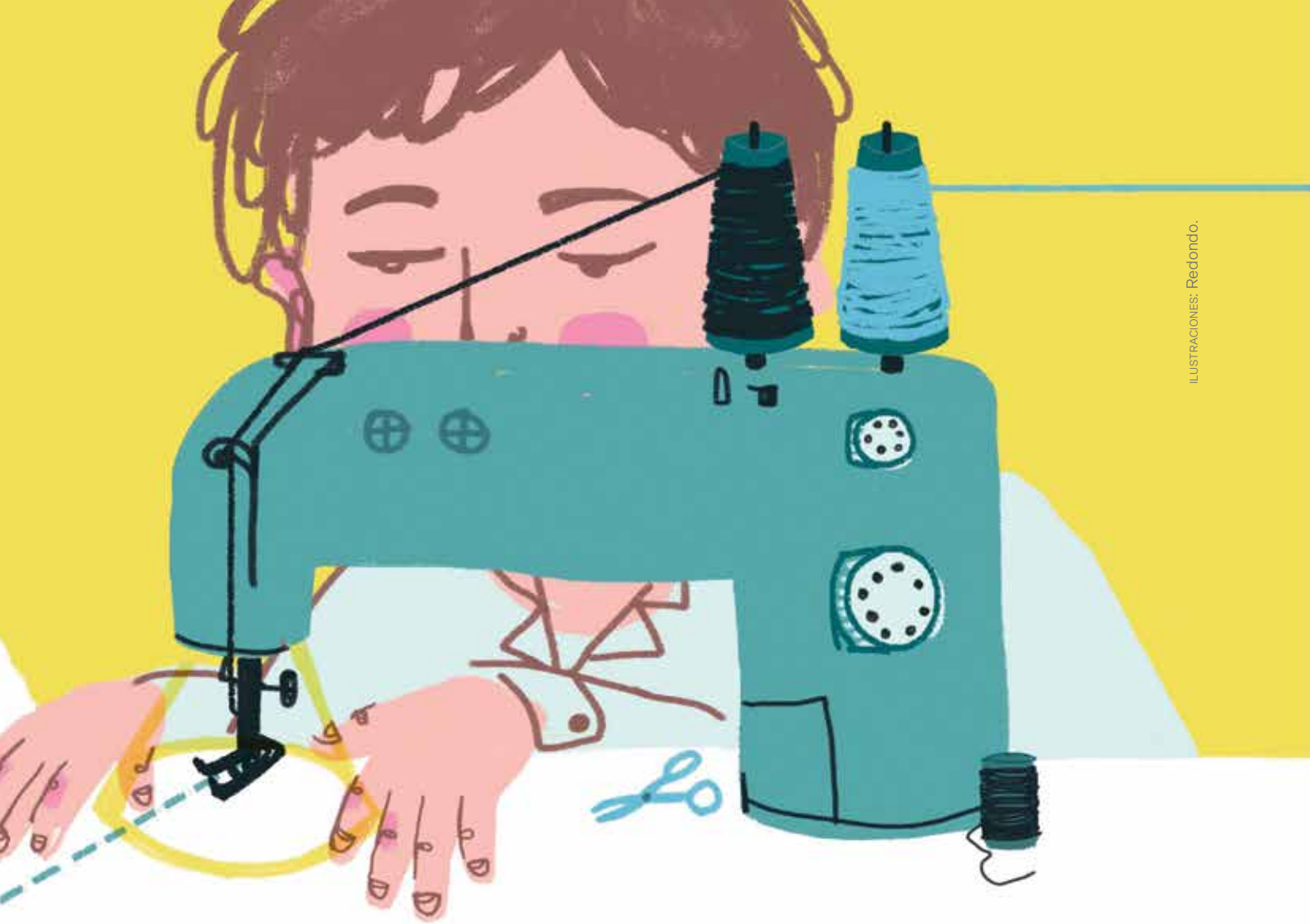
Michael J. Sandel es profesor de filosofía política en la Universidad de Harvard. Sus libros relacionan temas de siempre de la filosofía política con las cuestiones morales y cívicas más acuciantes de nuestro tiempo. Su curso sobre la Justicia, basado en su libro del mismo nombre, es el primero de Harvard que está disponible en abierto online y en televisión. Sandel habló sobre la tiranía del mérito en la Global Alumni Reunion 2021 del IESE, celebrada en el nuevo campus de Madrid.

FUENTE: *La tiranía del mérito. ¿Qué ha sido del bien común?*, de Michael J. Sandel. Traducción de Albino Santos Mosquera (Debate / Penguin Random House, 2021).

