



Liderazgo auténtico: ¿confirman sus actos los valores de su empresa?

Jim Champy

Presidente emérito de consultoría de
Dell Perot Systems.

Hoy día la necesidad de autenticidad va más allá de los momentos clave en los que está se ve cuestionada. La autenticidad debe prevalecer en todo lo que hace una empresa.

En los años setenta se pusieron de moda en las empresas las tarjetas de bolsillo en las que se podían leer los valores de la empresa. También se escribían esos valores en las paredes de las oficinas. Cuando veía este tipo de comportamientos, siempre intentaba averiguar si la empresa y sus líderes eran auténticos, es decir, si sus acciones confirmaban o negaban los valores que expresaba la empresa. ¿Se alineaba la empresa con los valores y prácticas que proclamaba? ¿Se fiaban de la empresa los clientes, socios y proveedores?

La hora de la verdad

Hay veces en que los líderes y las empresas tienen oportunidad de demostrar públicamente su autenticidad. Por desgracia, estas ocasiones suelen surgir en momentos de crisis. Ése fue el caso de Johnson & Johnson, que descubrió que su producto Tylenol estaban siendo manipulado y contaminado. Jim Burke, por aquel entonces presidente y consejero delegado, retiró rápidamente el producto de los estantes de las farmacias y puso en marcha un enorme dispositivo corporativo para minimizar los perjuicios a los consumidores.

Ese costoso dispositivo concordaba con el “credo” del que alardeaba la empresa, en el que se expresaba un compromiso con los clientes, socios y accionistas (en ese orden). Burke era un líder auténtico y por ese motivo continúa siendo uno de los héroes de la empresa. Las importantes medidas que tomó en aquella situación fueron contundentes, sirvieron de apoyo a la empresa en unos momentos difíciles e incrementaron la confianza del consumidor en ella. Sin embargo, hoy día la necesidad de autenticidad va más allá de los momentos clave. La autenticidad debe prevalecer en todo lo que hace una empresa.

La autenticidad: más importante que nunca

Hoy día Internet ofrece un nivel de transparencia que no existía cuando Burke tomó aquellas medidas heroicas. Los socios, clientes y proveedores pueden ver sin problemas los principios de la empresa y de sus líderes y pueden comprobar si esos principios son puestos en práctica.

La información accesible abunda. Internet es una cornucopia de información que permite que cualquier persona, de dentro o de fuera, tenga más datos sobre la

Gracias a Internet, los socios, clientes y proveedores pueden ver sin problemas los principios de la empresa y de sus líderes y pueden comprobar si esos principios son puestos en práctica

empresa y sus productos de lo que jamás se hubiera imaginado o planificado por parte de las compañías. Los clientes pueden acceder fácilmente a información sobre las prácticas de empleo, la huella de carbono, las políticas de comercio justo y las aportaciones a causas solidarias de cualquier empresa. Pueden conocer las últimas novedades sobre los productos, pueden acceder a *blogs* como *Consumerist* o intercambiar impresiones con otros compradores en redes sociales a través de Internet.

Si tiene alguna duda sobre los cambios que están transformando el mercado, escuche esto: según un reciente estudio de la empresa Yankelovich, más de la mitad de los estadounidenses adultos cree que sabe más sobre los productos y servicios que compra que los vendedores de los comercios donde los compra. En otro estudio, el 51% de los encuestados afirmaba que la fuente de información más fiable sobre el producto eran personas como ellos mismos.

¿De dónde procede el conocimiento hoy día? La comunicación social por medio del teléfono móvil y el ordenador hace que la gente busque un consenso. Los clientes, socios y proveedores buscan y ofrecen consejos por medio de una larga lista de personas con las que están en comunicación, y comparten sus experiencias vitales en *blogs* y mensajes instantáneos. No se fían de la información proveniente de fuera de su círculo y realizan grandes esfuerzos para evitar los mensajes publicitarios tradicionales. Los eslóganes y las declaraciones corporativas ya no funcionan y, de hecho, cuando no proclaman la verdad son contraproducentes para la empresa.

Una empresa que pone énfasis en la autenticidad está obligada a comportarse con autenticidad. Si se aparta de los valores que ha hecho públicos, es muy probable que los “policías de la moralidad” de Internet terminen con su reputación.

¿Es posible funcionar en un entorno tan exigente? Cuando preparaba *Inspire! Why Customers Come Back*, encontré muchas empresas que están teniendo éxito

Los fabricantes de alimentos preparados saben que cuanto más azúcar añadan a casi cualquier producto comestible, mayores son las ventas; que sea algo bueno o no para la salud es otra cuestión

porque su autenticidad atrae a clientes y socios de forma convincente.

