

NICHOLAS IND
ORIOI IGLESIAS

EMPRESAS CON CONCIENCIA

MÁS ALLÁ DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA

EMPRESAS CON CONCIENCIA

NICHOLAS IND Y ORIOL IGLESIAS

¿Qué tienen en común la marca hotelera de lujo Soneva y el distribuidor líder británico Tesco, o el gigante de gran consumo Unilever y la marca de ropa Patagonia? Pues que demuestran que ser una empresa con conciencia y ganar dinero son objetivos compatibles.

En **Empresas con conciencia**, Nicholas Ind y Oriol Iglesias proporcionan un modelo de gestión a través del cual las empresas pueden transformarse y desarrollar un negocio con conciencia y rentable. Ilustrado con multitud de ejemplos de empresas reales, este libro pretende inspirar un cambio positivo en las organizaciones.

«La humanidad se enfrenta a dos grandes y crecientes retos: el cambio climático y las desigualdades sociales. Los profesores Ind e Iglesias argumentan que ha llegado el momento de que las empresas trasciendan la responsabilidad social corporativa, para así poder dar una respuesta efectiva a estos grandes retos globales».

Alan Jope, CEO mundial de Unilever

«**Empresas con conciencia** es un libro oportuno y relevante, que pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones ganen su licencia para operar, así como que utilicen el poder de la conciencia para promover un cambio positivo que permita el progreso del planeta y de la humanidad».

Vincent Stanley, director de Filosofía de Patagonia

«Este es el primer libro que aborda de forma profunda el rol de la conciencia en la ética de los negocios. Estoy convencido de que estimulará un muy relevante debate sobre el papel que los individuos y las organizaciones deben jugar en la creación de negocios éticos».

R. Edward Freeman, catedrático de The Darden School, University of Virginia

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJSR

ISBN: 978-84-126783-4-5



Empresas con conciencia

Más allá de la
Responsabilidad Social
Corporativa

Nicholas Ind y Oriol Iglesias

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com
Barcelona - Madrid

Traducción y adaptación del libro original *In Good Conscience: Do the Right Thing While Building a Profitable Business*, publicado por Palgrave Macmillan bajo licencia de Springer Nature Switzerland AG (Basingstoke, 2022).

1ª edición: octubre 2023

Agradecemos a Asket, Ecoalf y Tony's Chocolonely la cesión de fotografías para la ilustración de sus casos

© 2022 Nicholas Jonathan Ind y Oriol Iglesias Bedós

© 2023 de la traducción al español Oriol Iglesias Bedós

© 2023 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Nicholas Jonathan Ind ISNI: 0000 0001 0948 7052

Oriol Iglesias Bedós ISNI: 0000 0004 9339 5207

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editora: Virtuts Angulo

Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la cubierta: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-126783-4-5

eISBN: 978-84-126783-5-2

THEMA: KJSR

Depósito Legal: B 16468-2023

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral Book natural de noventa gramos, procedente de bosques y plantaciones correctamente gestionados, certificado por FSC.

Índice

1. Introducción a la conciencia. Lo mejor y lo peor...	7
2. Qué es la conciencia y por qué es importante	21
3. Empresas con conciencia	41
4. La construcción de una conciencia organizativa	73
5. La integración de la conciencia en la organización	99
6. La promoción de la innovación consciente	133
7. Comunicación consciente y efectiva	165
8. Liderazgo consciente	189
9. ¡Depende de ti!	223
Notas	239
Agradecimientos	251

CAPÍTULO 1

Introducción a la conciencia. Lo mejor y lo peor...

En la primera frase de la célebre novela de Charles Dickens *Historia de dos ciudades* (1859) aparece la cita: «Era el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos». Más adelante, Dickens contrapone lo mejor con lo peor: la era de la sabiduría frente a la era de la necesidad... la primavera de la esperanza frente al invierno de la desesperación, etc. Esta cita se ha utilizado a menudo porque puede aplicarse a muchas épocas históricas y porque nos transmite la idea de que el bien y el mal coexisten en una realidad incierta y cambiante.

