
La Empresa Ciudadana

La empresa que hace las cosas bien haciendo el bien

UNA PROPUESTA

¿Cómo asegurar la maximización de los resultados de la empresa, en términos de rentabilidad, crecimiento, perdurabilidad y prestigio y, a la vez, contribuir a superar la crisis de valores que afecta el país, con la consiguiente disminución de los efectos económicos y sociales inherentes a ella?

Objetivo del proyecto

El proyecto propende por la transformación de las empresas participantes en *empresas ciudadanas*, con la doble finalidad de asegurar la maximización de sus resultados en términos de rentabilidad, crecimiento, perdurabilidad y prestigio, y contribuir a superar la crisis de valores que afecta el país, con la consiguiente disminución de los efectos económicos y sociales inherentes a ella.

Entendemos por *empresa ciudadana* aquella que alcanza un rendimiento extraordinario en todos los campos (rentabilidad, crecimiento, perdurabilidad y prestigio), gracias al esfuerzo de incorporar a las estrategias corporativas tanto la eficiencia empresarial como la responsabilidad ciudadana¹.

Asumir responsabilidad ciudadana a nivel de empresa significa adoptar un conjunto de valores conducentes a la producción de beneficios, inmediatos y futuros, no solo para sí misma y sus accionistas, sino también para los trabajadores y sus familias, la sociedad en general y el ecosistema, y actuar de un modo coherente. Esto difunde confianza y reciprocidad en la empresa y en la comunidad, lo que a su vez se traduce en mejores niveles de convivencia y seguridad, reducción de costos de transacción² y fortalecimiento de la prosperidad individual y comunitaria.

El proyecto “Empresa Ciudadana” pretende con el tiempo la conversión de buena parte de las organizaciones colombianas en empresas ciudadanas, comenzando con un mínimo de 15 empresas líderes, visionarias, interesadas en lograr de manera simultánea la maximización de resultados y la construcción de un mejor país, en el que imperen la paz y el bienestar general.

Necesidad

Una de las características de nuestro tiempo es la crisis de valores que padece la sociedad. No existe claridad acerca de cuáles son los principios que deben

Es particularmente preocupante el vacío ético que se ha abierto en la sociedad, las organizaciones y las familias, pues nos priva de referentes legítimos y socialmente aceptables que orienten e impriman sentido al trabajo y a la convivencia ciudadana

guiar nuestro comportamiento, ni sobre cómo priorizarlos, y nuestras acciones a menudo se contradicen con lo que declaramos. Esto se traduce en pérdida de confianza entre las personas y las instituciones, lo que suele involucrar desconcierto, sentimientos de frustración y conductas contrarias al bien común.

Dentro de este contexto es particularmente preocupante el vacío ético que se ha abierto en la sociedad, las organizaciones y las familias. Con el agravante de que se trata de una carencia que aparentemente nadie está llenando con la requerida dedicación, profundidad y cobertura, lo cual es grave pues nos priva de referentes legítimos y socialmente aceptables que orienten e impriman sentido al trabajo y a la convivencia ciudadana. Por eso algo que es bueno para algunas personas es malo para otras, e indiferente para otras más.

El que algo sea éticamente bueno, correcto o justo es relativo a un conjunto de valores o estándares morales, un determinado punto de vista moral. Carecemos de estos marcos de referencia que guíen nuestra conducta y nos unan como sociedad y al interior de las organizaciones.

Algunos de los efectos económicos y sociales de esta crisis son:

- Pérdida de confianza entre los distintos actores de la sociedad.
- Deterioro del clima de inversiones y negocios.
- Recesión económica, con sus secuelas de desempleo, pobreza, hambre y enfermedad.
- Corrupción.
- Violencia, terrorismo e inseguridad.
- La delincuencia en sus distintas manifestaciones.
- Drogadicción y narcotráfico.
- Destrucción ecológica y ambiental.

En lo que a la empresa se refiere, las principales manifestaciones de esta crisis son:

- Pérdida de confianza al interior de la organización.
- Resquebrajamiento del clima y las relaciones laborales.
- Menor espíritu de cooperación y compromiso.
- Resistencia al cambio y a la innovación.
- Pérdida de productividad.
- Pérdida de prestigio y legitimidad social.
- Incremento de los costos de transacción.
- Como resultado de todo lo anterior, deterioro de la capacidad de crecimiento y de los resultados operativos y financieros de la empresa.