Remienda tu cadena de suministro y evita que se desgaste tu marca

Por Anna Sáez de Tejada Cuenca, Felipe Caro y Leonard Lane

Si tus proveedores estuvieran subcontratando a empresas no autorizadas, ¿lo sabrías? Una investigación sobre la industria de la moda revela algunos de los predictores claves de esa práctica. Conocerlos te ayudará a coser los rotos de tu cadena de suministro.



ILUSTRACIONES: Redondo.

Una compradora de una importante marca de ropa norteamericana recibe una llamada de su proveedor extranjero: a la fábrica que produce sus camisetas le acaba de llegar un gran pedido de una marca de bañadores que debe estar listo para la temporada de primavera, y el proveedor quiere saber si le parece bien subcontratar las camisetas a otra fábrica. Si fueras tú el comprador, ¿qué le dirías?

Por lo pronto, si tu proveedor llama para contarte algo así, ya estás un paso por delante de algunas empresas de moda. Pero ¿te sería posible enviar a un directivo a inspeccionar las instalaciones de la tercera parte, para asegurarte de que cumplen la normativa, y hacerlo todo en una semana para no salirte del plazo de entrega original? Mejor todavía, ¿planificarías los pedidos con tus mejores proveedores con entre tres y cinco años de antelación, evitando así imprevistos de última hora? Es lo que hace H&M en el marco de su compromiso para ser un comprador responsable.

Mucho ha cambiado en el negocio de la ropa desde el infame derrumbe del Rana Plaza en Bangladés, en 2013, en el que murieron más de 1.000 personas y resultaron heridas cerca de 2.500. La tragedia no solo reveló las terribles condiciones laborales de los trabajadores textiles, sino también lo poco que numerosas marcas occidentales sabían de sus propias cadenas de suministro, y hasta qué punto sus productos se subcontrataban, sin su conocimiento, a proveedores no autorizados.

Desde entonces, muchas de las marcas implicadas en el desastre han dado un paso al frente, adoptando un papel más activo en la trazabilidad de sus cadenas de suministro. Cada vez son más las que publican esa información en sus webs. En algunos casos, al hacer clic en un producto, aparecen todos los detalles de su procedencia, desde el taller donde se ha confeccionado hasta la plantación donde se ha cultivado el algodón, la fábrica donde se ha tejido la tela, e incluso los conductores que han ido entregando el producto en su largo periplo global.

De todas formas, en uno de los sectores más vulnerables frente a la subcontratación no autorizada, esos ejemplos son excepciones y no la regla. Tras el desastre del Rana Plaza, recabamos datos del director de una cadena de suministro global que vinculaba compradores –en su mayor parte, de prendas de consumo masivo para marcas norteamericanas– con proveedores asiáticos. Ese intermediario empezó a registrar la subcontratación de pedidos a fábricas no autorizadas, algo que no se hacía antes del incidente del Rana Plaza. Aunque siempre había habido subcontratación, a los compradores solo se les informaba de ello cuando la parte subcontratada estaba en una lista autorizada, de ahí que tantas marcas no supieran que sus pedidos se estaban confeccionando en un edificio que incumplía la normativa. Gracias a esa información nueva, pudimos investigar cuáles son los principales impulsores de la subcontratación no autorizada. Nuestros hallazgos ofrecen a los distribuidores de ropa algunas claves para predecir cuándo tendrá lugar la subcontratación, y, por tanto, evitar futuros desastres en sus cadenas de suministro.

¿Por qué se subcontrata a empresas no autorizadas?

Tras analizar más de 32.000 pedidos de 30 compradores a 226 fábricas, afirmamos que uno de los factores que influyen en la decisión de subcontratar es el precio. No es ninguna sorpresa. Después de todo, el arbitraje de costes laborales en busca de la mano de obra más barata marca mucho la subcontratación. En ese sentido, no toda la subcontratación no autorizada fue a parar a instalaciones que incumplían la normativa. Es decir, si

En la industria de la moda, como ha quedado patente de manera trágica, lo que no sepas puede dañarte

el proveedor envía tu pedido de camisetas a una tercera parte sin autorización, no tiene por qué tratarse de un taller clandestino o un lugar peligroso; podría ser que no apareciese en la lista porque no ha tenido tiempo o recursos para tramitar todas las certificaciones de cumplimiento necesarias. Sin embargo, cualquier actividad fuera del radar conlleva un riesgo de incumplimiento de la normativa, y, en la industria de la moda, como ha quedado patente de manera trágica, lo que no sepas puede dañarte.

Esa es la razón por la que la transparencia y la visibilidad de la cadena de suministro se han vuelto trascendentales. Aunque la presión del precio es uno de los factores que explican una parte de la subcontratación no autorizada, no es el más importante, tal y como revela nuestra investigación.