Este libro trata sobre la conciencia empresarial, reconociendo la existencia de múltiples realidades duales: por un lado todavía existen demasiados modelos de negocio que contribuyen con sus emisiones desmesuradas de CO₂ al agravio del cambio climático; y, a la vez, también están floreciendo nuevos modelos de negocio mucho más sostenibles. En paralelo también existen demasiadas organizaciones centradas simplemente en la consecución de beneficios a corto plazo; aunque también, cada vez más, están emergiendo otras empresas que tratan de construir modelos de negocio con una mayor perspectiva de largo plazo y con una visión equilibrada de los distintos grupos de interés. En definitiva, en la actualidad coexisten empresas reacias a cambiar su modelo extractivo de negocio —que genera múltiples externalidades negativas—, con empresas con conciencia que tratan de construir un modelo de negocio rentable mientras *hacen lo correcto*. El desafío al que nos enfrentamos estriba en cómo obtener más de lo mejor y menos de lo peor. Este es precisamente el tema principal del libro *Empresas con conciencia*, es decir, cómo ser capaces de transformar a las empresas para conseguir que sean a la vez rentables y morales, de forma que su actividad genere valor para todos sus distintos grupos de interés.

El problema es que todavía pocas empresas abordan de forma profunda los principales retos a los que se enfrenta la humanidad, como el cambio climático o las desigualdades sociales. Y, aunque existe una presión creciente por parte de múltiples grupos de interés, todavía hay muchas empresas que hacen caso omiso o responden de forma superficial. Como contraposición, en este libro argumentaremos que las empresas deben abordar estos retos y estas presiones desde una perspectiva auténtica y profunda, que esté dirigida desde su conciencia organizativa. En esta línea, uno de los entrevistados para este libro, **Wiebe Draijer**, CEO de Rabobank, afirma que, «la conciencia nos ha convencido de que hay oportunidades de cambiar el sistema y de que tenemos una obligación moral de hacerlo». Afortunadamente, el caso de Rabobank no es único. Este libro muestra el poder de la conciencia y expone múltiples ejemplos de empresas que se han transformado para desarrollar modelos de negocio rentables, y también mucho más sostenibles y responsables.

En paralelo, expondremos los problemas derivados de operar sin una conciencia organizativa. Uno muy evidente es el perjuicio que estamos causando al medioambiente. A modo de ejemplo, vale la pena mencionar la pérdida acelerada de la biodiversidad. Desde 1970, la diversidad de flora y fauna de nuestro mundo ha disminuido en un 68% y, en la actualidad, un millón de especies están amenazadas de extinción a causa de las explotaciones agrícolas intensivas de productos como la soja o el aceite de palma. A pesar de la evidente necesidad de tomar medidas urgentes, el 43% de las 500 principales cadenas mundiales de suministro de productos básicos no tienen ningún plan para detener la deforestación.¹ Es obvio que esto no es correcto y que las empresas no pueden omitir su responsabilidad respecto a los principales problemas a los que la humanidad debe de enfrentarse.

Volver la mirada al pasado puede ayudarnos a tomar perspectiva y a entender que no es bueno ni deseable omitir problemas o injusticias relevantes, como demuestra el comercio de esclavos que durante años se practicó en el Atlántico. En aquella época, muchos empresarios argumentaron que no había nada malo en el comercio

► 1. Introducción a la conciencia. Lo mejor y lo peor...

de esclavos, o que, a lo sumo, era necesario introducir algunos ajustes en el mismo. Por suerte, muchas otras personas, incluidos también algunos empresarios, impulsados por su conciencia, empezaron a discutir el sistema y a denunciar que era una actividad intolerable. Parafraseando a Dickens, «lo peor» de ese momento histórico fue sin duda alguna el trato inhumano y vejatorio que se proporcionaba a los esclavos. Afortunadamente, una situación tan terrible generó innumerables acciones individuales, así como colectivas por parte de algunas empresas *con conciencia*, que promovieron y efectuaron cambios profundos, que finalmente llevarían a la abolición de la esclavitud.