De hecho, estas empresas funcionan de modo tan auténtico que parecen tener una razón de ser más elevada. Una empresa, Honest Tea, destaca especialmente.

Su autenticidad –y la de sus fundadores– va mucho más allá de lo que da a entender su emblemático nombre.

Autenticidad significa honestidad en todo lo que se hace

Los fundadores de Honest Tea, Barry Nalebuff y Seth Goldman, vieron la primera oportunidad de negocio en 1994, cuando Nalebuff daba clases y Goldman era estudiante en la Yale School of Management. Nalebuff, catedrático de estrategia corporativa, analizaba un estudio sobre bebidas embotelladas junto a Goldman, uno de sus mejores alumnos, cuando se dieron cuenta de algo en lo que no habían caído hasta entonces: todas las bebidas no dietéticas, excepto el agua –no sólo las bebidas gaseosas, sino también los zumos de frutas, bebidas isotónicas y tés helados– contenían grandes cantidades de azúcar, normalmente en forma de jarabe de maíz con alto contenido en fructosa. Todas las principales bebidas azucaradas del mercado contenían el equivalente a diez o doce cucharadas de azúcar en una lata o botella pequeña.

En términos de marketing, el azúcar vende. Los fabricantes de alimentos preparados saben que cuanto más azúcar añadan a casi cualquier producto comestible, mayores son las ventas. Que sea algo bueno o no para la salud es otra cuestión.

Nalebuff y Goldman, muy preocupados por la salud, se sintieron frustrados ante la imposibilidad de encontrar bebidas embotelladas que no contuvieran azúcar en exceso. Al mismo tiempo, quedaron sorprendidos por la evidente oportunidad de mercado que supone la sobrecarga generalizada de azúcar. Cuando se puede elegir, la mayoría de la gente no toma más de una o dos cucharadas de azúcar con el té o el café, y es casi seguro que muy pocos consumidores, estén o no preocupados por la salud, elegirían tantas calorías en azúcar como ofrecen los refrescos preparados. Está claro que cualquier empresario avezado podría explotar esa disparidad con una bebida que contuviera sólo un poco de azúcar.

Tras la conversación en Yale, Goldman y Nalebuff habían hablado más de una vez, entre bromas, de la empresa que iban a fundar para fabricar una bebida embotellada con poco azúcar. Incluso contemplaron la posibilidad de mezclar zumo natural de frutas con agua con gas y una pizca de azúcar, pero cualquier bebida hecha con zumo de verdad sería demasiado cara para competir en un mercado en el que los ingredientes de la mayoría de los productos cuestan sólo unos céntimos.

No encontraron una solución hasta 1996, cuando Nalebuff viajó a la India para elaborar un estudio sobre la empresa de té Tata y descubrió los secretos del gran mer-

cado del té de aquel país. Llegó a la conclusión de que lo que la mayoría de los estadounidenses conocen como té no es sino el producto de los restos que quedaban una vez que las mejores hojas habían sido empaquetadas para paladares más exquisitos. Esos restos, sobre todo cuando se utilizan para fabricar refrescos de té helado, confieren a la bebida un sabor amargo y desagradable.

Como ocurre con el buen vino, según me comentó Nalebuff, el té verdaderamente bueno puede costar cien veces más que el té corriente. Aun así, incluso los mejores té no cuestan más de unos cuantos céntimos por medio kilogramo, y de medio kilogramo de té se obtienen 231 litros de Honest Tea. “El buen té es uno de los lujos más baratos del mundo”, explicó.

La oportunidad de negocio era innegable: un refresco embotellado hecho con té de calidad costaría sólo un poco más que uno hecho con los restos de las hojas, y no haría falta tanto azúcar para enmascarar el mal sabor. Es más, si un fabricante usara una décima parte de azúcares, podría permitirse emplear azúcares de mayor calidad, como miel o jarabe de arce, por ejemplo. Y un té más sano y con menos calorías justificaría la fijación de un precio más alto, que los consumidores más preocupados por la salud estarían dispuestos a pagar. Sería un nuevo tipo de iniciativa que alteraría todos los principios fijos del sector de los refrescos embotellados.