Es indudable que de esta crisis no saldremos mitigando los síntomas, sino penetrando a la raíz del problema, esforzándonos por comprender cuáles son los valores correctos y los comportamientos inherentes, comprometiéndonos con aquellos principios éticos cuya vivificación consistente pueda impulsar un cambio definitivo en todos los ámbitos de nuestras organizaciones y de la sociedad, y actuando en consecuencia.

¿Ha de dejarse dicho vacío ético al garete, permaneciendo ante él de brazos cruzados, permitiendo así que lo llenen personas indeseables, o de lo contrario, quiénes han de llenarlo y por qué?

Surge entonces una pregunta obvia: ¿Ha de dejarse dicho vacío ético al garete, permaneciendo ante él de brazos cruzados, permitiendo así que lo llenen personas indeseables, o de lo contrario, quiénes han de llenarlo y por qué?

¿Quiénes han de llenar el vacío ético y por qué?

Las empresas tienen un rol fundamental en contribuir a llenar el vacío ético, por las siguientes razones:

- *Es de la naturaleza de los empresarios “emprender”, asumir los grandes desafíos de las nuevas realidades sociales y económicas, liderar el cambio para forjar el futuro.*
- *Los empresarios son los actores principales de la sociedad civil.*
- *Muchos suelen considerar a la empresa el paradigma estructural de todas las restantes organizaciones.*
- *Las empresas son magníficas escuelas de aprendizaje.*
- *Las empresas aglomeran una alta proporción de la población.*
- *Las empresas cuentan con una infraestructura apta para generalizar marcos de referencia apropiados para llenar el vacío ético.*
- *A las empresas les conviene asumir este liderazgo y prestar este servicio al país, porque, como lo veremos adelante en el capítulo “beneficios”, **la ética es un buen negocio.***

Pensamos que las empresas tienen un rol fundamental en este empeño, por lo que son ellas las llamadas a desencadenar un proceso deliberado, efectivo y de largo alcance orientado a lograrlo. Las razones para ello son:

- Es de la naturaleza de los empresarios “emprender”, asumir los grandes desafíos de las nuevas realidades sociales y económicas, liderar el cambio para forjar el futuro. Por lo tanto, compete a ellos prepararse y preparar a sus organizaciones para transformarse en empresas ciudadanas, asegurar su desarrollo sostenido y sacar el país adelante.
- “Los empresarios son los actores principales de la sociedad civil. Ellos no pueden ser ajenos a la crítica situación que se vive y deben contribuir a la búsqueda de alternativas que le restituyan al país la confianza perdida”³.
- Muchos suelen considerar a la empresa el paradigma estructural de todas las restantes organizaciones.
- Las empresas son magníficas escuelas de aprendizaje, no solo en beneficio propio, sino también a nivel de la comunidad. Por eso importa no únicamente a los integrantes de la empresa, sino también a quienes trabajan en las restantes organizaciones, aprender de la ética empresarial el modo de actuación que nuestro tiempo exige a las organizaciones que quieren sobrevivir, crecer y alcanzar la máxima prosperidad.
- En conjunto, las empresas aglomeran una alta proporción de la población: inversionistas, trabajadores, las familias de unos y otros, proveedores, clientes, etc.
- Las empresas cuentan con una infraestructura administrativa y de comunicaciones que facilita el proceso de diseño y divulgación necesario para generalizar marcos de referencia apropiados para llenar el vacío ético.

A las empresas les conviene asumir este liderazgo y prestar este servicio al país, porque, como lo veremos adelante en el capítulo “beneficios”, la ética es un buen negocio para ellas, pues reduce los costos de transacción, fortalece la confianza al interior de la organización, ingrediente fundamental para el éxito de los negocios, e incrementa los niveles de productividad y rentabilidad.

Metodología

Para cumplir con el objetivo del proyecto utilizaremos la metodología VEA desarrollada y aplicada exitosamente por CEC International.

Para cumplir con el objetivo del proyecto utilizaremos la metodología “Valores en Acción (VEA)”,⁴ desarrollada y experimentada exitosamente en varios países por CEC International, Inc.⁵ para declarar, irradiar, medir valores personales y organizacionales y ponerlos en acción.

Esta metodología, que se aplicará a cada una de las empresas participantes en el proyecto, comprende tres fases, a saber:

FASE 1. MEDICIÓN DE VALORES

- 1** Identificar la *escala de valores* de los directivos participantes y de la organización, y el orden de *prioridades* que les atribuyen unos y otra en cuanto al efecto de *lograr los objetivos esperados*.
- 2** *Medir la brecha* existente entre tales valores y los comportamientos asociados, que de existir, es sintomática de que la cultura organizativa no está apoyando adecuadamente el progreso de la empresa o incluso lo está frenando.
- 3** Estimular la generación de estrategias de los directivos participantes sobre cómo cerrar la brecha para mejorar los resultados de la empresa.

Para estos propósitos aplicaremos la **Encuesta IMV™** (Instrumento de Medición de Valores) a todos los directivos de cada una de las empresas participantes (Junta Directiva y alta dirección).

Los resultados de las encuestas se consignan en dos tipos de informes:

- A** Un **Informe IMV Individual** para cada empresa participante: es un indicador para mejorar los resultados de la operación y la organización, tanto inmediatos como de mayor alcance.
- B** Un **Informe IMV Integrado** para el grupo de empresas participantes: delinea el perfil de la empresa colombiana en relación con la responsabilidad ciudadana, respecto a la propia organización, la sociedad y el ecosistema.

FASE 2. DISEÑO ESTRATÉGICO

Esta fase involucra a la totalidad de los directivos encuestados, a través de **Talleres Estratégicos** que se desarrollan al interior de cada una de las empresas participantes, y de **Foro-Talleres**⁶ a nivel del conjunto de empresas participantes

Lo que se busca con tales **Talleres Estratégicos** y **Foro-Talleres** es analizar los resultados de los **Informes IMV** –Individuales e Integrado—, derivar conclusiones y plantear opciones estratégicas apropiadas para:

- 1** **Cerrar las brechas** entre valores declarados y comportamientos asociados.
- 2** Convertir cada empresa en **empresa ciudadana**.
- 3** Contribuir a **llenar el vacío ético** del país.

FASE 3: PLAN DE ACCIÓN OPERATIVO

Esta fase cumple dos finalidades:

- 1** Elaborar un **Plan de Acción Operativo Individual** para cada empresa participante, orientado a lograr que los valores declarados sean puestos en acción, es decir, que sean practicados en toda la organización, a fin de convertirla en empresa ciudadana.
- 2** Elaborar un **Plan de Acción Operativo Maestro** para la empresa colombiana: un proceso formativo de comportamientos éticos generalizados que contribuyan a llenar el vacío ético del país, restaurar la confianza y aminorar los efectos de la crisis (deterioro del clima de inversiones, corrupción, violencia, etc).

La fase incluye la realización de una reunión de trabajo en cada empresa para afinar su Plan de Acción Operativo Individual, y concluye con un **Foro Nacional** alrededor del Plan de Acción Operativo Maestro, con la finalidad de suscribirlo y acordar medidas tendientes a difundirlo, generalizarlo e implementarlo.

Beneficios del proyecto para las empresas participantes

Al término del proyecto cada una de las empresas participantes dispondrá de los instrumentos indispensables para emprender el proceso de transformación en empresa ciudadana, como son:

- *Conjunto de valores declarados.*
- *Diseño Estratégico y Plan de Acción Operativo.*
- *Sistema de monitoreo.*

El beneficio fundamental y directo de convertir una organización en empresa ciudadana es maximizar sus resultados, en términos de rentabilidad, crecimiento, perdurabilidad y prestigio.

*Estudios recientes, respaldados por prestigiosos centros académicos y de investigación, demuestran que **“las empresas que hacen las cosas bien haciendo el bien”**—con gran fuerza de convicción y perseverancia—, a la larga generan mucha prosperidad para su gente, para sí mismas y para la sociedad.*

Al término del proyecto cada una de las empresas participantes dispondrá de los instrumentos indispensables para emprender el proceso de transformación en empresa ciudadana, como son:

- Conjunto de valores declarados, conducentes a la generación de beneficios, inmediatos y futuros, para la empresa, la sociedad y el ecosistema.
- Compromiso de la Junta Directiva y la alta dirección alrededor de estos valores.
- Diseño Estratégico y Plan de Acción Operativo para implementar, a nivel de toda la organización, un proceso formativo de comportamientos coherentes con los valores declarados.
- Sistema de monitoreo para asegurar el cumplimiento del Plan.

Como se ha dicho reiteradamente a lo largo de este documento, el beneficio fundamental y directo de convertir una organización en empresa ciudadana es maximizar sus resultados, en términos de rentabilidad, crecimiento, perdurabilidad y prestigio.

Estudios recientes, respaldados por prestigiosos centros académicos y de investigación, demuestran que las empresas que más se distinguen en estos cuatro campos son aquellas que practican, con gran fuerza de convicción y perseverancia, un conjunto de valores declarados que guardan relación con su responsabilidad ciudadana, respecto a su propia organización, la comunidad y el medio ambiente⁷. Empresas que incorporan al menos algunos de los requisitos mínimos de la empresa ciudadana⁸, porque saben que aquellas organizaciones que generan una contribución significativa y duradera en favor de la sociedad, a la larga también generan mucha prosperidad para sí mismas. Porque saben que “uno puede hacer las cosas bien haciendo el bien”.

El famoso estudio de la Universidad de Stanford que inspiró el “bestseller” “Built to Last”⁹ muestra que mientras un dólar invertido en 1926 en un fondo de acciones del mercado general se convirtió en 1990 en 415 dólares, el mismo dólar invertido en una empresa exitosa normal se convirtió en el mismo lapso en 955 dólares y el invertido en una empresa ciudadana en 6.356 dólares, o sea 15 veces más.

Por su parte, el libro “Good to Great”¹⁰, sustentado en el examen del

El famoso estudio de la Universidad de Stanford que inspiró el “bestseller” “Built to Last” muestra que mientras un dólar invertido en 1926 en un fondo de acciones del mercado general se convirtió en 1990 en 415 dólares, el mismo dólar invertido en una empresa exitosa normal se convirtió en el mismo lapso en 955 dólares y el invertido en una empresa ciudadana en 6.356 dólares, o sea 15 veces más.

Por su parte, el libro “Good to Great”, sustentado en el examen del desempeño de 1.435 empresas exitosas durante 40 años, descubrió que 11 de ellas pasaron de ser buenas a “grandiosas” —entendiendo por tales las que promediaron retornos 6.9 veces mayores que los del mercado—, gracias a la circunstancia de tener una ideología central que guía e inspira a la gente que está dentro de la compañía.

Lo mismo valida el estudio de reconocida autoridad realizado por el “Great Place to Work Institute, de San Francisco, USA, que desde hace más de dos décadas investiga y selecciona las “100 Mejores Empresas para Trabajar en América”, que publica anualmente la revista Fortune.

El índice DSI muestra que las empresas ciudadanas registran en el tiempo un rédito financiero consistentemente mayor que el Standard & Poor’s 500 Index, el índice Russell 1.000 y el índice Russell 3.000, situación que confirman recientes estudios publicados por la revista Fortune

desempeño de 1.435 empresas exitosas durante 40 años, descubrió que 11 de ellas pasaron de ser buenas a “grandiosas” -entendiendo por tales las que promediaron retornos 6.9 veces mayores que los del mercado-, gracias a la circunstancia de tener una ideología central que guía e inspira a la gente que está dentro de la compañía. El punto es que no se trata de construir una empresa que solamente sea rentable, sino una que genere tal nivel de prosperidad individual y colectiva, que el mundo sintiera que ha perdido un valor esencial si esa organización llegara a desaparecer. Y la gran conclusión es que aquellas empresas que generan una contribución social significativa y duradera, también generan mucha más riqueza.

Otro beneficio destacable de convertir la empresa en empresa ciudadana, específicamente en “un gran lugar para trabajar”, es que mejora la confianza al interior de la organización y, consecuentemente, el clima laboral, los índices de rotación del personal, el nivel de compromiso de éste, la capacidad de innovación y creatividad, la capacidad de asumir riesgos calculados, y los índices de productividad y rentabilidad.

Así lo acreditan diversos estudios de reconocida autoridad, entre los que destacan los realizados por el “Great Place to Work Institute, de San Francisco, USA, que desde hace más de dos décadas investiga y selecciona las “100 Mejores Empresas para Trabajar en América”, que publica anualmente la revista Fortune¹¹; el libro “Good Work When Excellence and Ethics Meet”, de profesores de las Universidades de Harvard, Stanford y Claremont¹²; el Domini 400 Social Index (DSI) de KLD&Co, Inc., empresa de Boston, USA, y estudios auspiciados por New Prospect Foundation acerca de la relación entre las prácticas avanzadas de recursos humanos y el desempeño financiero de las empresas¹³.

Aunque estos importantes trabajos difieren en sus enfoques, podría decirse que coinciden en la conclusión de que las compañías que creen apasionadamente en los valores y actúan persistentemente en coherencia con ellos, logran unos niveles de rentabilidad que “superan consistentemente los de las empresas convencionales”, respetan y mejoran el entorno natural y son generadoras de confianza y bienestar comunitario.

Confirmando esta afirmación, el índice DSI, arriba citado, muestra que las empresas ciudadanas registran en el tiempo un rédito financiero consistentemente mayor que el Standard & Poor’s 500 Index, el índice Russell 1.000 y el índice Russell 3.000, situación que confirman recientes estudios publicados por la revista Fortune ¹⁴.

Recientes investigaciones igualmente confirman que la superioridad

Recientes investigaciones igualmente acreditan que la superioridad financiera de las empresas ciudadanas se da no solamente en los Estados Unidos, sino también en la Comunidad Europea y en América Latina, concretamente en el Reino Unido y Brasil, según publicaciones del UK Sunday Times y Guía Exame,

financiera de las empresas ciudadanas se da no solamente en los Estados Unidos, sino también en la Comunidad Europea y en América Latina, concretamente en el Reino Unido y Brasil, según publicaciones del UK Sunday Times y Guía Exame, respectivamente.

Más detalles sobre todos estos estudios pueden consultarse en la Nota Técnica CEC “La Superioridad Financiera de la Empresa Ciudadana” (anexo 5).

Beneficios del proyecto para el país

Tal como fue explicado en la metodología, el proyecto pondrá a disposición de todas las organizaciones del país, públicas y privadas, los mecanismos necesarios para iniciar su proceso de transformación en empresas ciudadanas, a saber:

- Perfil de la empresa colombiana, cimentado en valores éticos fundamentales, en relación con su responsabilidad ciudadana respecto a su propia organización, la sociedad y el ecosistema;
- Plan de Acción Operativo maestro para implementar un proceso formativo de comportamientos éticos generalizados coherentes con este perfil, que contribuyan a acrecentar los niveles de confianza, cooperación y respaldo mutuo entre los diferentes actores de la sociedad (capital social) y a llenar el vacío ético del país.¹⁵
- Medidas para asegurar la divulgación del Plan de Acción y su adopción formal por un número creciente de organizaciones adherentes.

El beneficio para el país de poner en marcha este proceso de transformación de las organizaciones en empresas ciudadanas será la mitigación de los efectos económicos y sociales de la crisis vistos atrás, entre los que destacan la corrupción, la delincuencia, la violencia y la inseguridad, y la consecuente recuperación del clima de inversiones y negocios.

¹ Ver Nota Técnica CEC “La Empresa Ciudadana”, 2001, **anexo 1**.

² Entiéndese por costos de transacción aquellos ajenos a los costos normales de la empresa, en los que se incurre para lograr niveles inusuales de control, supervisión, investigación o seguridad. En los últimos tiempos se han visto aumentar en los países, en algunos de manera dramática, debido a las condiciones de desconfianza mutua e inseguridad imperantes. Debido a ellos las transacciones, incluyendo las más sencillas, se burocratizan, demoran y encarecen cada vez más. Adicionalmente constituyen fuente permanente de corrupción, pues para agilizar las transacciones algunos suelen optar por el soborno.

³ “La ética de los negocios”, Carlos Arturo Angel, ex Presidente de ANDI.

⁴ Ver Valores en Acción (VEA), **anexo 2**.

⁵ Ver prospecto de Corporate Education Center International, Inc. (CEC), **anexo 3**.

⁶ Ver Nota Técnica CEC “El Foro–Taller”, 1995-2002, **anexo 4**.

⁷ Ver Nota Técnica CEC “La superioridad financiera de la empresa ciudadana”, 2001, **anexo 5**.

⁸ Ver Requisitos Mínimos de una Empresa Ciudadana, **CEC, anexo 1**, pág. 3.

⁹ “Empresas que Perduran”, James C. Collins and Jerry I. Porras, 1996.

¹⁰ “Good to Great”, James C. Collins, 2001

¹¹ “100 Best vs. The Rest”, Robert Levering and Milton Moskowitz, 2001

¹² Howard Gardner de la Universidad de Harvard, William Damon de la Universidad de Stanford y Mihaly Csikszentmihalyi de la Escuela de Administración Drucker de la Universidad de Claremont

¹³ Ver **anexo 5**.

¹⁴ Ver **anexo 5**, páginas 5 y ss.

¹⁵ Ver Nota Técnica CEC “El Capital Social”, 2001, **anexo 6**.

¹⁶ Ver **anexo 3**.