El poder de la conciencia: de Wedgwood a Choclonely

En 1781, el barco de esclavos británico *Zong* zarpó de Ghana hacia Jamaica con más de 400 esclavos africanos a bordo, 17 tripulantes y un capitán inexperto. Incluso para los estándares de los barcos de esclavos, el *Zong* estaba abarrotado y tenía poca tripulación. Para empeorar las cosas, cuando el barco llegó a aguas del Caribe, se perdió y navegó más de 300 millas lejos de la costa de Jamaica. La terrible historia de este barco nos cuenta que en ese momento los marineros decidieron desechar parte de su carga y, en consecuencia, arrojaron 132 esclavos por la borda. Más tarde, afirmaron que lo habían hecho porque no había suficiente agua potable para todos, pero este argumento es más que discutible porque, cuando finalmente llegaron a Jamaica, todavía disponían de un buen suministro de agua. En realidad, el verdadero motivo de esa brutal acción, era que las aseguradoras pagaban la suma de 30 libras esterlinas por esclavo si, debido a alguna circunstancia extrema, el barco debía deshacerse de algunos de ellos para salvar el resto de la carga. Desafortunadamente para el capitán y la tripulación, las aseguradoras detectaron el fraude y se negaron a pagar. Estos sucesos terminaron juzgándose en un tribunal de Londres, donde el kafkiano veredicto fue que la matanza de esclavos era legal en ciertas circunstancias. En desacuerdo con el veredicto, las aseguradoras

apelaron, argumentando que el propietario del barco no podía en ningún caso justificar la muerte de personas inocentes y que debían considerarse como asesinatos. El final de la historia es también incomprensible, desde nuestra perspectiva histórica actual. Las aseguradoras ganaron su apelación, pero en cambio nadie cumplió ninguna condena por estos abominables crímenes.

En conclusión, esta terrible historia muestra cómo los seres humanos pueden ser concebidos y tratados como una mercancía por parte de otros seres humanos. Es extremadamente difícil comprender por qué se podía pensar así y cómo la conciencia de las personas permitía esta barbarie. Afortunadamente, la matanza de los esclavos fue también percibida por una parte relevante de la sociedad de la época como una inaceptable mancha en la conciencia de la nación. Muchas voces críticas señalaron que no podía tolerarse una sociedad ni una economía donde los beneficios económicos primaran por encima de la moral y de los derechos humanos.

Como señala el historiador Bronwen Everill, estos hechos muestran la creciente preocupación que se generó entre muchas instituciones y grupos sociales que se dieron cuenta de que «la transformación de las cosas y el tiempo, así como de las personas, en simples mercancías con un valor monetario, había ido demasiado lejos». ² Este conflicto cuestionó los fundamentos básicos de un capitalismo salvaje y contribuyó también de manera significativa a un cambio en las actitudes de los gobiernos, empresas y consumidores. De hecho, los sucesos del *Zong* impulsaron el incipiente movimiento abolicionista que contrastaba con la aceptación generalizada de la esclavitud como una «institución social legítima». ³

Como consecuencia del caso *Zong*, se empezaron a producir cambios relevantes, aunque lentamente. Finalmente, en 1807 el comercio de esclavos llegó a su fin gracias al creciente poder que alcanzó el movimiento abolicionista. Durante el período entre el caso *Zong* y la abolición de la esclavitud, empezaron también a surgir un número destacado de empresas, que podríamos denominar con conciencia, que promovieron modelos de negocio responsables y respetuosos con los derechos humanos, y que además usaron su

► 1. Introducción a la conciencia. Lo mejor y lo peor...

influencia para cambiar muchas de las prácticas que hoy en día consideramos intolerables, pero que en aquel momento eran socialmente aceptadas de forma mayoritaria. Un ejemplo interesante es el de la empresa de cerámica Wedgwood, que decidió incorporar en sus productos un dibujo de un esclavo arrodillado y encadenado acompañado de la frase «¿No soy un hombre y un hermano?». Este dibujo llegó posteriormente a convertirse en el logo de los abolicionistas.