La transparencia refuerza la autenticidad

Está claro que una empresa llamada Honest Tea (“Té Honesto”) debía hacer honor a su nombre si verdaderamente quería ganarse la confianza de sus clientes. Este requisito previo marcó la pauta de la estrategia que se utilizó para un modelo de negocio totalmente fuera de lo convencional. Honest Tea compraría té de verdad, hecho por personas de verdad, por ejemplo por los mismísimos Seth y Barry, cuyas firmas aparecerían en todas las botellas. La botella propiamente dicha llevaría una etiqueta elegante y sin estridencias, una táctica inspirada en el *jiu-jitsu* y pensada para hacer que Honest Tea destacara en las estanterías de los supermercados frente a otras marcas más chillonas. En la etiqueta trasera de la botella se podría leer un mensaje informal y ligeramente redicho que explicaría al comprador cómo es la bebida y cuál es su historia. Y, lo más importante, la verdad habría de ser la piedra angular de todo cuanto se dijera o hiciera durante la fabricación y comercialización de Honest Tea. La transparencia total en todos los aspectos de la operación sería la forma de llegar a los clientes.

“Una vez que [los consumidores] lo probaron y comprendieron lo que estábamos haciendo, enseguida se

dieron cuenta de qué iba el tema”, comenta Nalebuff. La reacción más típica era: “¿Por qué no lo habéis inventado antes? Esto es exactamente lo que llevo años buscando”. Entonces el consumidor del recién inventado

Está claro que una empresa llamada Honest Tea tenía que hacer honor a su nombre si verdaderamente quería ganarse la confianza de sus clientes; este requisito previo marcó la pauta de la estrategia que se utilizó para un modelo de negocio totalmente fuera de lo convencional

Honest Tea se lanzó a contárselo a sus amigos. La táctica de la transparencia funcionó tan bien para atraer clientes que Goldman y Nalebuff no daban abasto para responder a los mensajes electrónicos de sus fans.

Una prueba para los vendedores honestos

Con la verdad como bandera, Honest Tea se enfrentó a su primera gran prueba de fuego cuando una nueva bebida llamada Zero (un nombre pensado para dejar claro el número de calorías de la bebida) estaba a punto de salir a la venta. Las etiquetas de las botellas estaban ya en la imprenta cuando los socios descubrieron que el edulcorante de azúcar de caña fermentada suponía 3,5 calorías en cada botella. Las leyes estadounidenses permiten redondear a cero el recuento de calorías en el etiquetado y la publicidad cuando éstas son menos de 5, de modo que nadie tendría por qué darse cuenta de que Zero no era en realidad tan bajo en calorías como su nombre indicaba. Pero para Honest Tea se trataba de un dato fundamental. “Nosotros no lo habríamos llamado Zero si en realidad tenía 3,5 calorías,” afirma Nalebuff. Así que cambiamos tanto el nombre como el producto. La nueva bebida era sólo un poco más dulce y contenía un poco de zumo de agave para dar un poco de gracia y aumentar las calorías. Los socios la llamaron Ten (“Diez”).

En retrospectiva, aquél fue el momento en que la relación con el cliente comenzó a ser más importante que

el producto en sí mismo, o, en palabras de Goldman, el momento en que “valíamos más por ser honestos que por el té que fabricábamos”. Sus clientes querían un producto que les ayudara a sentirse bien con su propio cuerpo, con sus principios éticos y con su lucha contra un mundo muchas veces poco honesto. Dar respuesta a esa necesidad fue, a partir de ese momento, la prioridad de la empresa.

La autenticidad y la realidad corporativa

A pesar de todo, Goldman y Nalebuff no perdieron de vista su perspectiva de negocio. El sentido práctico es una constante en Honest Tea. Por grande que sea su compromiso, e independientemente de lo que digan los puristas, la empresa nunca permite que el deseo de atraer a los clientes desborde a los dictados del mercado. Dos incidentes clave ilustran esta idea.

El primer incidente ocurrió al principio. Honest Tea había dado con un delicioso té rojo llamado Honeybush, cultivado en Haarlem, Sudáfrica, por una comunidad de agricultores independientes beneficiarios de una ayuda de la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional. “Nos gustó la idea”, explica Goldman. La historia parecía hecha a medida para atraer a los clien-

La fidelidad a la promesa de total transparencia está por encima de las ventas en Honest Tea; las decisiones no se toman sobre la base de estrategias científicas de márketing, sino pensando en que esas decisiones encajen con la marca y con lo que representa

tes de Honest Tea. “Se trataba de un auténtico modelo de autosuficiencia económica basada en la comunidad”, afirmó.