El factor más importante está relacionado con la carga de trabajo. Las fábricas, sobre todo las que reciben numerosos pedidos de una multitud de marcas de todo el mundo, operan con frecuencia al límite de su capacidad. Muchas aceptan más trabajo del que pueden asumir; a menudo, por temor a perder un cliente importante. No es lo mismo que una fábrica acepte 143 pedidos nuevos (la media de nuestra muestra) cuando solo tiene un puñado de pendientes, que cuando tiene 143 (o, incluso, 3.000, como sucedía con algunas de las fábricas de nuestra muestra).

La carga de trabajo de los proveedores es una información básica que tu empresa debe conocer, porque si una fábrica opera al límite de su capacidad cuando recibe tu pedido, se verá aún más tentada a subcontratarlo.

También descubrimos que las fábricas que recurren una vez a la subcontratación no autorizada tienen el 87% más de probabilidades de hacerlo también con su siguiente pedido. Eso concuerda con la teoría de colas. Los pedidos pendientes no se liquidan de repente. Si una fábrica está tan ocupada que ha tenido que subcontratar un pedido, lo más probable es que haga lo mismo con el siguiente. La subcontratación, que actúa como una válvula de descarga, suele producirse en tandas. Los métodos estadísticos de gestión de colas permiten modelar ese comportamiento.

¿Resolverían el problema unos tiempos de entrega más largos? No sin monitorizar la capacidad y la carga de trabajo del proveedor. Tampoco sin tener en cuenta la naturaleza de los productos que estás contratando.

Aquí es donde nuestra investigación dio con otro hallazgo interesante. Podría pensarse que una camiseta sencilla con un tiempo de entrega largo tiene menos probabilidades de ser subcontratada que un producto estilizado, como un bañador, que implica un trabajo especializado y un plazo de temporada más ajustado... pero no es así. La razón es que un artículo de moda rápida, como un bañador de tendencia, se ha de producir normalmente en seis semanas o menos. Además, los proveedores autorizados son empresas cuyas operaciones han alcanzado un nivel superior de sofisticación. Precisamente porque son un artículo sencillo y perenne, que cualquier fábrica puede producir, las camisetas aparecen como el candidato más plausible para la subcontratación. Si tu pedido es de este tipo, estate bien atento y ten especial cuidado con la subcontratación no autorizada.

Nuestra investigación subraya que los compradores tienen un papel clave en el desarrollo de soluciones

Aunque la siguiente recomendación procede del Consejo Internacional de las Industrias del Juguete, también es válida para los compradores de ropa: "Antes de realizar un pedido, verifica la capacidad del proveedor. Emplea a auditores para comprobar que la fábrica tiene la capacidad necesaria, maquinaria y procesos de producción incluidos, para completar tu pedido en el plazo previsto. Busca inconsistencias en la maquinaria *in situ* y en el registro de producción, así como ratios anormales entre la capacidad productiva y los productos acabados. Tras realizar un pedido, busca documentos y registros de producción sospechosos, además de cualquier situación anormal, como la aparición repentina de una cantidad inusual de productos en el almacén, ya que pueden indicar que ha tenido lugar una subcontratación no autorizada".

Los compradores deben dar un paso al frente

Además de identificar los principales predictores de problemas ocultos, nuestra investigación subraya que los compradores tienen un papel clave en el desarrollo de soluciones. Los métodos que utilizamos para procesar los datos de nuestro intermediario nos permitieron predecir casos de subcontratación no autorizada con un alto grado de precisión (del 82%, con solo saber la proporción de pedidos que la fábrica subcontrató, y de más del 90%, cuando había información de subcontratación no autorizada respecto al pedido más reciente).

Dado que los datos consisten en variables que los minoristas o intermediarios tienen a su disposición, cualquier empresa podría lograr lo mismo –si no lo están haciendo ya–, e incorporar nuestros hallazgos a sus sistemas de apoyo a la toma de decisiones. Eso ayudaría a identificar señales de alarma y, sobre todo, a centrarse en los proveedores problemáticos para empujarlos en la dirección deseada, pasando así de la obligación al compromiso.

Retomando lo que decíamos sobre el hecho de que algunas fábricas no están autorizadas porque el proceso de certificación de cumplimiento de normas es demasiado engorroso, las empresas podrían simplificarlo, o incluso ayudarlas con la tramitación. Si las condiciones laborales de los subcontratistas son razonables, los compradores ayudarían a estos proveedores –y a sí mismos– averiguando qué es lo que les frena (¿tal vez la falta de capacidades técnicas?), y, después, trabajar con ellos para añadirlos a la lista de proveedores autorizados.

Un informe del NYU Stern Center for Business and Human Rights propone que los proveedores directos transfieran conocimiento y recursos mediante un "programa padrino", por el cual la fábrica más potente ayudaría a los subcontratistas más pequeños a cumplir la normativa. Para aumentar la capacidad de sus redes de suministro, algunas empresas ofrecen a sus proveedores de primer y segundo nivel formación en temas como medidas antidiscriminación, condiciones de seguridad, derechos laborales y salud femenina.