Wedgwood y otros intentaron construir empresas capaces de ser rentables a la par que responsables, así que apelaron a una nueva clase de ciudadanos, éticamente conscientes, que querían demostrar su compromiso con la abolición de la esclavitud a través de sus hábitos de consumo. En esta línea, muchos ciudadanos-consumidores de clase media dejaron de comprar el azúcar producido por los dueños de esclavos de las Indias Occidentales en favor de otros proveedores. Ahora bien, el problema radicaba en que el azúcar que no estaba producido por esclavos era más caro y, por lo tanto, frenaba en parte el crecimiento de su consumo. Esto llevó a muchas empresas sin escrúpulos a dar gato por liebre, haciendo afirmaciones falsas sobre la procedencia y la forma de producción de su producto. Esto obligó a las verdaderas empresas con conciencia a reaccionar ante estas prácticas y, como respuesta, promovieron la verificación de sus cadenas de suministro de azúcar, para así garantizar que no procedían de mano de obra esclava. De hecho, para evidenciar este compromiso desarrollaron un etiquetado que los diferenciaba de la competencia desleal.

La historia del *Zong* puede parecer una historia lejana, propia de otros tiempos que hace mucho han quedado en el olvido. Pero la incómoda realidad es que se estima que hoy en día todavía unos 25 millones de trabajadores en todo el mundo pueden considerarse como esclavos. Por lo tanto, este debería seguir siendo un tema de candente actualidad.⁴ La trata de esclavos, que como hemos visto tuvo profundas implicaciones en el momento histórico que hemos descrito —y que desafortunadamente todavía es un problema vigente en la actualidad—, puede servir para ilustrar muchos de los

temas que exploraremos en este libro. Por encima de todo, pone de manifiesto la importancia de contextualizar la forma en que las empresas generan beneficios y rentabilidad, y muestra cómo es imprescindible disponer de una brújula moral interior que permita a cualquier organización comprender cuáles son las decisiones estratégicas correctas a tomar. Así pues, en el libro exploraremos cómo la conciencia es lo que conduce a las personas, y también a las organizaciones, a tomar buenas decisiones. Trataremos de comprender cómo construir negocios rentables, que a la vez se rijan por una conciencia organizativa, inspirándonos en los ejemplos de empresas como Tony's Chocolonley (que se opone a la esclavitud moderna en África Occidental), Unilever (enfrentándose a desafíos medioambientales y sociales), Asket (combatiendo la falta de transparencia en la cadena de suministro), Rabobank (integrando la conciencia en las decisiones estratégicas y creando un cambio sistémico) y Patagonia (permitiendo que los consumidores sean defensores del medioambiente). En paralelo, también trataremos de entender por qué algunas empresas todavía carecen de conciencia y priorizan los beneficios y la rentabilidad a cualquier coste para sus distintos *stakeholders* (grupos de interés), que no sean sus accionistas e inversores.

Adquiriendo conciencia

Nuestro interés en la conciencia organizativa proviene de la profunda creencia de que las empresas pueden impulsar el bien común y contribuir a afrontar algunos de los principales retos a los que se enfrenta la humanidad, porque disponen de los recursos humanos y el capital financiero e intelectual necesarios para hacerlo. Por este motivo, desde hace tiempo nos preguntamos ¿qué impulsa a algunas empresas a hacer lo correcto, mientras persiguen construir un negocio próspero y rentable?

Los autores de este libro formamos parte de un grupo de directivos, académicos y consultores llamado Medinge (su nombre procede de la ciudad sueca donde se fundó), que en 2005 impulsó un proyecto para identificar aquellas marcas que podrían considerarse como