Honest Tea lanzó su té rojo Honeybush de Haarlem y prometió donar parte de los ingresos a los agricultores. Sin embargo, el té no tuvo el éxito esperado. “Nos centramos demasiado en la misión y no lo suficiente en lo que los clientes querían beber”, me comentó Gold-

man. Así que la marca fue retirada. Los fabricantes recibieron correos electrónicos de clientes enfadados que decían: “¿Cómo habéis podido hacer esto? ¡Sois iguales que todas las demás empresas!”. No obstante, desde aquello, la empresa ha sacado su Té Rojo de Granada con Bayas del Goji, un té que utiliza la misma hoja de Honeybush. Los agricultores de Haarlem han recibido mayores ingresos por esta bebida de lo que nunca recibieron por la otra. “¿Qué es mejor para esa comunidad –se pregunta Goldman–, seguir con la marca fallida o avanzar?”.

El segundo incidente ocurrió en el año 2003, cuando Honest Tea sacó al mercado su primera bebida de comercio justo, un producto que garantiza a los agricultores del tercer mundo una parte equitativa de las ventas aunque disminuyan los precios del mercado. Honest Tea entendió que se trataba de una buena idea para fortalecer el compromiso de la empresa con sus clientes, y comenzó a calcular cuánto costaría convertir todas sus bebidas en productos de comercio justo. Resultó que una conversión global elevaría los costes un 50%, lo cual supondría un aumento desastroso en el precio de los productos o unos márgenes de beneficio tan pequeños que el negocio de Honest Tea dejaría de ser sostenible.

Algunos empleados insistieron en que la empresa debería hacer “lo correcto” y compartir los ingresos de las ventas según la tasa estipulada, pasara lo que pasara. Sin embargo, Goldman argumentó que no beneficiaría nada a los agricultores el que las ventas cayeran en picado o que Honest Tea abandonara el negocio. Desde entonces, la empresa ha añadido seis productos de comercio justo, que efectivamente ayudan a los agricultores sin poner en peligro a la empresa. Ha sido fiel al compromiso del comercio justo negociando con los agricultores, de forma minuciosa –y justa– su participación en los beneficios.

De igual modo, los socios decidieron muy al principio que querían que toda la línea de productos fuera orgánica. Aparte del atractivo ideológico de esta postura, se trataba de una extensión natural de su idea original de fabricar productos saludables. “La mayoría de la gente no sabe que las hojas de té no se lavan”, me dijo Goldman. “Los pesticidas se eliminan por primera vez cuando se vierte agua hirviendo sobre las hojas para hacer el té, de modo que las sustancias químicas se quedan en su taza de té. Con el té orgánico, no se beben sustancias químicas”.

El precio no era un problema, aunque el té orgánico de primera calidad puede llegar a costar 5.000 dólares por tonelada, mucho más que incluso el mejor té convencional. El cambio a lo orgánico funcionó porque una



tonelada de té da tanto de sí que el té orgánico que contiene una botella de medio litro cuesta sólo unos 4 centavos de dólar. Lo que entorpeció la conversión en un principio fue la escasez del producto en sí mismo. No había suficiente té orgánico en el mundo para cubrir la burbujeante demanda de Honest Tea. Sin embargo, un número significativo de agricultores indios y chinos se habían pasado a la producción orgánica después de que la alarma por la presencia de pesticidas en el té se propagara por toda Europa a mediados de los años noventa, de modo que, con el tiempo, la producción de té orgánico alcanzó el volumen necesario para permitir que Honest Tea pusiera la etiqueta de “té orgánico” en todas sus bebidas.

Acciones marcadas por valores

Está claro que el compromiso auténtico de Honest Tea con sus clientes es lo que inspira a la empresa. La fidelidad a la promesa de total transparencia está por encima de las ventas. Las decisiones no se toman sobre la base de estrategias científicas de marketing, sino pensando en que esas decisiones encajen con la marca y con lo que representa. Para los clientes de la empresa, “Honest” es ahora sinónimo de productos orgánicos y saludables vendidos por una empresa que cumple siempre su palabra. El poder en el mercado de esa combinación supera a cualquier investigación de mercado y sitúa a Honest Tea en claro contraste con los fabricantes tradicionales, preocupados por dar lustre a sus marcas,

no a sus empresas. En Honest Tea, la sinceridad absoluta es la única manera de atraer a los clientes.