En esa línea, Gap se ha marcado el objetivo de que, en 2025, todos sus proveedores de segundo nivel, además de sus instalaciones de primer nivel, estén alineados con el programa SLCP, que busca unificar criterios de evaluación de las condiciones sociales y de trabajo en el sector textil, y el proyecto Better Work, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). También se opone firmemente a la subcontratación no autorizada: cuando la detecta, impone penalizaciones económicas al proveedor –con ese dinero financia proyectos para mejorar las condiciones laborales– o deja de trabajar con él.

Bajo la lupa

¿Las marcas de moda rápida más conocidas son un ejemplo? Hasta cierto punto, sí. Dado que permanecen en el punto de mira desde el derrumbe del Rana Plaza, se han esforzado mucho más por enmendarse. En nuestra investigación vimos que, al ser grandes marcas globales con un mayor riesgo reputacional, sus pedidos tenían un 22% menos de probabilidades de ser subcontratados. Es decir, las marcas menos conocidas son más susceptibles de caer en esa práctica. Que ninguna marca pequeña se haya visto involucrada en un escándalo sonado no significa que esas empresas estén libres de la subcontratación no autorizada; simplemente podría deberse a que las organizaciones de consumidores y los medios aún no las han pillado.

Ese fue otro de nuestros hallazgos: la defensa de los consumidores y la presión de la opinión pública funcionan. Desde el desastre del Rana Plaza han aparecido muchos observatorios, como Fashion Revolution, que hace un seguimiento de los

Acciones para no dar puntada sin hilo

Nuestros datos y las conversaciones con el socio industrial que participó en nuestra investigación nos permiten ofrecerte estos consejos prácticos.

No aprietes en precio a los proveedores. Según una encuesta de la OIT, algunos compradores imponen precios por debajo del coste de producción. Para los proveedores con poco poder de negociación que no quieren perder futuros pedidos, la única manera de compensar la diferencia de precio es aceptar pedidos adicionales y obligar a los trabajadores a hacer horas extras. Eso aumenta el uso de trabajadores temporales y la subcontratación, normalmente con menores salarios y peores condiciones laborales. Para evitar la subcontratación no autorizada y la explotación, paga una cantidad justa en función de los precios básicos de cada fábrica.

Reconoce su capacidad. Si sabes que una fábrica solo puede asumir 100 camisetas al día, no le pidas de repente que haga 200.

Haz un seguimiento de su carga de trabajo. Aunque no puedes saber cuánto trabajo de otros distribuidores tiene la fábrica (eso sería revelación de secretos comerciales), puedes gestionar cuánto trabajo tuyo tiene en cada momento, y planificar y reservar los periodos de producción con antelación.

Trátalos como si fueran clientes. Al pasar a un sistema en que el cumplimiento de las normas es ineludible y el objetivo es el compromiso, tratar a los proveedores como clientes puede ayudar a minimizar los problemas de subcontratación. Paga puntualmente, cultiva la relación, mantenles informados, sé sincero, acepta tu responsabilidad, incluye en los acuerdos las métricas y los niveles de servicio adecuados, y dedica el mismo tiempo a alinear incentivos y penalizaciones.

Haz que el compromiso sea tarea de todos. Los departamentos de sostenibilidad y de compras deben compartir información y tomar conjuntamente las decisiones de compras. El compromiso para que la empresa sea un comprador responsable no es tarea de una única persona, sino que deben hacerlo suyo y tomárselo en serio todos los miembros de la organización. Convertirlo en una misión y un valor corporativos impedirá que la empresa se jacte de cosas que, a la mínima que se investigue, los hechos no corroboren. Como ocurre con el lavado verde, la verdad siempre sale a la luz.

proveedores de 62 grandes marcas y distribuidores de ropa e informa de los que son transparentes más allá del primer nivel. Eso presiona a los distribuidores a hacer más transparentes todos los niveles de sus cadenas de suministro.

Más allá de nuestra investigación, la pandemia ha puesto de relieve otra cuestión que las empresas se han visto obligadas a afrontar: ¿tiene sentido que dependamos de países lejanos en productos básicos? Las estrategias de cadena de suministro tienden cada vez más hacia una mayor localización y regionalización. En el caso de los compradores norteamericanos y europeos, tener proveedores en México y en Marruecos o Turquía, respectivamente, permitiría ese proceso de inspección y aprobación más rápido que mencionábamos al principio de este artículo: cuando llame tu proveedor proponiéndote un subcontratista, podrías enviar a tu representante local a visitar sus instalaciones –una práctica cada vez más común en el sector–, y cumplir el plazo de entrega, todo ello sin comprometer la seguridad de los trabajadores ni los derechos humanos. Eso es algo que nunca pasará de moda. ■

Los autores

Anna Sáez de Tejada Cuenca es profesora de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones en el IESE.

Felipe Caro es profesor de Dirección de Decisiones, Operaciones y Tecnología en la Anderson School of Management de la UCLA.

Leonard Lane es profesor de Estrategia en la Paul Merage School of Business de la Universidad de California en Irvine.

+INFO: "Can brands claim ignorance? Unauthorized subcontracting in apparel supply chains" de Felipe Caro, Leonard Lane y Anna Sáez de Tejada Cuenca, está publicado en *Management Science*, vol. 67, núm. 4 (abril de 2021). https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3679

FULL STOP

FOTOGRAFÍA: FOX Image Collection vía Getty Images.

Líderes con humor astronómico

Pese a ser alguien que se pasa la vida mirando las estrellas, el astrofísico Neil deGrasse Tyson ejerce un liderazgo con los pies en la tierra.

El estadounidense Neil deGrasse Tyson, astrofísico, científico planetario y autor de varios superventas, tiene un talento especial para popularizar temas poco conocidos. En el reciente FRED Forum se sentó junto a Bill Baker, del IESE, veterano de los medios de comunicación y autor de *Organizations for people: Caring cultures, basic needs and better lives*. Su objetivo: debatir sobre el liderazgo consciente. Cuando pensamos en sesudos científicos con los ojos puestos en las estrellas, rara vez nos viene a la cabeza un liderazgo centrado en las personas. Sin embargo, como director del Planetario Hayden en el Museo Americano de Historia Natural de Nueva York, Tyson es versado en liderar y entender a los demás. En esta entrevista discuten sobre cómo los líderes pueden servirse del humor, la dignidad y el respeto para llegar a las personas y expandir los límites de su universo.

¿El liderazgo es un arte? ¿Una ciencia? ¿O ambos?

El liderazgo tiene muchas dimensiones. Existe el del Flautista de Hamelín, con el que le ofreces a la gente una idea genial y te siguen porque quieren más. Consiste en sacar todo el potencial humano del equipo. Y está el del líder autoritario, tipo: "Soy el jefe y tienes que hacer lo que yo digo". Personalmente, no me gusta el enfoque jerárquico autoritario. No es que no funcione pero, como todos sabemos, algunos de los líderes más importantes del siglo XX lo utilizaron con resultados devastadores.

Una de las cosas que surgieron durante la investigación que hice para mi libro fue que los líderes con éxito a largo plazo tienden a ser amables.

Bueno, en mi campo, generalmente no nos premian por nuestras habilidades sociales. Hay una regla no escrita de "yo tengo razón y tú estás equivocado", "tú tienes razón y yo estoy equivocado" o "los dos estamos equivocados". Es muy raro que diverjamos y ambos tengamos razón. Para los científicos, liderar significa tener ideas que los otros no tienen.

Además, nadie quiere hacer lo que otra persona diga solo porque sí. Si no nos ponemos de acuerdo, hay que seguir intentándolo hasta que uno de los dos diga: "¡Vaya, no lo había visto desde ese ángulo!".

Como ejemplo, nuestros artículos de investigación no tienen el prestigio académico de su autor. Un estudiante de posgrado o un becario puede aparecer sin más junto al director del observatorio porque no queremos menospreciar a nadie. Si bien un recién llegado tiene que aprender primero cómo funciona todo, sabemos que existe la posibilidad de que sea el más inteligente. Si se ve atrapado dentro de un sistema jerárquico, los demás no le sacarán partido. Como se suele decir: "Las personas de primer nivel contratan a personas de primer nivel. Las personas de segundo nivel contratan a personas de tercer nivel".

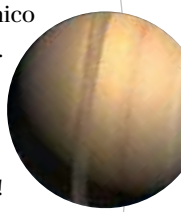
Lo que me pregunto es si ese tipo de actitud hacia el liderazgo podría copiarse en otros sectores.

Te pongo otro ejemplo: tenemos algunos miembros de alto nivel que son los que inspiran más confianza, los más conocidos, cuya investigación es muy respetada. Han visto sufrir y prosperar las instituciones, y nos aportan esa sabiduría. No están sesgados ni son egoístas, sino que anteponen el interés de la comunidad a cualquier otra cosa. Cuando queremos financiar una nueva partida, ya sea una nave espacial, un telescopio o un equipamiento muy relevante, pero tenemos fondos limitados, acudimos a un comité de revisión superior, y ellos eligen cuándo cerrar el grifo y redirigir los fondos a otra parte. Hay carreras que pueden verse afectadas negativamente por esa decisión, pero, dado que los líderes que forman parte de ese comité se han ganado el respeto de todos, nadie se opone a ello.

Un buen sistema se reconoce así: un verdadero líder seguirá teniendo el respeto de su gente incluso cuando adopte decisiones difíciles de digerir. Cuénteme cómo ha logrado conectar con la gente.

A lo largo de unos 20 o 30 años, cada vez que se enteraban de lo que hacía para ganarme la vida, me bombardeaban con preguntas: "¡Háblame de los agujeros negros! ¡Háblame del Big Bang!". Mientras respondía, iba calibrando sus reacciones para ver si se aburrían. Tomaba notas mentales de qué les interesaba, lo cual debería ser el objetivo de cualquier educador.

En 1994, un equipo de televisión vino al planetario para preguntarme sobre el descubrimiento de un planeta orbitando cierta estrella. Durante la entrevista, hice un pequeño movimiento corporal para ilustrar el efecto Doppler. Lo único que salió en las noticias de esa noche fui yo... bailando. Aquella experiencia me enseñó la importancia de una frase con gancho. Empecé a practicar frente al espejo. Convencí a mi esposa para que me fuera gritando fenómenos cósmicos: "¡Agujeros negros! ¡Tiempo espacial! ¡Einstein!", y yo tenía que darle una respuesta en tres frases que fuera informativa, interesante y que la hiciese sonreír. Por ejemplo, sobre los agujeros negros, podía soltar: "¡Lo primero es que los evites!", que es científicamente preciso, pero también divierte. Encuentro que, cuando la gente sonríe mientras aprende, vuelve a por más, porque es una buena sensación. Una frase con gancho te permite captar la atención de tu audiencia.



> "Una frase con gancho te permite captar la atención de tu audiencia"

Liderar con humor

Acumula material

Cada vez que encuentres algo que te parezca divertido, guárdalo. Así tendrás un montón de recursos a los que recurrir en el momento perfecto. Es mucho más difícil ir pensando las bromas sobre la marcha.

Mantente alerta

Cualquier cosa puede ser una fuente de humor. Ve las últimas películas y programas de televisión y mantente al día de la cultura popular. Nunca se sabe cuándo será útil.

Aprende de los mejores

Observa a los humoristas profesionales con tal de mejorar y aprender sobre el tempo, frases lapidarias, expresiones faciales y demás elementos que hacen reír a la gente.

FOTOGRAFÍA: © AMNH, Roderick Mickens

Parece sencillo, pero requiere mucho trabajo. ¿Cuántas veces hemos visto a políticos acorralados en televisión? Antes de ir por primera vez al famoso programa de televisión presentado por Jon Stewart, cronometré cuántos segundos les daba a sus invitados para que hablasen, y dividí la información que iba a contar en segmentos de tiempo similares. Tienes que hacer los deberes y dedicar tiempo a tu actuación.

Hay otros científicos igualmente geniales de los que nadie ha oído hablar porque no han dominado esa capacidad de comunicarse con la gente común.

La gente nota si eres auténtico: lo sabe y lo siente. Cuando me convertí en presentador de la serie de televisión *Cosmos*, me preguntaron qué me parecía estar en la piel del presentador original, Carl Sagan. Dije: "Si trato de hacer su papel, la pifiaré, porque no soy él. Ahora bien, sé que puedo hacer el mío propio perfectamente. No estoy aquí para intentar ser Carl Sagan, sino para ser yo mismo. Si fallo, será culpa mía, pero no será por querer ser otra persona".

Sé tú mismo y trata de conectar con la audiencia. Como educador, uno puede hacer una conferencia o bien comunicarse. Una conferencia tiene lugar cuando se está escribiendo en la pizarra, sin tener en cuenta a los oyentes. En el entorno universitario los asistentes se esfuerzan en conectar de todos modos, pues han pagado mucho dinero para estar allí. Sin embargo, en el mundo real, la gente simplemente mira a otro lado; el contrato con el orador es diferente.

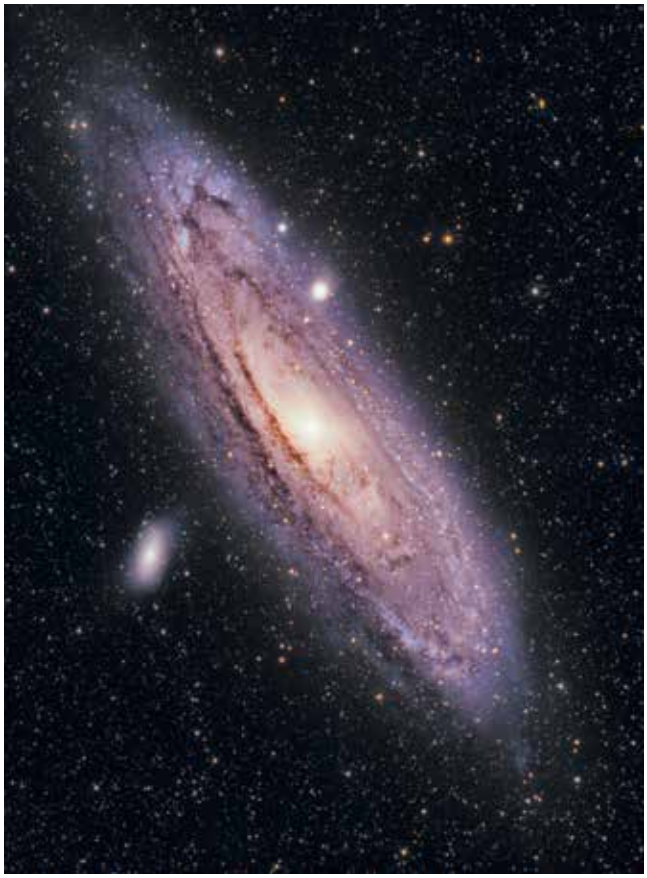
Para conectar mejor, consumo cultura popular: veo las últimas películas y programas de televisión, me informo sobre las celebridades de las que se habla, y trato de utilizar el lenguaje de la gente con fluidez. Si hay una canción de Beyoncé relacionada con algo que estoy diciendo, la utilizo y, de repente, ese contenido, que de otro modo sería oscuro y distante, se vuelve cercano y relevante.

Hay que adaptarse constantemente a la audiencia. Por ejemplo, Twitter, para mí, es una instantánea en tiempo real de cómo piensa la gente. No estoy en esta red para luchar contra lo que se dice, sino para entender el mundo a medida que se transforma, de modo que pueda navegar por ese paisaje cambiante y transmitir mi mensaje.

¿Qué pasa cuando tiene que decir algo para lo que la audiencia no está preparada? ¿Cómo dirige esa audiencia hacia donde le interesa?

Puedo responder a eso, en parte, por lo que aprendí de mi padre, quien dedicó toda su carrera a la política de ciudad:

"La gente nota si eres auténtico"



no basta con tener razón, sino que también hay que ser eficaz. Todos conocemos a personas que han tenido una gran idea, pero que renuncian a ella porque creen que nadie seguirá sus recomendaciones, o culpan a la inercia de su organización. Sin embargo, ser eficaz significa decir: "Tengo una idea brillante. Ahora me toca convencer a los demás. Tiene que haber un camino, y, si no lo encuentro, será culpa mía que mi idea no se financie". La carga de hacer que una idea funcione siempre recae en la persona que intenta hacerla realidad. ¿El liderazgo consiste en el arte de la persuasión? Prefiero que sea el arte de la ilustración.

¿Cómo se ilustra a las personas, con dignidad y respeto cuando tienen un pensamiento no científico, como puede ocurrir con las vacunas o la COVID?

Si alguien está sobrevolando un sistema de creencias mágico, es cuestión de encontrar una ruta para que aterrice en un lugar racional. ¿De qué formas se lo habrán planteado y cómo puedo mostrarles otra vía que les ayude? Una vez conocí a cierta persona que no creía que la llegada a la luna hubiese sido real, y le dije: "Entonces, ¿opinas que no hemos visitado la luna nueve veces? Vamos a pensarlo". Si duda de la primera, ¿acaso también dirá que las demás visitas son falsas? El truco consiste en ofrecer algo un poco más allá del límite de su pensamiento actual. Es fácil decir cosas que dividan a la gente. Yo busco a líderes que sean capaces de hablar sin enfadarse, dispuestos a tener conversaciones. Esos son a los que trato de emular.

¿Cómo anima a la gente en el trabajo?

Si alguien tiene problemas, me gusta asignarle tareas que vayan solo un poco más allá de donde se encuentre; no tanto como para que fracase, sino lo suficiente como para que recupere la confianza. Para mí, esa es la raíz de la dignidad en el trabajo. Habrá quien diga: "No me pagan para esto, no es mi trabajo", y le respondería que es una oportunidad para mostrar su potencial; para justificar una promoción, hay que ser capaz de ir más allá de lo que pone en el contrato.

¿Diría que su estilo de liderazgo consiste en asumir riesgos con las personas, ampliar sus capacidades y hacer que exploren su potencial?

Por supuesto. ¡Imagínate si todo el mundo sacase partido a su potencial de la noche a la mañana! Si no tomas riesgos con las personas, no tiene sentido que seas un líder. Los mejores días son aquellos en que soy capaz de abrir los ojos a alguien y que diga: "¡Guau! No me veía capaz de algo así". ■

FUENTE: Bill Baker entrevistó a Neil deGrasse Tyson en el FRED Forum 2021, que contó con ponentes de primera línea, incluido el director del IESE, Franz Heukamp. + INFO: www.fredleadership.org/fred-forum.