► **1. Introducción a la conciencia. Lo mejor y lo peor...**

marcas con conciencia. Como continuación de este proyecto, en 2016, escribimos el libro *Brands with a Conscience (Marcas con conciencia)* que presentaba 18 casos de empresas de este tipo. Desde entonces, los dos coautores del libro hemos llevado a cabo conjuntamente numerosos proyectos de investigación académica sobre las actitudes, el comportamiento y los procesos de toma de decisiones estratégicas de las empresas, así como del rol que juegan en estos procesos los directivos de las mismas, los empleados y también su red de proveedores, distribuidores y colaboradores. Por ejemplo, en 2023 publicamos un artículo académico sobre cómo Unilever alinea estratégicamente a su red de empresas colaboradoras para poder así construir un negocio cada día más sostenible.⁵ Todos estos estudios muestran, de manera clara, un conjunto de atributos comunes de las empresas y de las marcas con conciencia que forman la base del libro ***Empresas con conciencia***. Sin embargo, para escribirlo no solo nos hemos basado en la teoría que hemos desarrollado a través de nuestra investigación académica, sino también en nuestra experiencia como consultores/asesores estratégicos de empresas. Nuestro objetivo con este libro no es solo inspirar un cambio positivo contando las historias y las prácticas de las empresas con conciencia con las que hemos tenido la oportunidad de colaborar en investigación o consultoría, sino que queremos proporcionar un modelo de gestión que permita a cualquier empresa transformarse y desarrollar un negocio rentable a la vez que consciente.

En este libro también se encontrarán contribuciones puntuales de personas a las que hemos invitado a compartir su perspectiva. Así, **Chris Kersbergen, Marianne Waite y Brian Berkey** han ampliado algunos de los temas tratados y profundizado en algunas reflexiones clave.

El contenido del libro

En el capítulo 2, abordamos la conceptualización de la conciencia desde una perspectiva filosófica, mientras que en el capítulo 3 des-

cribimos cómo debería entenderse la conciencia organizativa y cómo puede operar.

La conciencia es una idea compleja con una larga historia, pero en su forma más simple es un sistema de creencias enraizado en la experiencia, el conocimiento y la reflexión que involucra a los demás e impulsa una buena praxis.⁶ La conciencia es a la vez una guía para el futuro y una manera de juzgar las decisiones pasadas. Es por eso, que nuestra conciencia puede perturbarnos cuando no estamos a la altura de nuestras propias expectativas. En este sentido, tenemos el ejemplo del dramaturgo, activista y político checo Václav Havel, que se refería a su conciencia como «mi compañera íntima y universal». Durante su encarcelamiento en 1977, por ser un portavoz disidente, accedió a dejar ese rol a cambio de salir antes de prisión. Pero esta decisión acarreó duras consecuencias para él, ya que vivió años de desesperación silenciosa, autocastigo, vergüenza, descrédito y reproches. En una de las cartas a su esposa escribió que, si bien no era difícil esconderse detrás de los propios éxitos, era diabólicamente difícil «aceptar la responsabilidad por los propios fracasos».⁷

En este libro cambiaremos la perspectiva sobre la conciencia, que en la mayoría de debates se enfocan en el individuo, y nos basaremos en el trabajo de ciertos escritores e investigadores para argumentar que la conciencia también puede verse desde el punto de vista de una empresa. Desde esta perspectiva, la conciencia organizativa puede guiar estrategias, modelos de negocio, procesos de innovación, o prácticas de sostenibilidad. Contrariamente a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que con demasiada frecuencia está desvinculada de la estrategia de negocio, la conciencia debe ser el pilar fundamental sobre el que opera una empresa. En este libro hablaremos de empresas pequeñas, grandes, nuevas y antiguas y explicaremos cómo la conciencia, ejercida de manera adecuada y constante, puede ser la base sobre la que construir un negocio rentable y duradero. También presentaremos los retos a los que se enfrentan aquellas empresas que quieren ser más conscientes y cómo pueden abordar con éxito este complejo proceso de transformación.

► 1. Introducción a la conciencia. Lo mejor y lo peor...

No obstante, el desafío de pasar de una perspectiva individual a una perspectiva colectiva y corporativa es que la conciencia organizativa se vuelve un concepto difícil de definir. Cuando pensamos en nuestra propia conciencia individual, comprendemos que es algo que nos ayuda a distinguir entre el bien y el mal. Además, nuestra conciencia individual se nos hace claramente visible cuando nos enfrentamos a un dilema moral y tenemos que elegir. Sin embargo, ¿dónde encontramos la conciencia en una empresa? En algún lugar del edificio puede haber una puerta con el rótulo RSC (Responsabilidad Social corporativa), pero en cambio no es tan fácil identificar dónde reside la conciencia organizativa. Esto es así porque la conciencia organizativa reside en las ideas y las acciones de las personas y depende de la cultura empresarial. La conciencia organizativa tiene que ver con la razón de ser de una organización y con aquellos principios fundamentales que guían sus actos. La conciencia cobra vida cuando el propósito y los principios se utilizan para adaptarse a los contextos específicos en los que hay que tomar decisiones. Esto significa que, aunque tratemos de articular la conciencia mediante palabras, su significado preciso varía a medida que las creencias se encuentran con los eventos. Nuestro invitado en el capítulo 3, **Brian Berkey**, profundiza sobre la naturaleza de la conciencia corporativa.

Así pues, mientras que los capítulos 2 y 3 se centran en tratar de comprender qué es la conciencia, primero desde una perspectiva filosófica y después desde una perspectiva corporativa, el resto de capítulos del libro presentan un modelo de gestión para que cualquier organización pueda convertirse en una empresa consciente y rentable.

En el capítulo 4, analizamos el proceso que cualquier organización debería seguir para articular su conciencia, mediante un propósito y un conjunto de principios corporativos. A continuación, en el capítulo 5, mostramos de qué manera la conciencia organizativa debe posteriormente integrarse en los procesos de creación de valor, la cultura y los sistemas de incentivos. Veremos como algunas empresas disponen de un propósito corporativo muy claramente definido y que, además, se esfuerzan en cumplirlo. Un ejemplo es, sin duda

alguna, la marca holandesa de chocolate Tony's Chocolonely, que lucha activamente en contra de la explotación laboral, la esclavitud moderna, y promueve un comercio justo. Otro interesante ejemplo es la marca de moda española Ecoalf, que ha construido toda su propuesta de valor alrededor de la innovación textil y una apuesta decidida por el reciclaje. Otras empresas de mayor tamaño, como la empresa de *software* SAP, o Unilever, a menudo tratan de alinear su propósito y operaciones con algunos de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Asimismo, promueven el cumplimiento de objetivos ambientales, sociales y de gobernanza, no solo dentro de los límites de su organización, sino también por parte de sus socios comerciales y proveedores. Las empresas trabajan cada vez más a favor de construir organizaciones con mayores niveles de equidad, justicia racial, y bienestar, reduciendo posibles desigualdades. Nuestra coautora invitada **Marianne Waite** profundiza precisamente sobre cómo se pueden abordar los retos asociados con las personas (empleados y consumidores) con alguna discapacidad.

En el capítulo 5 presentamos algunas de las ideas clave de Mary Parker Follett, pensadora pionera en el ámbito de la gestión, que argumenta que ninguna estrategia se puede imponer y que solo es posible comprometer a las personas con un proyecto si se las hace partícipes del desarrollo del mismo. Desde esta perspectiva, reflexionaremos, por ejemplo, sobre si una empresa como Tesco, cadena de supermercados del Reino Unido, debe imponer su poder de negociación para alinear a sus proveedores con su propósito corporativo y estrategia, o bien, debe usar su conciencia organizativa como un mecanismo de toma de decisiones y de diálogo constructivo con todos sus *partners*, que le lleve a ejercer mayor influencia. Por ejemplo, ¿debe Tesco ayudar a sus proveedores a conseguir que sus operaciones sean más sostenibles? ¿Debe influenciar a los consumidores para que coman más verduras y menos carne? ¿Debe pasar a utilizar fuentes de energía sostenibles? Estas preguntas podrían responderse simplemente desde la perspectiva de la rentabilidad financiera, si siguiéramos la doctrina de la teoría de la agencia,

► 1. Introducción a la conciencia. Lo mejor y lo peor...

que eleva los intereses de los accionistas por encima de todos los demás grupos de interés de una organización. Sin embargo, cuando introducimos la perspectiva de la teoría de *stakeholders* y pensamos en qué es lo correcto para los proveedores, agricultores, consumidores y ciudadanos; somos capaces de disponer de una perspectiva más holística y a largo plazo. En definitiva, para tomar las mejores decisiones posibles es indispensable trabajar conjuntamente con los diversos *stakeholders* de una compañía, para conseguir así construir un negocio rentable, a la par que social y medioambientalmente responsable. En el caso de Tesco, esto implica promover un cambio de hábitos en los consumidores para que coman más productos de origen vegetal, en lugar de tanta carne, mientras que en paralelo invierte en innovación —conjuntamente con sus proveedores— para reducir los costes de los productos de origen vegetal, hacerlos más accesibles y, a la vez, más rentables para la propia organización y su cadena de valor. Así pues, la conciencia organizativa debería ser el pilar clave para la reflexión y la toma de decisiones estratégicas.

Muchas de las empresas que hemos investigado durante el proceso de elaboración de este libro disponen de conciencias organizativas arraigadas en sus orígenes fundacionales y en su historia. Empresas como Ecoalf, Tony's Chocolonely y John Lewis Partnership se fundaron para dar respuesta a una causa ética. Sin embargo, este no es el caso de todas las empresas que describimos en este libro. Algunas se han transformado y están evolucionando para convertirse en empresas con conciencia. Por ejemplo, Tesco estuvo centrada durante muchas décadas en la obtención de la mayor rentabilidad posible. De hecho, el lema de Jack Cohen, el fundador de Tesco, que coincide con el título de su biografía autorizada era: «Apila mucho, véndelo barato». Los procesos de transformación que han seguido o bien están ahora desarrollando algunas empresas como Tesco son verdaderamente fascinantes, además de una fuente de inspiración para muchas otras organizaciones. El cambio en Tesco ha sido complejo, porque durante muchos años el foco estuvo puesto tan solo en la cifra de ventas semanales, los márgenes y el deseo de complacer a los accionistas por encima de todo. En cambio, se está convir-

tiendo progresivamente en una empresa con conciencia, que ha desarrollado una perspectiva mucho más equilibrada de sus distintos *stakeholders* y que también ha cultivado una perspectiva a más largo plazo. Si analizamos los medios de comunicación, todavía encontraremos muchas críticas a las políticas ambientales y sociales de Tesco, pero a la vez, también percibiremos cómo muchos reconocen que la misma energía que impulsó durante décadas su expansión comercial, ahora se está utilizando para transformar su enfoque hacia la sostenibilidad. Esta transición es un claro ejemplo de cómo una empresa puede transformarse para desarrollar una conciencia organizativa que le permita ser más responsable y sostenible, a la vez que rentable.

En el capítulo 6, mostramos cómo las empresas con conciencia invierten en determinadas tipologías de innovación para transformar sus modelos de negocio, con el objetivo de extender los ciclos de vida de sus productos o servicios, reducir el consumo de CO₂ o agua, así como sus desperdicios, incrementar el reciclaje o conseguir un impacto social. En nuestro libro anterior titulado *¡Quiero esta marca!* (Libros de Cabecera, 2017), abrimos el primer capítulo con una cita del psicoanalista Jacques Lacan, «*Desidero ergo sum*» (Deseo, luego existo). El aforismo de Lacan pone de relieve la importancia del deseo, un impulso esencial, sin el cual, las personas se vuelven «apáticas, pasivas e indiferentes al mundo». ⁸ En *¡Quiero esta marca!* esbozamos las cinco fuentes que impulsan la creación de marcas deseables. En *Empresas con conciencia* reflexionamos sobre cómo, cada vez más, las marcas más deseables serán también aquellas que demuestren una preocupación profunda y auténtica por el medioambiente y por generar un impacto positivo transformador en la sociedad.