La transparencia total ha permitido a Honest Tea convertir cualquier faceta de su funcionamiento en una oportunidad para cumplir esa misión. Sus productos de Honest Tea son perfectos para quien esté comprometido con un estilo de vida orgánico. Quien esté preocupado por la compensación justa que reciben los trabajadores de las plantaciones de té en países lejanos también encuentra en Honest Tea los productos que busca. Quien esté comprometido con la causa de la alimentación saludable, lo mismo.

Dado el interés cada vez mayor por los estilos de vida saludables, Goldman ve una oportunidad casi ilimitada en los nuevos productos que encajan con el objetivo de Honest Tea de ganarse la confianza de los consumidores por medio de la transparencia. Se podrían introducir nuevos productos “en todos los sectores, allí donde tenga sentido hacerlo, donde las alternativas convencionales no cumplan los criterios necesarios”, añade. “No hay por qué limitarse a las bebidas”. Medio en broma, recuerda el mensaje que un cliente le dejó en el contestador y que decía: “Ojalá lo hicierais todo vosotros; ojalá fuerais mi banco; ojalá fuerais mis vecinos”.

Los principios de la autenticidad

A partir de mis observaciones de empresas como Honest Tea, he formulado un conjunto de principios para conseguir que la autenticidad funcione en contextos corporativos.

- La autenticidad debe dominarlo todo, desde la formulación de los productos hasta las relaciones con los asociados, clientes y proveedores, pasando por el funcionamiento de la empresa. Una quiebra de la autenticidad rápidamente genera cinismo y crea falta de confianza, sobre todo por parte de los clientes.
- Ser auténtico exige apertura, disponibilidad para ser totalmente transparente en todas las operaciones. La transparencia no es un acto natural en la mayoría de las empresas; les gusta ser opacas, como si tuvieran secretos que proteger. Sin embargo, a los clientes les gusta la transparencia. Es la plataforma sobre la que crear confianza.
- Las promesas deben funcionar en un entorno corporativo. Hacer frente a la realidad es parte del juego. Cumplir la mayor parte de las promesas significa generar un beneficio. Alguien debe pagar por la autenticidad de una empresa. Y no es bueno para nadie

prometer algo que no puede ofrecer de forma coherente.

- Desde una perspectiva de márketing, los clientes se forman en sus propias mentes una definición de su empresa y sus principios. Los líderes también han de saber cuáles son los principios de su empresa y deben ser conscientes de que ningún eslogan, gráfico o campaña debe ocultar la verdad.

El crecimiento conlleva desafíos


Como ocurre con todas las empresas, la autenticidad de Honest Tea se verá cuestionada a medida que crezca. El crecimiento va en aumento, ya que Coca-Cola acaba de adquirir una participación sustancial en la empresa. El

Los líderes también han de saber cuáles son los principios de su empresa y deben ser conscientes de que ningún eslogan, gráfico o campaña debe ocultar la verdad

desafío de mantener la autenticidad aumenta a medida que la compañía se globaliza, ya que las operaciones dispersas implican que cientos de personas toman millones de decisiones que plantean momentos de la verdad, o de “no verdad”. La única receta que tengo para afrontar el crecimiento global es ser aún más explícito en relación con los valores y prácticas de su empresa y no estar dispuesto a tolerar discrepancias de comportamiento. He escuchado muchas veces el argumento de que la cultura de un país debería permitir diferentes comportamientos corporativos, pero ese argumento no se puede sostener si se quiere mantener un conjunto de valores corporativos. Comprender las culturas de cada re-

gión puede servirle para adaptar sus productos a los mercados regionales, pero estas culturas no deben servir de excusa para consentir comportamientos anómalos que minan su autenticidad.

La autenticidad adquiere mayor importancia a medida que la empresa crece. Ilumina la razón de ser de la empresa. Literalmente, proyecta luz sobre aquello que la empresa desea conseguir, una luz que se vislumbra a través de los océanos.

Ser auténtico también puede facilitar la vida corporativa. Cuando se tiene claro qué es lo que se valora, las respuestas a preguntas difíciles se ven con mayor claridad. Jim Burke no dudó sobre la decisión que debía tomar en el desastre del Tylenol. Sus acciones fueron bien entendidas por todas las partes implicadas en la empresa, ya que se ajustaban a la pauta marcada por unas creencias claras y expresas. La autenticidad es un faro y da lugar a la confianza que todas las empresas necesitan para crecer. 

«Liderazgo auténtico: ¿confirman sus actos los valores de su empresa?». © Leader to Leader Institute. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Leader to Leader* con el título “Authentic Leadership”. Referencia n.º 3716.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21797 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial