



Universidad de los Andes

PABLO HALPERN  
DIRECTOR CENTRO REPUTACIÓN CORPORATIVA

## Codicia

**El Mercurio**  
**4 de marzo de 2017**

Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil era lo que hacía madrugar a Serguéi Brin y Larry Page cuando crearon Google. Elon Musk, fundador de Tesla Motors, aspiraba a acelerar la transición del mundo hacia el uso de energía sustentable; hoy su compañía está masificando la utilización de autos eléctricos. Howard Schultz, dueño de Starbucks, soñaba con inspirar y nutrir el espíritu humano -una persona, una taza y un vecindario a la vez-. Sin haber heredado un dólar se hicieron billonarios. Page es hijo de dos académicos; Brin, de un profesor universitario y de una investigadora de la NASA; Musk, de un ingeniero mecánico y de una nutricionista, y Schultz, de un camionero. Google, Tesla y Starbucks están cumpliendo su misión, generando riqueza para sus accionistas y, de paso, cambiando el mundo. Por supuesto que estos emprendedores querían ganar dinero, pero no era lo único que los movilizaba. Hoy sus empresas están entre las más admiradas del planeta.

¿Qué diferencia hay entre estas compañías y Wall Street? Por de pronto, en buena parte del mundo las instituciones financieras tienen la peor reputación, comparadas con cualquier otra industria. La llamada crisis *subprime* -cortesía de Wall Street- dejó al descubierto la codicia que se había apoderado de los ejecutivos de la banca, que, al otorgar créditos hipotecarios de alto riesgo, desencadenaron la peor crisis económica desde la depresión de los años 30. Lo que quedó al descubierto fue que estas compañías tenían una misión: maximizar la renta de sus accionistas y de sus ejecutivos, pero con un agregado: a cualquier precio.

Mientras las empresas no tienen una misión en la cual sus controladores creen pasional y obsesivamente, cuando carecen de valores que orientan sus decisiones y comportamientos -recurriendo a soluciones cosméticas, tales como las comunicaciones, el lobby, los códigos de ética que son letra muerta, mejoras superficiales en la relación con los *stakeholders* y filantropía-, no crean reputación. Estas iniciativas miran desde la organización hacia fuera, mientras que los problemas se originan adentro.

Ignorar la obligación que tiene una compañía de generar valor para sus accionistas es absurdo. El asunto es cómo. El cambio unilateral de los contratos con los clientes, la colusión de precios, las políticas laborales injustas, el ocultamiento de cargos en las cuentas de los clientes, la alteración de los estados financieros, la ausencia de políticas de mitigación de daños ambientales, los atrasos sistemáticos en los pagos a los proveedores y la publicidad engañosa, entre otros, ¿qué son?:

fórmulas para mejorar las utilidades a expensas de la reputación y la longevidad de una compañía. Es una manera codiciosa de administrar un negocio que si bien aumenta la rentabilidad en el corto plazo, en el largo plazo puede destruir a una empresa y a una industria.

Phil Knight, fundador de Nike, enfrentó una crisis de reputación que estuvo cerca de costarle su compañía. El modelo de negocio se sustentaba, en parte, en contratos con fábricas en Asia que hacían zapatillas empleando a menores de edad a los que se les pagaba una cantidad menor al sueldo mínimo. Más temprano que tarde esto se hizo público. Para enfrentar la crisis, Nike redactó un código de conducta, encargó una auditoría, creó una división para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, pero nada de eso dio resultado. El vuelco se produjo a partir de un corajudo discurso en que Knight reconoció que Nike se había vuelto sinónimo de sueldos de esclavos, jornadas de trabajo con sobretiempos forzados y abusos arbitrarios. Pero enterró el cuchillo aún más adentro. Admitió que los consumidores no querían comprar productos asociados a estas prácticas. Tras el discurso, Nike aumentó la edad mínima de sus trabajadores y fortaleció la vigilancia del cumplimiento de esta norma, adoptó estándares exigentes de aire limpio en los lugares de trabajo y transparentó la identidad de todas las fábricas con las que tenía contratos.

¿Aumentó su estructura de costos? Sí. Pero salvó a la compañía que en el ranking de la revista Fortune aparece entre las 12 más admiradas del mundo.

No hay atajos. Si una empresa quiere reputación, tiene que cambiar su comportamiento antes que su imagen. La organización codiciosa está condenada a una mala calidad de vida en los tiempos que vienen, en que las organizaciones son observadas bajo una lupa gigante. Lo peligroso es que la reputación negativa es contagiosa. Primero es una empresa al interior de una industria, luego es la industria y, más adelante, otras industrias. Todo esto se traduce en un creciente desprestigio de los empresarios, el debilitamiento del modelo económico, regulaciones asfixiantes y cobertura negativa en los medios de comunicación. ¿Acaso no es esto lo que está pasando? Pero no hay magia. Erradicar la codicia de las empresas y, por sobre todo, las prácticas que genera, es el único camino. Pero antes, no estaría de más ojear los manuales de Page, Brin, Musk, Schultz y Knight.