El capítulo 7 se centra en cómo deberían comunicar sus esfuerzos las empresas con conciencia. Este es un tema de gran relevancia, porque en muchas ocasiones los directivos de las empresas conscientes dudan sobre si deben comunicar o no sus iniciativas, porque no quieren que una potencial comunicación pueda construir la percepción de que sus esfuerzos por ser más sostenibles y responsa-

► 1. Introducción a la conciencia. Lo mejor y lo peor...

bles no son auténticos, sino simplemente una estrategia de marketing para mejorar su reputación. Por otro lado, desde la perspectiva de los consumidores, muchas veces es difícil discriminar qué empresas utilizan la comunicación de forma instrumental o engañosa, de las que lo hacen de forma auténtica y disponen de un compromiso profundo y de una experiencia consistente. No es fácil para los consumidores escoger bien, porque incluso cuando los productos o servicios incorporan etiquetas o sellos que en principio garantizan una producción sostenible o un comercio justo, existen tantas acreditaciones y tan poca información respecto a las mismas, que la percepción final por parte del consumidor suele ser muy imprecisa y confusa.⁹ Para abordar todos estos problemas, las empresas con conciencia comunican siempre de la forma más transparente y fundamentada posible. Además, dialogan con sus grupos de interés de una forma sincera y abierta. En este sentido, en este capítulo **Chris Kersbergen** nos cuenta cómo el banco neerlandés Rabobank construye su estrategia de comunicación corporativa. En este mismo capítulo, Vincent Stanley, director de Filosofía de Patagonia, argumenta que comunicar de forma consciente implica muchas veces adoptar una postura sobre cuestiones sociales que preocupan a los ciudadanos.

Los líderes de las empresas con conciencia tienen que enfrentarse a muchas paradojas estratégicas. Por ejemplo, ¿cómo construir un negocio rentable y satisfacer a los inversores/accionistas, mientras que a la vez se tienen en cuenta las expectativas del resto de grupos de interés de la organización? En el capítulo 8 presentamos las características que líderes como Yvon Chouinard en Patagonia, Sonu Shivdasani en Soneva y Javier Goyeneche en Ecoalf tienen en común. Además, analizamos en profundidad cómo cualquier organización puede trabajar para desarrollar líderes conscientes.

En el capítulo 9 y que cierra el libro, pasamos de la responsabilidad de la alta dirección a la responsabilidad individual que cada uno de nosotros tiene desde su rol, aunque nuestro ámbito de influencia y poder sean limitados. Por eso, invitamos a los lectores a marcar la diferencia. Solamente así, si nos preocupamos lo suficiente y esta-

mos dispuestos a asumir responsabilidades, podemos contribuir a fomentar la transparencia y que las empresas pongan el foco en las necesidades de las personas. Pero está claro que una cosa es analizar los dilemas a los que se enfrentan las empresas y otra esbozar recetas para que realicen el cambio con éxito. ¿Deberíamos ser optimistas al respecto? Esta pregunta nos lleva de vuelta a nuestra cita inicial de Dickens. Los pesimistas dicen que hay demasiada palabrería y poca acción, mientras que los optimistas opinan que hay una ola de activismo hacia un enfoque más sostenible que procede de los inversores, los empleados y los consumidores. Todo ello augura tiempos mejores y debería darnos esperanza en el futuro.



Los autores

Nicholas Ind es autor, académico y consultor. Es catedrático en la Kristiania University College de Noruega y profesor visitante en Esade y en la Edinburgh Napier University. Ha escrito un total de 16 libros que se han traducido a 9 idiomas distintos, así como numerosos artículos en revistas académicas. Ha sido consultor para adidas, Telia, Telenor, The Economist, The Foreign and Commonwealth Office y Greenpeace International, entre otros.



Oriol Iglesias es autor, académico, consultor y empresario. Es profesor titular de Esade, así como profesor visitante de CEIBS en China, de la Rotterdam School of Management en los Países Bajos y WU Viena en Austria. Ha escrito un total de 6 libros y numerosos artículos para revistas académicas. Oriol ha desarrollado proyectos de consultoría y/o formación a medida para Porsche, Cupra, Telefónica, HP, Nestlé, Banco Santander, PwC, Ogilvy, Meliá, entre otras muchas empresas. Fue socio fundador de tres empresas, así como CEO de dos de ellas.



Libros de Cabecera Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, inscríbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:





Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com
También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.