ALTA EXPRESIÓN
de LOS PEDROCHES

COVAP

EL ORIGEN DE UNA LEYENDA

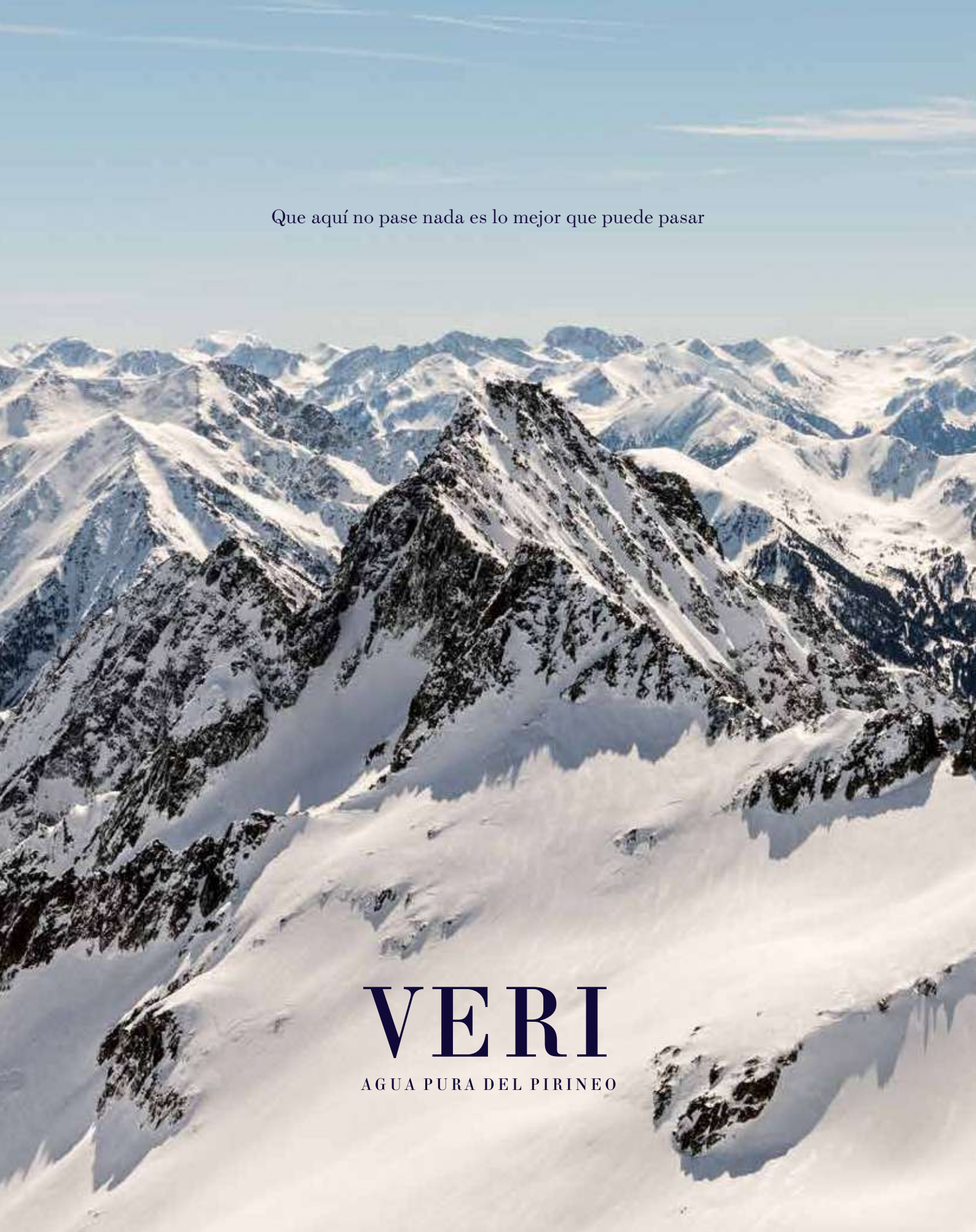
HUBO UN TIEMPO EN EL QUE LOS ANTIGUOS PUEBLOS
QUE HABITABAN EN NUESTRA TIERRA, CELEBRABAN
EN ESTAS FECHAS EL SOLSTICIO DE INVIERNO
Y RENDÍAN CULTO A UN ÁRBOL MÁGICO Y SAGRADO
QUE LES OFRECÍA SUS PRECIADOS FRUTOS.
ASÍ NACE EL ORIGEN DE UNA LEYENDA,
Y DE NUESTRAS CREACIONES MÁS SUBLIMES.

WWW.ELORIGENDEUNALEYENDA.ES

www.ibericoscovap.com

Patrocinador de la Global Alumni Reunion 2021 del IESE

Que aquí no pase nada es lo mejor que puede pasar



VERI

AGUA PURA DEL PIRINEO