



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

EL CARISMA Y LIDERAZGO SOCIAL DEL CEO-FUNDADOR DE UNA EMPRESA FAMILIAR Y SU TRASLADO AL VALOR DE LA MARCA

Autora: Isabel Rubio Alonso

Director: Carlos Ballesteros García

MADRID | Abril 2020

Índice

CAPÍTULO PRIMERO: INTRODUCCIÓN	8
1. Objetivos y pregunta de investigación	9
2. Justificación general del tema	9
2.1. Justificación económica	10
2.2. Justificación social.....	11
2.3. Justificación personal.....	12
3. Metodología empleada.....	12
CAPÍTULO SEGUNDO: LA EMPRESA FAMILIAR	14
1. Concepto.....	15
2. Tipos de empresas familiares.....	17
2.1. Criterio del nexo de unión entre empresa y familia.....	18
2.1.1. “Empresa de trabajo” familiar	18
2.1.2. “Empresa de dirección” familiar	18
2.1.3. “Empresa familiar de inversión”	18
2.1.4. “Empresa familiar coyuntural”	18
2.2. Estudio del nexo de unión entre empresa y familia para el traslado de valores.....	18
2.3. Otras apreciaciones sobre la clasificación de las empresas familiares	22
2.3.1. Tipos de empresas según su tamaño.....	22
2.3.2. Tipos de empresas según el grado generacional.....	23
2.3.3. Tipos de empresas según su ciclo vital	23
3. La empresa familiar en España: situación actual	24
3.1. Dimensión de la empresa familiar	24
3.2. Sectores en los que está presente.....	25
4. Empresas familiares españolas más valoradas en la actualidad.....	26
CAPÍTULO TERCERO: FIGURA DEL CEO FUNDADOR.....	28
1. El fundador como modalidad de CEO.....	29
2. Breve análisis del perfil del CEO de la empresa familiar española.....	31
3. Aptitudes del ceo fundador: carisma y liderazgo social	33

3.1. Competencias del CEO fundador.....	33
3.2. Teorías de liderazgo.....	37
3.2.1. Liderazgo ético.....	38
3.2.2. Liderazgo transformacional	39
3.2.3. Liderazgo auténtico.....	40
4. Más allá del liderazgo: carisma y liderazgo social	41
4.1. Conceptos.....	41
4.2. Implicaciones.....	42
4.3. ¿Qué se entiende por compromiso social del CEO?.....	44
4.4. Implicaciones del liderazgo social.....	45
4.5. CEOs reputados por su compromiso social.....	47
CAPÍTULO CUARTO: ¿CÓMO SE TRASLADA EL LIDERAZGO SOCIAL A LA MARCA?	53
1. Formas de traslado del liderazgo social a la marca	54
CAPÍTULO QUINTO: CASO PARADIGMÁTICO – ANITA RODDICK Y THE BODY SHOP.....	59
1. Los inicios de Anita Roddick: del “sendero hippie” a su empresa.....	61
2. The BodyShop: más allá de la cosmética.....	62
2.1. Historia de la marca.....	62
2.2. Situación actual	65
2.3. Contribución a la cultura de la marca: misión y visión.....	66
2.3.1. Valores de la marca.....	67
2.4. Huella del liderazgo social en The Body Shop	69
2.4.1. Traslado efectivo de valores a la marca.....	69
2.4.2. Anita Roddick, ¿puede ser considerada una líder ignaciana?	72
3. Conclusiones	74
CAPÍTULO SEXTO: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	76
1. Conclusiones.....	77

2. Limitaciones y futuras líneas de investigación	78
2.1. Limitaciones planteadas.....	78
2.2. Propuesta de futuras líneas de investigación.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	92
Anexo I: Notas sobre el liderazgo ignaciano.....	92
Anexo II: The Body Shop en imágenes.....	96

Índice de figuras

Figura 1: Aportación de la empresa familiar en términos de PIB	11
Figura 2: Tipos de empresas según el grado generacional.....	22
Figura 3: Dimensión de la empresa familiar.....	25
Figura 4: Distribución sectorial de la empresa familiar española.....	26
Figura 5: Distribución de los CEOs en función del sexo.....	31
Figura 6: Composición de los órganos de gobierno de la empresa familiar.....	32
Figura 7: Factores que afectan al rendimiento del CEO.....	34
Figura 8: Siete claves “C” para el liderazgo ético.....	39
Figura 9: Escuelas de liderazgo transformacional.....	40
Figura 10: Funciones de los valores del CEO líder	43
Figura 11: Incidencia del CEO en la imagen de la empresa	46
Figura 12: Ventajas competitivas de la reputación empresarial	47
Figura 13: Alineación de perspectivas de Fetscherin.....	55
Figura 14: Unión de perspectivas de Bendisch, Larsen, y Trueman.....	57
Figura 15: Hitos de la historia de The Body Shop.....	63
Figura 16: Valores de The Body Shop.....	68
Figura 17: Traslado de valores de Anita Roddick a The Body Shop.....	71

Índice de tablas

Tabla 1: Pluralidad de interpretaciones sobre el concepto de empresa familiar.....	15
Tabla 2: Criterios para consideración de empresa familiar.....	16
Tabla 3: Tipos de empresas según su tamaño.....	22
Tabla 4: Empresas con mejor reputación corporativa España 2019.....	27
Tabla 5: Porcentaje de CEOs familiares por tamaño de empresas.....	31
Tabla 6: Formación del CEO por tamaño empresarial.....	33
Tabla 7: Clasificación de las competencias del CEO.....	36
Tabla 8: 20 primeros puestos del ranking Merco Líderes 2019.....	49
Tabla 9: 20 primeros puestos del ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2019	50
Tabla 10: Tabla explicativa de las empresas mejor reputadas en cuanto a RSC.....	52
Tabla 11: Test de liderazgo ignaciano sobre la actuación de Anita Roddick.....	73

RESUMEN

La empresa familiar española se presenta como uno de los principales agentes de la economía del país representando a más del 90% del tejido empresarial privado. Dada su relevancia, el presente documento estudia el perfil del CEO que, además de liderar la empresa familiar, ha sido el fundador de la misma; así como la susceptibilidad del traslado de sus valores a la marca creada.

La transmisión del carisma y liderazgo social del CEO-fundador a la marca se hace una realidad tangible, y deviene fundamental al ser un elemento diferenciador y, por ende, ventaja competitiva, frente al resto de competidores. Mediante el estudio del caso de Anita Roddick, fundadora de The Body Shop, se verifica el traslado de las características de liderazgo social a la marca en el caso de la empresa familiar. The Body Shop representa el paradigma de éxito empresarial en el que la preocupación social y medioambiental de su CEO-fundadora trasciende a la marca y le aporta valor.

PALABRAS CLAVE:

Empresa familiar, CEO-fundador, liderazgo social, compromiso social, marca, competencias directivas, RSC

ABSTRACT

Spanish family business is one of the main agents of the country's economy, representing more than 90% of the private business network. Given its relevance, this document studies the profile of the CEO who, in addition to leading the family business, has been the founder of the same; as well as the susceptibility of the transfer of its values to the brand created.

The transmission of the charisma and social leadership of the CEO-founder to the brand becomes a tangible reality, and becomes fundamental as it is a differentiating element and, therefore, a competitive advantage, compared to the rest of the competitors. Through the study of the case of Anita Roddick, founder of The Body Shop, the transfer of the

characteristics of social leadership to the brand is verified in the case of the family business. The Body Shop represents the paradigm of business success in which the social and environmental concern of its CEO-founder transcends the brand and adds value to it.

KEY WORDS:

Family business, CEO-founder, social leadership, social commitment, brand, management skills, CSR

Abreviaturas

CEO	Chief Executive Officer
EDF	Empresa de Dirección Familiar
EFB	European Family Business
EFC	Empresa Familiar Coyuntural
EFI	Empresa Familiar de Inversión
ETF	Empresa de Trabajo Familiar
FBN	Board del Family Business Network
IEF	Instituto de la Empresa Familiar
INDITEX	Industria de Diseño Textil, S.A.
INE	Instituto Nacional de Estadística
ISR	Inversiones Socialmente Responsables
Merco	Monitor empresarial de reputación corporativa
PIB	Producto Interior Bruto
RSC	Responsabilidad Social Corporativa

CAPÍTULO PRIMERO: INTRODUCCIÓN

1. Objetivos y pregunta de investigación

El presente trabajo busca la consecución de determinados objetivos, reflejados a lo largo del mismo y que se definen como sigue a continuación.

- Observación de la influencia del CEO-fundador en la marca de la empresa familiar.
- Búsqueda y comprensión de las particularidades y rasgos que caracterizan dicha influencia.
- Análisis de las consecuencias e implicaciones de la transmisión de valores del CEO a la marca.
- Exposición de la variedad de compromisos transmitidos por el CEO a la empresa familiar.

Estos objetivos se orientan hacia el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación que dota de sentido al análisis realizado. Dicha pregunta se concreta de la siguiente forma:

¿Cómo se traslada el carisma y liderazgo social del CEO-fundador de una empresa familiar a la marca?

2. Justificación general del tema

De acuerdo con los datos proporcionados por el Instituto de la Empresa Familiar las empresas familiares desarrollan un papel esencial en la configuración de los diversos sectores e industrias nacionales, llegando a aportar cerca del 60% del PIB español. Renombradas familias en el mundo empresarial como los Botín, los Tous, los Roca o los Codorniu, han sido partícipes de los cambios que se han producido en sus empresas, lideradas por un determinado perfil de CEO que ha sido capaz de transmitir su carisma a la marca.

El análisis de esta realidad cobra especial importancia dado que su estudio es limitado, y se podría afirmar que nunca se ha abordado de manera directa y exhaustiva, incidiendo sobre sus notas características y consecuencias. Por este motivo, me parece oportuno indagar al respecto dado que son escasos los trabajos académicos que abordan esta temática.

2.1. Justificación económica

Resulta interesante observar cómo el carisma y comportamiento del CEO-fundador de empresa familiar puede influir en la idea de marca que los consumidores perciben y con ello, ser vital para la obtención de resultados económicos positivos, llevando a la empresa a la generación de unos intangibles de gran valor, que suponen un elemento diferenciador.

En nuestro país la empresa familiar es la gran protagonista del tejido empresarial representando el 90% de las empresas privadas, y generando casi el 70% del empleo privado. De este modo su estudio torna interesante desde un punto de vista económico y cuantitativo, lo que hace posible medir su impacto en la economía.

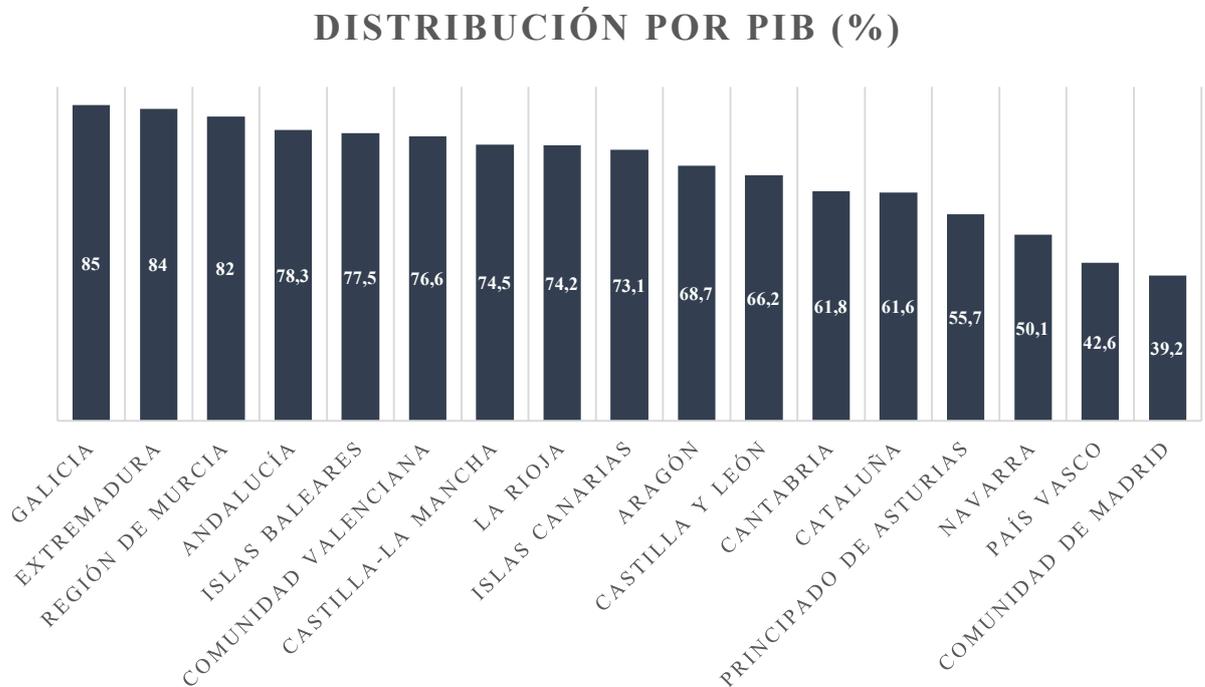
En concreto, el IEF estima que, en España existen 1,1 millones de empresas familiares, lo que se correspondería con el 89% sobre el total de empresas. El Informe *Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar* (2018) revela una serie de datos expuestos a continuación con el objetivo de proporcionar una fotografía real del tejido empresarial familiar español en la actualidad, y manifestar, de este modo, su relevancia económica para España.

Su distribución por el territorio nacional es amplia y varía en función de la Comunidad Autónoma que se estudie; no obstante; la representación es notoria, con una media de 88,8% del total, y no se observa una distribución que responda a criterios clásicos como “norte-sur” o tamaño poblacional. La empresa familiar no sólo tiene una marcada incidencia en cuanto a su mayoría frente a la no familiar, sino que como ha sido apuntado, tiene una gran repercusión términos cuantitativos.

De acuerdo con los últimos datos del INE, en el conjunto del año 2019, el PIB se situó en torno a los 1.1244.757 de euros. Según los datos proporcionados por el IEF la aportación de la empresa familiar supone el 57,1% del PIB del sector privado, lo que demuestra una marcada relevancia para la economía española. Los datos (Figura 1) arrojan diferentes aportaciones en función de la Comunidad Autónoma: Galicia sería la cabeza de lista con una aportación del 85%; mientras que la aportación de la Comunidad de Madrid, sería menos de la mitad, con un 39,2%. Esta diferencia puede deberse, entre otros factores, a

la distribución territorial del empleo arriba mencionada, en la que esta Comunidad también presentaba los valores más bajos.

FIGURA 1: APORTACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN TÉRMINOS DE PIB



Fuente: página web Instituto de la Empresa Familiar, marzo, 2020

2.2. Justificación social

La observancia del papel que desarrolla el CEO-fundador sobre la marca de empresa familiar resulta especialmente interesante, pues en múltiples ocasiones éste es determinante a la hora de determinar la percepción de la marca por parte de los consumidores. Actualmente, nos encontramos inmersos en un mundo cada vez más tecnológico en el que los medios de comunicación, tanto tradicionales como modernos, proporcionan a los altos directivos un altavoz que puede acercarlos o alejarlos de la opinión pública y con ello, de los propios consumidores. Asimismo, en una sociedad cada vez más polarizada y acusada en múltiples ocasiones de falta de valores, éstos constituyen un elemento diferenciador, que proporciona una identidad marcada a quienes los defienden, incluyendo tanto a las personas—como los CEO-fundadores— como a las marcas y organizaciones empresariales. Por este motivo, es importante analizar el tema dada su trascendencia y actualidad social.

2.3. Justificación personal

El presente trabajo encuentra su justificación en una ambición personal de análisis de la realidad, con el objetivo de entender la trascendencia del carácter y personalidad de los CEOs en sus marcas. Como alumna del grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas me siento llamada a investigar la posible influencia del liderazgo social que pudiera encontrarse en alguno de estos CEO-fundadores. Además, como consumidora y, sobre todo, ciudadana, me preocupa la cultura que existe detrás de todo aquello que consumo, y me siento movida a actuar en consecuencia al grado de implicación y compromiso de las empresas familiares con sus marcas. Asimismo, las considero como un gran motor de cambio de la realidad social y medioambiental de nuestro tiempo y, por tanto, su estudio me resulta muy atractivo.

3. Metodología empleada

Con la finalidad responder a la pregunta de investigación y lograr los objetivos que han sido planteados, a lo largo del trabajo se ha seguido un enfoque inductivo, el cual ha consistido en la observación y análisis de la realidad, así como de los casos existentes, para su posterior clasificación y estudio. Concretamente, se parte del marco proporcionado por diversos índices de marcas como Foro de Marcas Renombradas Españolas, Interbrand Rankings o Merco; junto con la percepción de los CEOs más reputados socialmente por el público.

Asimismo, se ha efectuado una revisión crítica de la literatura académica – trabajos doctrinales, artículos de opinión, revistas especializadas– que versa sobre el tema planteado en aras de profundizar y crear un marco teórico que permita la extracción de conclusiones. Además, la asistencia a la conferencia “Truly Human Leadership” proporcionada por Bob Chapman¹ ha servido de inspiración para orientar aquella parte del trabajo que centrada en el liderazgo.

¹ Bob Charman es el CEO y fundador del grupo Barry-Wehmiller, holding de 115 empresas con una facturación de aproximadamente tres millones de dólares.

Por otra parte, una de las herramientas que ha sido clave para el desarrollo del presente estudio, es la entrevista en profundidad con D. Manuel Cimas, CEO-fundador de Vega D'Aguín², claro ejemplo de éxito de un modelo empresarial en el que el liderazgo social deviene fundamental, ya que ha sido el responsable de perfilar las líneas de actuación en el cultivo y comercialización de su producto principal—el kiwi—, que caracterizan a la marca y la hacen paradigma de un proyecto socialmente responsable, en el que la ecología adquiere gran protagonismo. La realización de la entrevista en profundidad ha permitido contextualizar el desarrollo teórico y comprobar de facto, la relevancia del tema tratado, al mismo tiempo que ha aportado una experiencia real y de primera línea, a través de la cual se ha contrastado la practicidad de la pregunta de investigación.

Finalmente, se ha procedido al análisis detallado del caso de Anita Roddick y The Body Shop con el fin de estudiar, atendiendo a múltiples perspectivas, el éxito de un gigante de la industria cosmética. De igual forma, han sido investigadas las claves y características de su modelo de liderazgo, partiendo del marco teórico proporcionado por diferentes autores, permitiendo el análisis de la efectividad del traslado del carisma y liderazgo del CEO-fundador a la marca de manera fundada.

² Vega d'Aguín es una empresa familiar dedicada a la silvicultura y comercialización del kiwi localizada en el centro oriente del Principado de Asturias. “Finca Vega de Aguín gestiona el cultivo con criterios de explotación sostenible mediante el uso racional de recursos hídricos con riego automatizado y computarizado, utilizando energía fotovoltaica y empleando abonos foliares y tratamientos biodegradables de última generación, con total ausencia de hormonas para el crecimiento artificial del fruto y de herbicidas”. Asimismo, “Finca Vega de Aguín es la primera empresa kiwicultora que ha certificado todas sus actividades en 2016 con Global Gap (versión 5.0) (kiwi 155.209). Tiene además la autorización para utilizar el sello Alimentos del Paraíso (K0049) como garantía de calidad y de origen Asturias y dispone de certificación Veriseg y es operador autorizado (nº registro 4056186834959) por COPAE para la comercialización de kiwi ecológico”.

CAPÍTULO SEGUNDO: LA EMPRESA FAMILIAR

1. Concepto

Numerosos autores han tratado de delimitar el concepto de un tipo de “figura empresarial dominante en la mayoría de países occidentales” (Amat, 2004: 17). Se trata de la empresa familiar que, bajo una aparente simplicidad, es una figura que entraña una multitud de interpretaciones por parte de la doctrina que serán expuestas a continuación (Tabla 1).

TABLA 1: PLURALIDAD DE INTERPRETACIONES SOBRE EL CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

“Una empresa familiar es aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia”, Barry (1989).

“Hablando estrictamente, una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita, a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia”, Bork (1986).

“La...empresa controlada por la familia...es una firma en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de la empresa”, Church (1996).

“Empresas en las cuales una familia posee la mayoría de las acciones y controla la gestión”, Donckels y Fröhlich (1991).

“Lo esencial de una empresa familiar es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa”, Jaffee (1991).

“Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad”, Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988).

“Una empresa mercantil puede considerarse familiar en la medida en la que la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar y en la medida

en que sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener o incrementar unas relaciones intraempresariales fundadas en la familia”, Litz (1995).

“Definimos como familiar una empresa en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento”, Rosenblant, De Milk, Anderson y Johnson (1985).

Fuente: adaptado de Casillas, Díaz y Vázquez, 2005, cit. en [Neubauer y Lank, 1999]

Del conjunto de definiciones aportadas cabría destacar la referencia en todas ellas a dos elementos comunes: la propiedad y la gestión familiar que es, precisamente, el tema principal de este trabajo. Efectivamente, se trata de conocer si los valores de una familia determinada, y más concretamente, aquellos representados por la persona del CEO-fundador, son capaces de trascender su vida personal y privada, para plasmarse e incidir en la idiosincrasia de la empresa fundada.

Debido a que estas dos notas características –propiedad y gestión familiar– delimitan el concepto de forma amplia, procede atender a lo dispuesto por el IEF, que recoge “la definición oficial acordada en 2008, por el entonces Grupo Europeo de Empresas Familiares, actual European Family Business y por el Board del Family Business Network” y establece ciertos criterios para que una empresa sea considerada como familiar, y que serán sintetizados a continuación (Tabla 2).

TABLA 2: CRITERIOS PARA CONSIDERACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

Mayoría de votos	Propiedad del:
	<ul style="list-style-type: none">○ Fundador○ Adquirente del capital social○ Esposo/a, padres, hijo(s) o herederos directos
	Directa o indirecta

Gestión o Gobierno	Presencia de al menos un representante de la familia o pariente
Compañías cotizadas	Si la persona que fundó o adquirió la compañía, o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.
Objetivo estratégico	Continuidad generacional

Fuente: adaptado del Grupo Europeo de Empresas Familiares y del Board del Family Business Network (2008)

2. Tipos de empresas familiares

A la hora de clasificar las empresas familiares, al igual que ocurre con otras modalidades, se encuentran varios criterios que tratan de ordenar la diversidad existente en el mercado. Entre todos ellos, Casillas, Díaz y Vázquez (2005), señalan tres en concreto. En primer lugar, por criterios sociodemográficos, como pueden ser el tamaño, el ciclo vital, el sector de actividad, o la forma jurídica. En segundo lugar, por la generación que lidere la empresa, pudiendo ser la primera generación, la segunda, o la tercera y consiguientes generaciones. Por último, se sugiere un criterio que atiende al vínculo existente entre los familiares y la empresa, que otorga una denominación ad hoc a la misma.

Atendiendo a los objetivos que se persiguen con este trabajo, resulta más apropiado y pertinente hacer mayor hincapié en el último criterio señalado, ya que el análisis del vínculo presente entre la propia organización y la familia puede ofrecer una clasificación de la que se puedan extraer conclusiones más reveladoras que con la aplicación del resto de criterios.

2.1. Criterio del nexo de unión entre empresa y familia

Como ya ha sido referido, esta clasificación resulta de considerar la relación entre la familia y la empresa propiamente dicha, atendiendo a dos cuestiones cardinales. En primer lugar, a la voluntad de continuidad de la empresa familiar; y, en segundo lugar, a la relación y entrega y dedicación de familiares a la empresa.

Según Gallo (1995, pp. 5-7), existirán cuatro modelos de empresa familiar, descritos a continuación.

2.1.1. “Empresa de trabajo familiar”

Aquella unidad empresarial en la que la empresa es concebida como generadora de trabajo para los miembros de la familia, y cuya continuidad es buscada por este motivo, entre otros, y es objeto de relevo generacional.

2.1.2. “Empresa de dirección familiar”

Aquella unidad empresarial en la que la propiedad de la misma se mantiene en manos de la familia, quienes son accionistas, y quienes otorgan su dirección y gestión a aquel miembro cuya formación y diligencia se presume mayor y más conveniente.

2.1.3. “Empresa familiar de inversión”

Aquella unidad empresarial en la que la empresa se concibe como herramienta financiera, los miembros de la familia deciden, de este modo, las actuaciones relativas a “la inversión o desinversión”, y se apartan de la gestión propiamente dicha de la misma. El objetivo principal que se persigue es la maximización del beneficio económico y rentabilidad.

2.1.4. “Empresa familiar coyuntural”

Aquella unidad empresarial que resulta de una mera contingencia como puede ser el caudal hereditario, y cuya permanencia en manos de los miembros familiares tiende a ser efímera.

2.2. Estudio del nexo de unión entre empresa y familia para el traslado de valores

Una vez se ha expuesto esta clasificación, resulta interesante conocer cuál de estos modelos de empresa familiar sería más susceptible de favorecer el traslado de valores.

Con este fin se procederá a analizar las implicaciones de cada modelo a este respecto teniendo en cuenta el objetivo de esta clasificación, el cual Gallo (2004) lo encuentra en la necesidad de señalar unas “reglas sobre el trabajo” de los familiares en la organización familiar, a fin de no perder la eficiencia o competitividad frente a las empresas no familiares.

En primer lugar, se encuentran similitudes, aunque también diferencias entre la ETF y la EDF. Semejanzas porque en ambas, la familia es la propietaria de la empresa, y el peso de la misma en las decisiones es más que considerable, por no decir total; sin embargo, la ETF se erige como una especie de agencia de colocación familiar, en la que, en ciertos momentos, las decisiones pueden verse frustradas o comprometidas ante una toma de decisión en la que la familia es, precisamente, parte del problema o impedimento para la obtención de una solución objetiva y adecuada a las circunstancias.

A efectos de estudiar el traslado de valores conviene centrarse en la EDF, pues en el caso de la ETF a pesar de tener la familia un papel crucial también en la dirección de la empresa, lo tiene un tanto sugestionado o coartado por tener la obligación de mantener a todos los familiares dentro de la organización y, además, las conclusiones obtenidas para la EDF siempre podrán ser extrapolables a la ETF sin mayor dificultad.

Cabe recordar que la empresa de dirección familiar, está dirigida por aquel familiar que ha demostrado su capacidad para hacerlo de la manera óptima y, que presenta las habilidades que se requerirían de cualquier director para el cargo. Basco (2006) hace un compendio sobre las posiciones doctrinales con respecto a la figura del fundador como director de la empresa familiar que resulta oportuno traer a colación como muestra de la relevancia del director, o CEO de la empresa familiar, en el establecimiento de ciertos “códigos familiares” al mismo tiempo que en su hacer, actúa desde el respeto al “entorno familiar con relación a sus necesidades y exigencias sin perder de vista la empresa como tal”.

Tagiuri y Davis (1992) defienden la figura del fundador en la empresa no sólo como el ostentador del poder sino también como aquel que mantiene “una posición proporcionada

en la familia que [le] lleva a considerar para la empresa múltiples objetivos”, por tanto, se infiere que el director de la empresa es “algo más” que un simple organizador de la actividad empresarial en torno a esos objetivos. Se trata, además, de aquel que encauza los objetivos de la familia de una manera indirecta en el día a día de la organización, dejando una “marca personal” en dicho proceso, que trasciende al resto de la empresa.

En esta misma línea, Andersson, Carlsen y Getz (2002) revelan la “trascendencia de la familia sobre los objetivos” que el director establece en el ejercicio de su cargo y que supone que su dirección se oriente hacia la pervivencia de la empresa, por tanto, también hacia el bienestar de la familia. Por su parte, Athanassiou et al. (2002) concluyen que la figura del fundador como director de la empresa se estructura teniendo en cuenta “tres variables dependientes: resultados sociales, familiares y empresariales”, que determinan su actuación y dejan que se vislumbre una tendencia personal que “afectará todas sus decisiones” y concebirá el éxito de una forma más integral y más profunda que la obvia rentabilidad económica.

Por último, Martínez (2014) resalta que cada miembro de la familia realiza una aportación singular a la cultura de la empresa familiar. Identifica esta aportación como “la ventaja competitiva o capacidad de distinción” frente a otras empresas, pues considera que las aportaciones familiares configuran “la esencia de la empresa” que será punto de partida de “su estrategia, [...], organización y su forma o estilo de dirección”.

Efectivamente, viene a confirmar que la EDF, estando liderada por una persona de la familia, cuya valía ha sido determinante para ocupar dicho puesto, está a su vez condicionada por el estilo de liderazgo que dicha persona ejerza y, por ende, transmitirá una serie de valores a la propia empresa familiar, que no dejan a parte a los de la familia misma. Por tanto, se podría decir, que en el modelo de EDF, su líder es un gran transmisor de valores a la empresa familiar, valores que como ya ha sido mencionado con anterioridad, tendrán un indiscutible sello familiar.

En segundo lugar, la EFI como empresa familiar de inversiones y emprendimiento que está caracterizada por el “espíritu emprendedor de sus miembros” (Gallo, 2004) es otro

de los modelos de empresa familiar que puede resultar interesante en términos de traslado de valores. En concreto, las Inversiones Socialmente Responsables, pueden ser el paradigma de estas EFI en las que existe una transmisión de valores y se centran más allá del rendimiento económico, teniendo en cuenta otros criterios como los sociales y medioambientales.

Entre otros muchos autores, Albareda (2003) atiende a estos criterios y los clasifica bien como negativos o de exclusión, bien como positivos o valorativos. Los primeros serían la antítesis de los segundos, representando aquellos criterios que en el caso de hacerse presentes en una potencial inversión “suponen la exclusión de la cartera del catálogo de valores invertibles”. Algunos de ellos son ciertos sectores productivos, que “ofrecen productos o servicios de dudoso bienestar social. [...] Los más habituales suelen ser el alcohol, el tabaco, el armamento o la pornografía”. Además del sector al que se dedica la posible empresa objeto de inversión, sus actuaciones también son elemento de reprobación, y se asegura que no sean contrarias a “los derechos humanos”.

Por tanto, las inversiones socialmente responsables, contribuirían a la “construcción de políticas y valores coherente con la [Responsabilidad Social Corporativa]”. Finalmente, Albareda (2003) señala que los criterios sociales son con mayor frecuencia decisivos desde la perspectiva del consumidor o cliente y de la del inversor. Consecuentemente, este tipo de EFI llevarían a cabo de forma directa un traslado de valores en su propia gestión, traslado que es percibido por los stakeholders, quienes actúan en consecuencia para con la empresa familiar con la que se relacionan.

Los fondos éticos familiares podrían representar un buen ejemplo de la realidad de este modelo en el que existe este traslado de valores. Camino y López (1995) comprueban en su estudio que los fondos éticos obtienen beneficios, a pesar de “los costes adicionales y limitaciones [...] que suponen el establecimiento de un nuevo marco de relaciones y adaptación tecnológica para proteger el medio ambiente” en su actuación; frente a los fondos tradicionales. Incluso, se concibe esta “ética” como una oportunidad para lograr una mayor rentabilidad, que aumenta conforme lo hace “el prestigio del fondo y la innovación”.

En último lugar, la EFC tiene que existir a sabiendas de que los miembros de la familia quienes son propietarios, aspiran a dejar de serlo en un breve periodo de tiempo, por lo que el vínculo que les une para con la empresa familiar es efímero y quebradizo. Lo que, es más, todos ellos desean “la oportunidad de vender sus acciones o participaciones, [...] en condiciones económicas adecuadas” (Vallejo, 2005).

La pérdida del control familiar a la que se ve abocada este modelo de empresa (Rins, 2016), hace muy difícil que exista tan siquiera una voluntad de transmitir desde la dirección de la empresa algún valor a la misma, ya que como se ha dicho, ni siquiera sus propietarios tienen un verdadero interés en el devenir de la misma.

2.3. Otras apreciaciones sobre la clasificación de las empresas familiares

Tal y como se adelantó al comienzo de este epígrafe, existen otras formas de clasificación de las empresas familiares que, aun siendo secundarias para el análisis sugerido en el presente trabajo, pueden resultar oportunas por lo que se resumen en las siguientes tablas y esquemas. En concreto, los tipos de empresas por su tamaño (Tabla 3), por el grado generacional (Figura 2) y por el ciclo vital en el que se encuentran.

2.3.1. Tipos de empresas según su tamaño

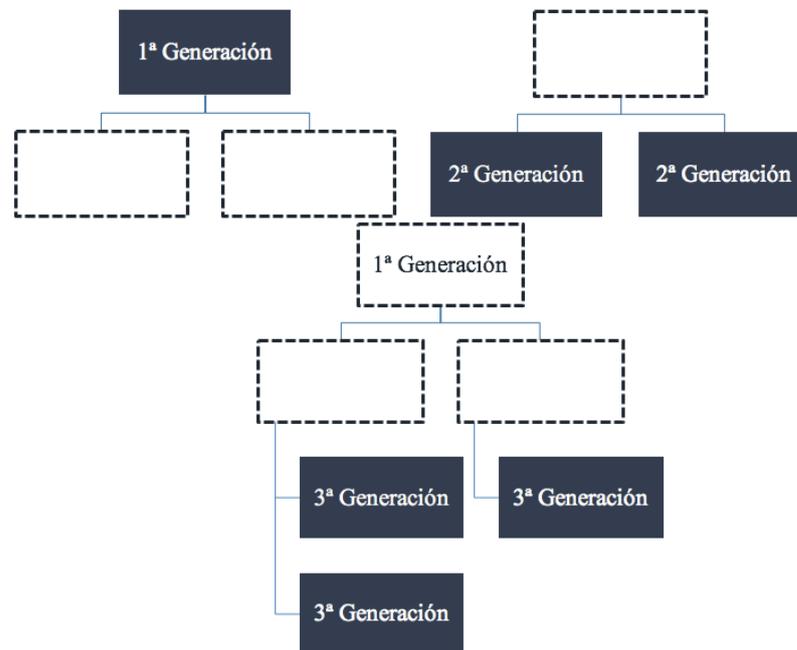
TABLA 3: TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO

	Nº trabajadores	Volumen de Negocios	Total Activo
Microempresas	Entre 1- 10	Menos de 2.000.000 €	Menos de 2.000.000 €
Pequeñas	Entre 11- 50	Menos de 10.000.000 €	Menos de 10.000.000 €
Medianas	Entre 51- 250	Menos de 50.000.000 €	Menos de 43.000.000 €
Grandes	Más de 251	Más de 50.000.001 €	Más de 43.000.001 €

Fuente: adaptado de la Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003

2.3.2. Tipos de empresas según el grado generacional

FIGURA 2: TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN EL GRADO GENERACIONAL



Fuente: Casillas, Díaz y Vázquez, 2005

2.3.3. Tipos de empresas según su ciclo vital (Dodero 2010)

- i. Primera etapa: la del fundador, emprendedor del negocio.
 - Primera crisis: derivada de la falta de delegación.
- ii. Segunda etapa: crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador.
 - Segunda crisis: derivada de la incorporación de los hijos.
- iii. Tercera etapa: crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos.
 - Tercera crisis: fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos.
- iv. Cuarta etapa: el gobierno corporativo profesional.
 - Cuarta crisis: conflicto de poder entre accionistas familiares y dirección general.

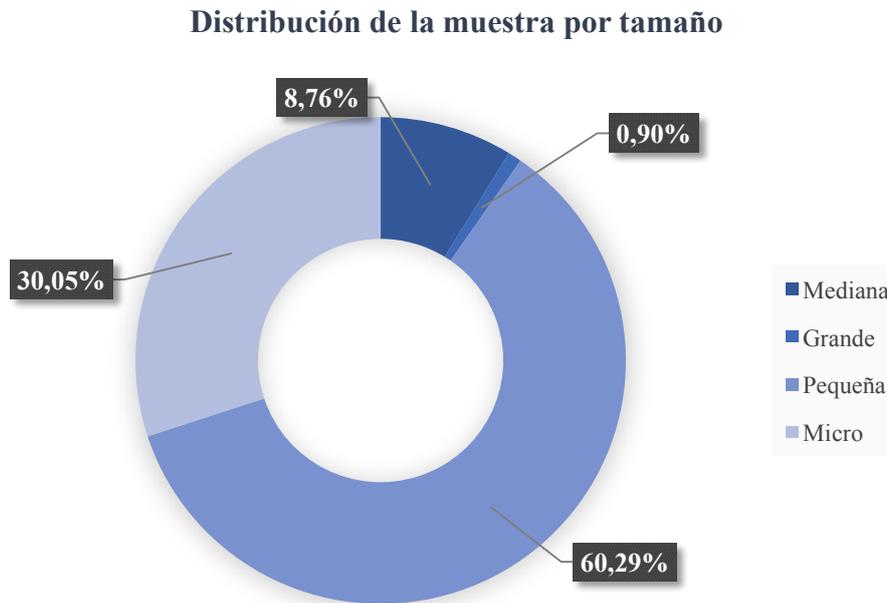
3. La empresa familiar en España: situación actual

En aras de conocer más a fondo el tejido empresarial español para poder contextualizar parte del trabajo presentado más adelante, conviene atender a los trabajos del Instituto de la Empresa Familiar, los cuales estiman que en España existen 1,1 millones de empresas familiares, lo que se correspondería con el 89% sobre el total de empresas. A la hora de estudiar el traslado del carisma y liderazgo social del CEO-fundador de una empresa familiar, resulta conveniente hacer un inciso sobre el panorama actual de este tipo de empresas en España, para conocer, como ya ha sido apuntado, en qué contexto ha de desenvolverse el CEO. A este fin, se comentarán una serie de datos extraídos del Informe de *Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar* (2018). El tipo de empresa familiar estudiado en el documento se corresponde con las formas jurídicas de S.A. y S.L, siendo excluida cualquier otra tipología, con el fin de acotar la información en aras de buscar una mayor precisión y exhaustividad.

3.1. Dimensión de la empresa familiar

El estudio (Figura 3) expone que, de la mayoría de empresas familiares en España, un 60,3%, son pequeñas, seguidas por un 30,05% de microempresas, un 8,76% de medianas, y un 0,9% de grandes. Con estos datos, se infiere que la mayoría de los CEOs de empresas familiares desarrollan su cargo liderando a equipos de menos de 50 personas (empresas pequeñas) cuyo volumen de negocio no supera los 10 millones de euros. Por tanto, podría parecer que, en términos absolutos, el impacto de un solo CEO para con la empresa familiar que dirige no es tan relevante; sin embargo, y tal y como será expuesto en epígrafes posteriores, la relevancia de los CEOs de empresas familiares de mayor tamaño en España, aunque su volumen sea menor con respecto a las de menor dimensión, es más que considerable, al liderar verdaderos agentes de la economía nacional.

FIGURA 3: DIMENSIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR



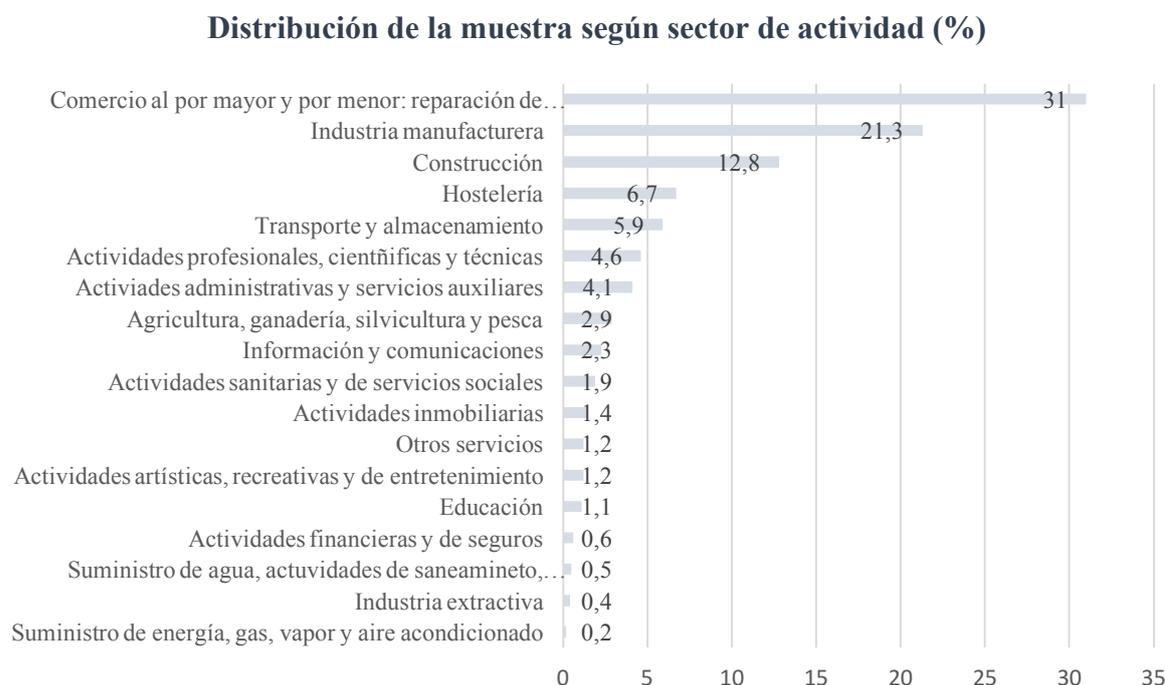
Fuente: Informe Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar, 2018

3.2. Sectores en los que está presente

Conviene ahora, analizar cuál es el peso de la empresa familiar en los diferentes sectores de actividad, pues el impacto de las medidas tomadas por un CEO con respecto a su empresa varía en función del sector en el que participa. Es decir, una empresa familiar que opera en el sector servicios tendrá una serie de stakeholders que difieren drásticamente, en cuanto a comportamiento y características, con respecto a una organización del sector primario, por ejemplo.

El Informe revela la distribución sectorial de la empresa familiar española (Figura 4), la muestra manifiesta una arraigada presencia en los sectores de comercio al por mayor y por menor (31%), así como en la industria manufacturera (21,3%), sector terciario y secundario respectivamente. Con una menor incidencia en la industria extractiva (0,4%) y de suministro de energía (0,2%), ambas actividades ligadas más directamente con la gestión estatal por su relevancia económico-social.

FIGURA 4: DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA



Fuente: Informe Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar, 2018

4. Empresas familiares españolas más valoradas en la actualidad

La empresa familiar es, sin lugar a dudas un agente de especial importancia en el tejido empresarial español. La reputación corporativa representa buen indicador de la valoración que suscita entre la opinión pública las diferentes empresas. De acuerdo con el ranking anual de 2019 de Merco, instrumento que realiza una evaluación sobre reputación corporativa de las empresas españolas, entre otras, se encuentran 2 empresas familiares entre las 10 primeras (Tabla 4).

Concretamente, ocupan el primer y segundo puesto, representado por INDITEX y por Mercadona, ambas empresas familiares, en cuyos inicios fueron lideradas por sus fundadores, Amancio Ortega y Francisco Roig Ballester, respectivamente, y que en la actualidad son dirigidas por CEOs no fundadores. A pesar de esto, la mayoría del accionariado pertenece a la familia fundadora, 59,29 % en el caso de Amancio Ortega; y de 50,6% en el caso de Juan Roig.

TABLA 4: EMPRESAS CON MEJOR REPUTACIÓN CORPORATIVA ESPAÑA 2019

Nombre de la empresa	Posición en el Ranking según Merco	Española	Familiar	CEO
INDITEX	1	Sí	Sí	Pablo Isla No fundador
MERCADONA	2	Sí	Sí	Juan Roig No fundador
REPSOL	3	Sí	No	Josu Jon Imaz No fundador
SANTANDER	4	Sí	No	José Antonio Álvarez Álvarez No fundador
TELEFÓNICA	5	Sí	No	José María Álvarez- Pallete No fundador
CAIXABANK	6	Sí	No	Jordi Gual Solé No fundador
MAPFRE	8	Sí	No	Antonio Huertas No fundador
IKEA	9	No	No	Jesper Brodin No fundador
BBVA	10	Sí	No	Onur Genç No fundador

Fuente: adaptado de Merco (2019)

CAPÍTULO TERCERO: FIGURA DEL CEO-FUNDADOR

El liderazgo de una empresa, difiere mucho en función del tipo de empresa del que se trate, la idiosincrasia de los diferentes escenarios en los que se desarrollan los negocios varía drásticamente y requiere de aptitudes concretas y adaptadas a las situaciones que surgen. Por ello, como es lógico, la figura del CEO deviene fundamental, como líder máximo de una organización empresarial y encargado de la gestión del día a día empresarial, se espera por su parte la exitosa asunción del liderazgo.

Con el objetivo de acotar el estudio del tema, el presente análisis se ceñirá en torno a la figura del CEO-fundador, ese emprendedor que tuvo a bien comenzar la empresa en su sentido más formal a partir de una idea propia en la que creyó, y lo que es más importante, hizo creer al resto de personas que lo ayudarían más tarde a concretar su ilusión.

1. El fundador como modalidad de CEO

Principalmente, se pueden distinguir dos modalidades de CEO, por un lado, el “CEO-fundador” o persona que erige desde cero un proyecto empresarial y lo pone en marcha siendo él mismo el encargado de la dirección gestión del desarrollo de su idea; por otro lado, el “CEO profesional”, quien es contratado para dirigir y organizar la actividad empresarial, normalmente atendiendo a criterios económicos de maximización del beneficio.

Cuando Stein y San Martín (2009) estudian la sucesión del CEO, señalan la existencia de dos alternativas para el relevo posicional: un outsider o un insider. El CEO-fundador sería enmarcado dentro del grupo de estos últimos, pues no existe mayor insider que él. Esto se dice porque el fundador es del que surge la idea misma y, sin él nada se hubiese fraguado, pues su capacidad emprendedora y creativa ha servido como génesis de la empresa misma.

El CEO-fundador se presenta como líder innato con una visión del largo plazo y duración del proyecto marcada, como el accionista más exigente, y como el conocedor del mercado y características que rodean a su proyecto empresarial.

Según Nieto et al. (2009), el CEO-fundador aportará valor a la empresa, entre otras cosas, porque se erige como el accionista más exigente a quien el presente y porvenir de la empresa le es muy relevante, no sólo por su vinculación a la misma como inversor, sino también como precursor con implicaciones emocionales en ella: él es quien la ha erigido y se siente dueño y parte de su creación.

A su vez, el CEO-fundador es percibido por los trabajadores como un líder cuya autoridad moral emana de su firme propósito de asegurar dicha continuidad de la empresa, él es el primero que “cree en ella” y trabajará para que su desarrollo sea positivo. Éste suele cumplir los atributos que Mejía (2007) reconoce comunes a todos los líderes que han surgido a lo largo de la historia, entre algunos de ellos se encuentran “la iniciativa, la visión de futuro, el carisma, la pasión y el valor”, atributos que, sin lugar a dudas, están presentes en el CEO-fundador.

Además, normalmente el CEO-fundador ha ido construyendo su reputación que es determinada, en gran medida, por “[su] credibilidad, [su] visión estratégica y [su] comunicación externa” (Susaeta, Pin, Belizón, 2008); y, por todo ello es admirado, pues él mismo ha sido capaz de dibujar su perfil a través de sus acciones y decisiones; por el contrario, para el CEO profesional, es precisamente su reputación la que le precede y es precisamente la razón por la que es contratado.

De acuerdo con el Informe³, los CEOs familiares, entre los que se puede encontrar el CEO-fundador están mucho más presentes en la medida que la empresa familiar sea de menor tamaño. A este respecto el estudio señala que en el 93% de los casos de micro empresas familiares el CEO es familiar; por el contrario, se observa que, en las grandes empresas familiares, este valor desciende hasta el 55,6%, donde el CEO no familiar es contratado en el 44,4% de los casos (Tabla 5).

³ El Informe Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar, IEF (2018)

TABLA 5: PORCENTAJE DE CEOs FAMILIARES POR TAMAÑO DE EMPRESAS

	CEO Familiar	CEO no familiar
Micro	93,0%	7,0%
Pequeña	90,3%	9,7%
Mediana	84,1%	15,9%
Grande	55,6%	44,4%

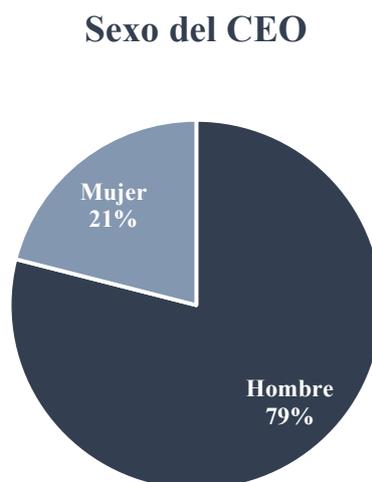
Fuente: Informe Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar, 2018

2. Breve análisis del perfil del CEO de la empresa familiar española

En aras de compilar algunas de las características comunes de los CEOs en España, el Informe estudia diversas variables que resultan muy interesantes a la hora de establecer un perfil del CEO medio en la empresa familiar española.

En primer lugar, se pone de manifiesto una clara distribución desigual en cuanto al sexo del CEO. Hay un 58% de hombres (79% del total) que ocupan el puesto de CEO que de mujeres (21% del total) (Figura 5).

FIGURA 5: DISTRIBUCIÓN DE LOS CEOs EN FUNCIÓN DEL SEXO



Fuente: Informe Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar, 2018

En segundo lugar, el Informe analiza la composición de los órganos de gobierno de la empresa familiar, incidiendo sobre la participación de mujeres en los mismos. Se observa que la Asamblea familiar es el órgano que cuenta con el mayor porcentaje de mujeres situándose este en torno al 40%. Siendo llamativo que, en los equipos directivos, su presencia representa tan solo el 28,79%. (Figura 6)

FIGURA 6: COMPOSICIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente: Informe Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar, 2018

En tercer lugar, resulta relevante atender al nivel educativo de los CEOs con el fin de establecer ciertos patrones. Como el Informe expone, este nivel aumenta y se profesionaliza más en tanto y cuando la empresa familiar presenta un tamaño mayor. Tal y como se detalla en el documento, en la empresa grande no se concibe ningún CEO que carezca de estudios universitarios, elemento que parece indicar que, bien porque sea requerido por la naturaleza de los asuntos a tratar, bien por el desarrollo orgánico de la empresa, los estudios universitarios son un requisito imprescindible para ser consejero delegado de una empresa grande (Tabla 6).

TABLA 6: FORMACIÓN DEL CEO POR TAMAÑO EMPRESARIAL

	Estudios no universitarios	Estudios universitarios de perfil económico	Otros estudios universitarios y de posgrado	NS/NC
Micro	49,0%	28,8%	21,2%	1,0%
Pequeña	52,5%	28,5%	18,8%	0,2%
Mediana	22,7%	48,9%	28,4%	0,0%
Grande	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%

Fuente: Informe Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar, 2018

Por tanto, se podría concluir que el perfil medio del CEO de la empresa familiar española sería el de un hombre –como ha sido indicado el papel de la mujer queda relegado a otros órganos de gobierno– cuyo nivel educativo variará en función de la dimensión de la empresa liderada, siendo más altos cuanto mayor sea ésta y viceversa.

3. Aptitudes del CEO-fundador: carisma y liderazgo social

3.1. Competencias del CEO-fundador

Tras una revisión de la literatura, se puede apreciar la existencia de determinadas habilidades que son comunes a la mayoría de los CEOs. Si bien es cierto que algunas de éstas varían según el sector de actividad de la empresa que dirigen, se expondrá a continuación la percepción de diversos autores con el objetivo de mostrar las aptitudes que son apreciadas y que resultan convencionales para la mayoría.

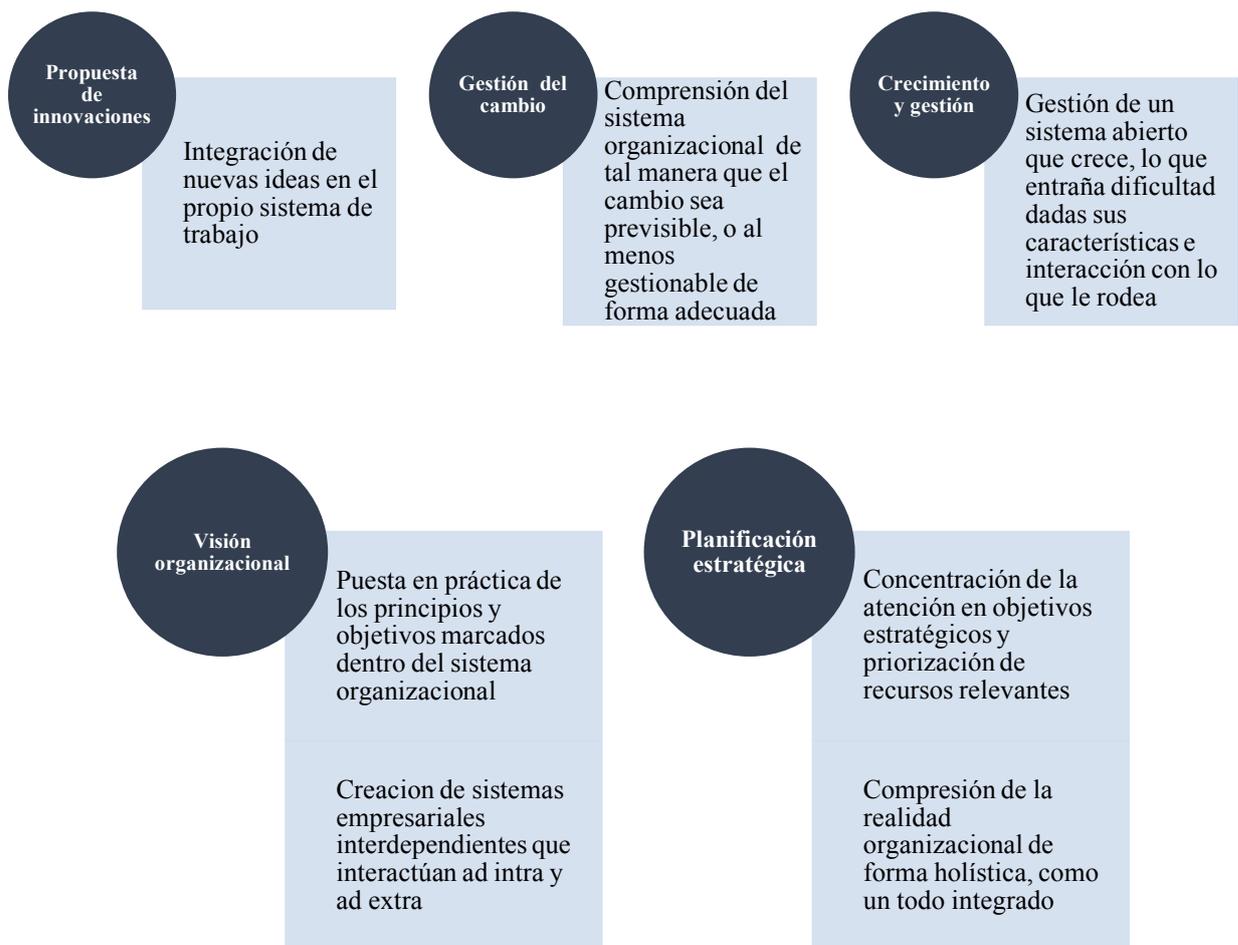
Dubois (2000) señala una serie de competencias atribuibles a personas que se encuentran en la alta dirección y que son reflejo de una sólida identidad, éstas son: una predisposición a la obtención de resultados; una marcada capacidad de observación y extracción de conclusiones; talento para trabajar en entornos y realidades cambiantes, esto es, capacidad de reacción y rapidez a la hora de tomar decisiones; y las competencias interpersonales.

Si bien es cierto que la tenencia de estas competencias y habilidades resulta muy importante en cuanto a que son premisas que posibilitan una buena gestión y dirección

empresarial, Suárez et al. (2007) recuerdan que no sólo basta con esto, es decir, la clave está en ser capaz de ponerlas en práctica y llevarlas a la acción, hacerlas una realidad que ofrece unos beneficios tangibles.

Además, en el estudio sobre el rendimiento del liderazgo en sistemas complejos realizado por Palaima y Skaržauskiene (2010), se parte de la consideración del CEO de la empresa como su líder. Estos autores entienden la organización empresarial como un sistema complejo y sostienen que todo lo relativo a ella –decisiones, medidas, problemas– debe ser entendido desde esta perspectiva integral. Tras la realización de un exhausto análisis de esta realidad, ofrecen las siguientes implicaciones (Figura 7) que afectan al CEO en su rendimiento y, por ende, al de la empresa en general:

FIGURA 7: FACTORES QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO DEL CEO



Fuente: adaptado de Palaima y Skaržauskiene (2010)

Por tanto, para el buen devenir de la empresa el CEO debería tener en cuenta estos cinco factores. Todos ellos versan, de algún u otro modo, sobre la necesidad de interiorizar la organización empresarial como sistema interconectado, en la que le CEO debe ser consciente de este carácter complejo y actuar en consecuencia en los cinco aspectos señalados (Figura 7): la propuesta y puesta en práctica de innovaciones, es decir, no dejar de innovar aportando valor evitando de este modo el paso del tiempo en cuanto a obsolescencia se refiere; la capacidad de gestionar el cambio, esto implica la consciencia de operatividad en un entorno cambiante, y la necesidad de tener preparados planes de contingencia para ser capaces de reaccionar al cambio, a través de una transición proporcionada, ajustada y eficiente; la gestión del sistema complejo que supone una empresa, expuesta a un entorno determinado, bajo ciertas condiciones, circunstancias y retos a superar, así como el análisis de la permanente oportunidad de crecimiento que puede ser aprovechada o malgastada en función de cómo se gestione; la visión organizacional, esto implica la elaboración de unos principios, el seguimiento y practicidad de los mismos, así como la percepción de la empresa como un todo integrado que se relaciona ad intra de forma transversal, entre los diferentes departamentos y puestos de trabajo, y ad extra como un agente económico que se desenvuelve frente a unos competidores, responde a las necesidades de los clientes y depende de unos proveedores; por último, como la planificación estratégica, que denota la relevancia de una actuación estructurada y enfocada a la consecución de unos objetivos determinados, que una vez más, se integran dentro de una gran unidad trascendiendo a suma de las partes individuales por separado.

Marin y Vanoni (2016) concluyen que la figura del CEO, como “jefe supremo” de la empresa, representa a un agente capaz de aunar todos los intereses de la organización, entre los cuales se encuentran los suyos propios, poniendo en práctica los saberes teóricos, aptitudes y actitudes que ha ido desarrollando a lo largo de su carrera profesional. Asimismo, en lo relativo a los trabajos referenciados en su estudio (Abad & Castillo, 2004; Cardona et al., 2001), se distinguen varios tipos de competencias que resulta oportuno traerlas a colación (Tabla 7).

TABLA 7: CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CEO

Competencias	Clasificación
Estratégicas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados económicos 	<ul style="list-style-type: none"> – Visión de negocio – Orientación interfuncional – Gestión de recursos – Orientación al cliente – Red de relaciones efectivas – Negociación
Intratégicas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo del compromiso con los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicación – Dirección de personas – Delegación – Coaching – Trabajo en Equipo – Liderazgo
Eficacia personal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación eficaz de la persona consigo misma y con el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> – Proactividad – Resolución de problemas – Autogobierno – Gestión personal – Integridad – Desarrollo personal

Fuente: Marin y Vanoni, 2016, cit en [Abad y Castillo, 2004]

Tal y como se observa, existirían tres tipos de competencias existentes en los CEOs: las estratégicas, orientadas hacia la obtención de beneficios, se centran en el negocio propiamente dicho y contribuyen a la elaboración de la estrategia que persigue la actividad empresarial; las intratégicas, que recogen aquellos aspectos que puedan incidir en la relación con los empleados y el compromiso de éstos con la propia empresa; y las competencias vinculadas a la eficacia personal, es decir, aquellas que afecten al propio CEO y, por extensión acaben repercutiendo en todo aquello que le rodea.

Por su parte, Cardona (2015) distingue dos tipos de competencias: las competencias

técnicas o de puesto, que son aquellas que precisan de una especialización técnica por la complejidad a tratar en el puesto; y las competencias directivas o genéricas, que explican el éxito de un CEO, entre las que se encuentran las anteriormente citadas competencias estratégicas y las intratécnicas.

Esta clasificación fue también seguida por García-Lombardía, Cardona, y Chinchilla (2001) que, en un estudio lanzado a más de 1.000 empresas, obtuvieron 148 respuestas de empresas localizadas en más de 17 países de Europa y América. Los resultados indicaron que de estos tres grupos de competencias, las intratécnicas, son las más valoradas a la hora de definir un buen CEO, si bien es cierto que el equilibrio entre los tres sería lo óptimo.

Kaplan, Klebanov, Sorensen (2008) en un estudio realizado a más de 316 candidatos a CEO, concluyen que, si bien dependiendo de la industria referida en cada caso, existen dos factores que sirven para analizar esta figura. En primer lugar, un factor de talento general, entendido como una persona que, en comparación con la media destaca por su valía y adaptación a la situación sin dificultad; en segundo lugar, un factor que contrasta las habilidades interpersonales y relacionadas con el equipo, con las habilidades de ejecución. Observan que el éxito y rendimiento de está fuertemente correlacionado con estas últimas; mientras que las habilidades interpersonales quizás estén sobrevaloradas en comparación con su impacto real.

Por tanto, tras el examen de las diferentes posturas doctrinales con respecto a las aptitudes que debiera mostrar y muestra un CEO, se pone de manifiesto que existen diversos criterios. Uno de los más empleados se correspondería con la división del tipo de competencias entre aquellas referidas a lo estrictamente profesional, que demandan unos estándares básicos de actuación, entre las que destaca la visión estratégica de la empresa; aquellas referidas a la relación con los empleados, siendo la más notoria el liderazgo; y aquellas que compelen a la individualidad del CEO, como podría ser la proactividad.

3.2. Teorías de liderazgo

La teoría de rasgos o teoría del Gran Hombre elaborada, entre otros por Stodgill; los diferentes estilos de liderazgo representados por la famosa rejilla gerencial de Blake y Mouton; las teorías situacionales desarrolladas por Hersey y Blanchard; las teorías

contingenciales de Fiedler; la teoría del camino meta de Evans, House y Mitchell; las teorías del intercambio LMX (líder-miembro); las teorías psicodinámicas fruto de la combinación de las teorías de Freud y Jung; las teorías competenciales de Katz; el liderazgo ético, representado por Burns, Heifetz y Greenleaf; el liderazgo transformacional popularizado por McGregor Burns; el Liderazgo neocarimástico; el liderazgo complejo de Uhl-Bien; el liderazgo auténtico; y el liderazgo relacional; son muchos de los modelos de liderazgo que han sido identificados a lo largo de la historia por numerosos autores y, que de algún cierto modo, han tratado de arrojar luz y concreción a esta realidad empresarial y social (Gioya y Rivera, 2008).

De entre las múltiples teorías del liderazgo que han sido mencionadas, por su especial relación con un trasfondo de valores y principios, podrían suscitar un mayor interés las que se desarrollan a continuación:

3.2.1. Liderazgo ético

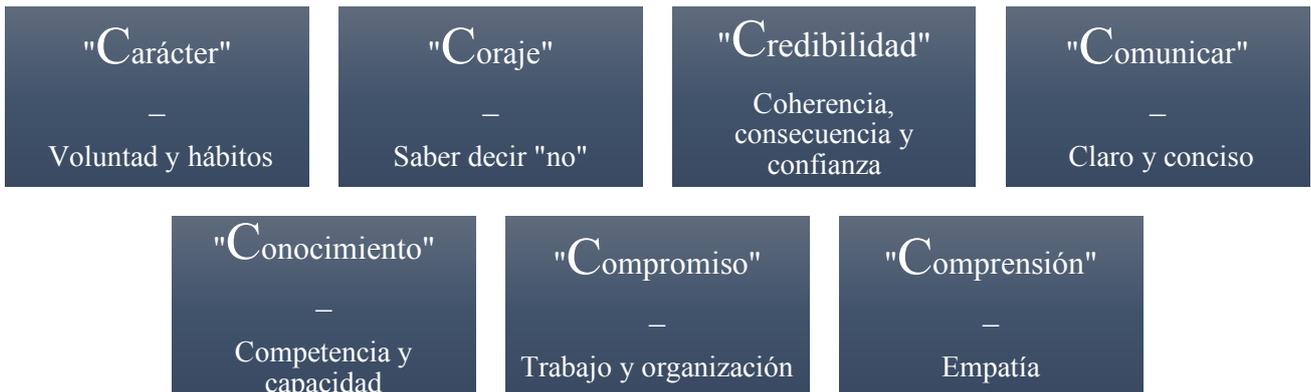
Gioya y Rivera (2008) describe a Heitzer, Burns y Freenleaf como los máximos representantes de esta teoría, la cual describe como un sistema de valores y principios que sirven de modelo de actuación, así como para identificar lo deseable en el momento de la toma de decisiones. Por otra parte, señala las máximas por las que estos autores han distinguido este tipo de liderazgo:

- Respeto y servicio a los demás
- Actuar con justicia y honestidad
- Construcción de la comunidad

Por su parte, Conde y García (2013) recuerdan que la presencia de una ética en un líder determinará el día a día de la empresa, principalmente enfocado hacia el alcance de unos objetivos de manera eficaz y transparente, así como el progreso de los agentes quienes con ella interactúan (empleados, clientes, proveedores, ...) a través del impulso de unos valores y principios basados en una “sociedad justa, eficiente y solidaria”.

Además de estas conclusiones, Moreno (2004) va más allá y sugiere que el liderazgo ético se identifica con aquel desarrollado por un líder que actúa conforme las 7 “Cs” y, no sólo eso, es también capaz de materializar el contenido teórico que integra su ética (Figura 8).

FIGURA 8: SIETE CLAVES “C” PARA EL LIDERAZGO ÉTICO



Fuente: adaptado de Moreno (2004)

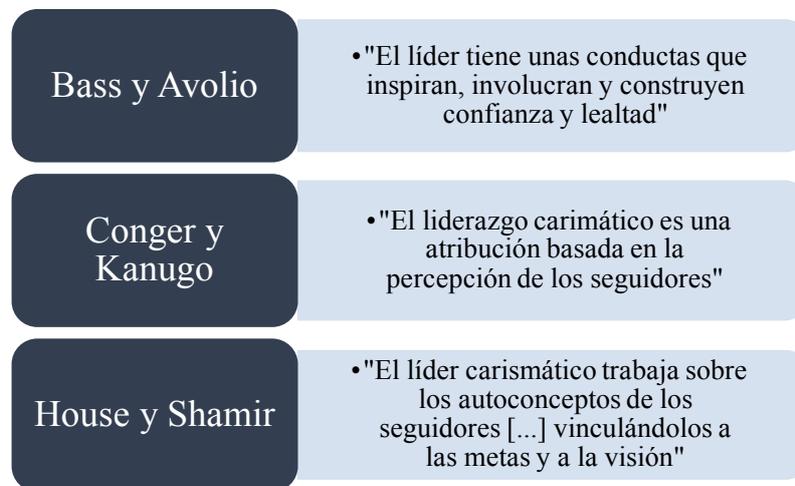
3.2.2. Liderazgo transformacional

López-Vílchez, Grau-Alberola, y Gil-Monte (2018) definen este tipo de liderazgo como aquel en el que el líder permite el desafío del statu quo por parte de los empleados, y se caracteriza por las siguientes notas:

- “Carisma o Influencia idealizada” del líder y percibida por los miembros de la organización.
- “Inspiración o motivación inspiracional” ejercida por el líder de manera continuada, con gran efecto sobre los miembros de la organización.
- “Estimulación intelectual” de los miembros de la organización, el líder procura fomentar la “creatividad e innovación”.
- “Consideración individualizada” de cada miembro de la organización por parte del líder, quien se interesa por su “desarrollo profesional y personal”

Lo que, es más, en lo que respecta a esta forma de liderazgo Gioya y Rivera (2008) reconoce la existencia de tres escuelas (Figura 9):

FIGURA 9: ESCUELAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Fuente: adaptado de Gioya y Rivera (2008)

3.2.3. Liderazgo auténtico

Gioya y Rivera (2008) considera liderazgo auténtico como aquel cuyo objetivo se basa en el propio liderazgo más que en el líder en sí, a través de una implicación total con los miembros de la organización, más concretamente, con sus valores, motivaciones, creencias, ... y que “produce efectos positivos en los resultados organizativos y sobre los seguidores”.

Olaniyan y Hystad (2016) tratan de ofrecer una definición de este tipo de liderazgo que pueda aunar las múltiples definiciones que se han ido aportando por la doctrina, en la elaboración de un estudio que trata de medir las consecuencias de esta tipología. Finalmente, se decantan por el concepto que Gioya y Rivera (2008) también manejan, que incide sobre el propio autoconocimiento para ser capaz de liderar en torno a unos valores, y que versa como sigue: “proceso multidimensional y multinivel que despliega las capacidades psicológicas positivas y el conocimiento del contexto que lleva a una elevada autoconciencia, unas conductas positivas autorreguladas y un fomento del autodesarrollo”

4. Más allá del liderazgo: carisma y liderazgo social

4.1. Conceptos

Tal y como ha sido apuntado, el liderazgo se presenta como una competencia fundamental a la hora de desempeñar la función de CEO, y parece serlo aún más en lo que al fundador se refiere, pues éste tendrá que ser capaz de liderar a un grupo de personas para que le ayuden a sacar su proyecto adelante. En este momento, parece oportuno plantearse la pregunta sobre la suficiencia de este liderazgo con respecto a la movilización de un equipo por parte de una persona, o si además de la presencia de estas características y cualidades, existen unos valores que lo trascienden y pueden llegar a condicionar tanto su actividad como la de su equipo, imprimiendo unas particularidades concretas, orientadas, por ejemplo, a la responsabilidad social corporativa, o a la acción social, entre otras.

Desde hace más de 30 años, existen numerosos autores que defienden la necesidad de tener líderes capaces de empatizar con el amplio rango de necesidades de los empleados, desde las más fisiológicas hasta las de más pura autorrealización que diría Maslow. Según Byrd (1987), esta forma de proceder sería la única capaz de conseguir el compromiso del capital humano en torno a unos valores, motivaciones y fines comunes.

En esta línea, Khurana (2002) defiende que la aptitud más importante para un CEO es el liderazgo, pues ésta es la única capaz de influir en la totalidad de los stakeholders que rodean a la empresa. El autor ahonda en el significado de esta palabra y señala que lo que verdaderamente la dota de significado, es el carisma que está detrás de la persona considerada como líder. Carisma entendido como aquella cualidad inherente en una persona que produce admiración y es inspiración para otros. Cuando “la misión, visión y valores” alcanzan relevancia entre las grandes compañías, cierto liderazgo deviene clave y muestra diferencias frente al ejercido hasta el momento.

Ahora bien, ¿dónde encontraría su lugar “lo social”? Ante esta pregunta, parte de literatura observa que es precisamente en los fines del liderazgo, donde se sitúa esa vocación de contribuir a la sociedad. Es en este preciso momento donde aflora el carisma

del líder para añadir valor a su propuesta de gestión, y es justamente este carisma el que convence al grupo a seguirlo de forma natural.

Muñoz (2012) entiende que “[e]l líder socialmente responsable es aquel que posee unos determinados valores y orienta los mismos hacia un fin que persigue el bien de la sociedad”, además, señala que este liderazgo es el único que trascenderá al paso del tiempo. Asimismo, vincula el liderazgo, no con el poder en sí mismo, sino con un poder de transmisión de credulidad e influencia asentado en un “autoridad moral”.

Además del impacto en el grupo sobre el que se focaliza, el liderazgo social tiene una gran repercusión en la realidad que rodea a la actividad que, en este caso, gestiona el líder. Según Carreras, Leaverton y Sureda (2009) es, precisamente, este hecho lo que diferencia el liderazgo social frente a otros como el político, religioso, empresarial, ... El líder social es capaz de transformar el statu quo impulsado por unos valores concretos y, será la congruencia con respecto a los mismos lo que le otorgue legitimidad como líder. Una de las versiones más extendidas y conocidas del liderazgo social es el liderazgo ignaciano (Lowney, 2003; Lara y Lara, 2015; Fernández-Fernández, 2018) ampliamente estudiado por la literatura científica⁴.

4.2. Implicaciones

Byrd (1987) advierte varias de las funciones que el liderazgo corporativo, entendido como aquel que ejerce el CEO líder de una empresa, presenta y que son sumamente beneficiosas para la consecución de los objetivos marcados por la dirección de la misma. El autor sostiene que en el momento en el que el líder actúa motivado por unos valores, éstos cumplen su cometido extendiéndose e implicando a toda la organización empresarial (Figura 10).

En primer lugar, estos valores representados y llevados a la práctica por el líder, sirven de referencia para controlar situaciones imprevistas en las que la inseguridad e incertidumbre, causadas por un motivo directamente relacionado con la empresa o ajena a ésta, se presenta y amenaza con causar el caos. En segundo lugar, se trata de valores

⁴ Ver notas sobre el liderazgo ignaciano en el Anexo I

que actúan como patrones y modelos a seguir a la hora de tomar una decisión. En tercer lugar, brindan una visión que el capital humano de la empresa puede considerar relevante y servir como elemento identificador al que se sienten adheridos. En cuarto lugar, y muy relacionado con el punto anterior, los valores permiten aunar las estrategias de gestión de recursos humanos. En quinto lugar, crean un sentido de unidad y de búsqueda en común de la misión de la empresa, por la que trabajar y poner el mayor esfuerzo. Por último, facilita que el capital humano “supere la inercia”.

FIGURA 10: FUNCIONES DE LOS VALORES DEL CEO LÍDER



Fuente: adaptado de Byrd (1987)

Estas consecuencias del liderazgo social son validadas a su vez por Muñoz (2012) quien revela que el modelo de liderazgo corporativo se vincula, además, con “la implementación ética del liderazgo en toda la estructura organizacional de la empresa” y

sugiere que es responsable de una optimización de procesos y recursos empresariales. Asimismo, señala que la adopción de este liderazgo supone la estructuración de un modelo empresarial en el que existe un “líder de líderes”, creándose de esta forma una dinámica en la que cada empleado cuenta y se considera valioso para alcanzar los objetivos marcados, pues es a su vez, motivador e impulsor de otros subgrupos que, en conjunto, desarrollan la actividad.

4.3. ¿Qué se entiende por compromiso social del CEO?

“Sólo se aguanta una civilización si muchos aportan su colaboración al esfuerzo. Si todos prefieren gozar el fruto, la civilización se hunde”

José Ortega y Gasset (1883 – 1955)

“El compromiso es un acto, no una palabra”

Jean Paul Sartre (1905 – 1980)

El compromiso social puede parecer un concepto amplio que en ocasiones resulta complejo materializar o concretar. Por este motivo resulta oportuno puntualizar el concepto para acotar, de alguna manera, el análisis del tema planteado. No obstante, parece obvio recordar su importante papel en beneficio de la sociedad en su conjunto, así como la necesidad de que sea tangible, tal y como los filósofos apuntan.

Ibáñez (2004) considera el compromiso social aquel cuyo eje vertebrador es “la responsabilidad individual y colectiva hacia nosotros mismos, hacia los demás seres humanos y hacia la comunidad”. Considerará que los líderes con compromiso social serán aquellos que, con un “alto sentido de la responsabilidad y una conducta ética” como núcleo de su liderazgo, orienten sus actuaciones al “servicio a los demás”. Este autor pone importancia en el fin y sentido de las acciones del líder, cuyo compromiso social viene marcado por la consciencia de ser un agente con capacidad de impacto no sólo en su realidad cotidiana sino también en algunos de los escenarios y situaciones que la trascienden.

Oxfam Intermón define el compromiso social como “la responsabilidad social que desarrolla una persona u organismo hacia su comunidad [...] en una búsqueda voluntaria del bienestar general por encima del particular”. En la línea de Ibáñez (2004), en esta definición se observa la relevancia que tiene la amplitud de miras a la hora de actuar, en el ser conscientes de que cada persona, al igual que cada empresa, forma parte de un engranaje que funcionará correctamente en la medida en el que la generosidad sea la máxima de actuación, lejos del individualismo y egoísmo.

Asimismo, el compromiso social se encuentra de cierto modo relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa, elemento cada vez más visible, e incluso imprescindible se podría decir, dentro de las organizaciones empresariales. Pues en la medida que esté presente en los líderes que gestionan las empresas será concretado en forma de políticas y medidas de RSC.

Carrol (2008) realiza una revisión histórica de la responsabilidad social, partiendo desde las aportaciones dinerarias procedentes de los propios patrimonios de los empresarios individuales y propietarios de negocios para apoyar “causas sociales”, hasta la RSC presente hoy en día en la mayoría de empresas cargada de un fuerte “componente ético o moral” además de un más que criticado “componente comercial”.

4.4. Implicaciones del liderazgo social

El interrogante que se plantea ahora es si el compromiso social del CEO realmente tiene impacto o algún tipo de implicación de cara a la empresa que lidera, y en concreto, en la empresa fundada. Esto es, preguntarse si verdaderamente el compromiso social del CEO trasciende al resto de la organización y, lo que más tarde se analizará, si es posible que trascienda a la marca.

Por lo general, puede parecer obvio que los valores y comportamiento del CEO reflejen su personalidad y forma de liderazgo y que, a su vez esto pueda repercutir en la propia cultura de la empresa, si bien es cierto que no se tiene claro de qué manera (Peterson et al., 2003). O'Reilly III et al. (2014) señalan que el líder de una organización tiene una

gran influencia en la cultura de la empresa, no sólo por la posición que ocupa sino por su autoridad, estatus y responsabilidad.

No solo eso, sino que también el CEO es responsable de la imagen que trasciende al mercado de su empresa, según el Reputation Institute la reputación del CEO incide directamente en la reputación de la empresa y proporciona los siguientes datos (Figura 11).

**FIGURA 11: INCIDENCIA DEL CEO EN LA IMAGEN DE LA EMPRESA
SEGÚN DIRECTIVOS GLOBALES EL...**



Fuente: adaptado de la página web Reputation Institute (marzo, 2020)

Por tanto, tal y como se observa, la reputación del CEO incide notoriamente sobre la empresa y la imagen que ésta refleja a la sociedad. El CEO desarrolla un papel más que fundamental no sólo como gestor, sino como también referencia y espejo sobre el que la sociedad valora a la empresa que lidera. El Reputation Intitute, en los estudios que realiza anualmente, destaca que las empresas con mejor puntuación en lo que a reputación se trata adquieren grandes ventajas competitivas frente a otras empresas (Figura 12).

FIGURA 12: VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL



Fuente: adaptado de la página web Reputation Institute (marzo, 2020)

Además, este liderazgo con un marcado carácter social, repercute directamente sobre los stakeholders quienes actúan en consecuencia de las actuaciones provenientes del CEO de la empresa a la que están vinculados, lo que demuestra una perspectiva predominante basada en la atención a los grupos de interés, más actual; frente a la tradicional, protagonizada por los accionistas, eminentemente. La preocupación por asuntos sociales y ecológicos incide también sobre la elaboración de la estrategia de grupo a seguir, y supone cambiar el foco en la “toma de decisiones”, donde pasan a ponderar estos otros factores. Finalmente, la asunción de un liderazgo social revela el interés surgido motu proprio, de cumplir no sólo con el marco jurídico establecido, sino también con los valores y principios sociales que se encuentran presentes la sociedad en la que la empresa opera y de la que es parte (Nieto, 2005)

4.5. CEOs reputados por su compromiso social

Una vez se ha comprobado la existencia del traslado del compromiso social a la marca, resulta interesante conocer algunos de los líderes que gestionan las principales empresas que operan en nuestro país de forma socialmente responsable. Para realizar este análisis se ha procedido a examinar dos de los rankings que Merco realiza en España anualmente: “Merco LÍDERES 2019” y “Merco RESPONSABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO 2019” para poder extraer conclusiones en cuanto a la reputación de los

CEOs, y si ésta está en consonancia con la reputación de las empresas lideradas y su faceta de RSC (entre las variables que considera este ranking se encuentran: “comportamiento ético”, “transparencia y buen gobierno”, “responsabilidad de los empleados”, “compromiso con el medio ambiente y cambio climático”, “contribución a la comunidad”), dando como resultado líderes reputados que revelan una reconocida gestión y preocupación social en su organización empresarial.

Tal y como se aprecia en las tablas subsiguientes (Tabla 8 y Tabla 9), existe una relación entre las empresas mejor valoradas en cuanto a RSC se trata y la reputación del CEO que las lidera. Según los datos proporcionados por Merco, en el año 2019, Juan Roig encabezaba la lista de los líderes mejor valorados, su gestión en Mercadona es altamente valorada, siendo esta cadena de supermercados el número dos en cuanto a RSC se trata. A su vez, Inditex también cuenta con una alta valoración en términos de transparencia y buen gobierno, y presenta dos líderes con una excelsa reputación, por un lado, Pablo Isla, actual CEO de la multinacional y Amancio Ortega, fundador de la empresa que, aún alejado de la dirección como tal, sigue ejerciendo su liderazgo a ojos de la opinión pública, entre otras cosas, al ser el accionista mayoritario del grupo.

Entre los 20 primeros puestos del ranking también tienen cabida empresas internacionales como la sueca IKEA, liderada por Belén Frau quien goza de un alto reconocimiento reputacional por su gestión y mantiene a la marca en un quinto puesto en lo que conciencia y gestión socialmente responsable se trata. También se observa en ambos rankings, empresas españolas consolidadas y cuya historia va ligada a la de España como Repsol y Telefónica, y cuyos líderes, Antonio Brufau –presidente de la petrolera– y Josu Jon Imaz –CEO de Repsol–; así como José María Álvarez-Pallete –CEO de Telefónica– respectivamente, han sabido liderar estas grandes marcas con reconocido prestigio y diligencia.

TABLA 8: 20 PRIMEROS PUESTOS DEL RANKING MERCO LÍDERES 2019



PUESTO	LÍDER	EMPRESA LIDERADA
1	Juan Roig	Mercadona
2	Pablo Isla	Inditex
3	Ana Patricia Botín	Santander
4	Amancio Ortega	Inditex
5	José María Álvarez-Pallete	Telefónica
6	Ignacio Sánchez Galán	Iberdrola
7	Isidre Fainé Casas	Fundación Bancaria La Caixa
8	Antonio Brufau	Repsol
9	José Ignacio Goirigolzarri	Bankia
10	María Dolores Dancausa	Bankinter
11	Fuencisla Clemares	Google
12	Belén Frau	Ikea
13	Josu Jon Imaz	Repsol
14	Gonzalo Gortázar	Caixabank
15	Antonio Huertas	Mapfre
16	Koro Castellano	Amazon
17	Florentino Pérez	Grupo ACS
18	Miguel Carballada	Grupo Social Once
19	Sol Daurella	Coca Cola European Partners
20	Pilar López Álvarez	Microsoft

Fuente: adaptado de Merco 2019

TABLA 9: 20 PRIMEROS PUESTOS DEL RANKING MERCO RESPONSABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO 2019



mercoRESPONSABILIDAD Y GOBIERNO
CORPORATIVO

PUESTO	EMPRESA
1	Grupo Social Once
2	Mercadona
3	Inditex
4	Caixabank
5	Ikea
6	Mapfre
7	Iberdrola
8	Danone
9	Telefónica
10	Repsol
11	Calidad Pascual
12	Mahou San Miguel
13	Mutua Madrileña
14	Santander
15	Leroy Merlin
16	BBVA
17	Meliá Hotels International
18	Nestlé
19	Sanitas
20	El Corte Inglés

Fuente: adaptado de Merco 2019

No obstante, resulta oportuno extraer ciertas conclusiones procedentes de la interpretación conjunta de ambos rankings. La “tabla explicativa de las empresas mejor reputadas en cuanto a RSC (Tabla 10) arroja interesante información con respecto al panorama empresarial español y la oportunidad de analizar algunas de las premisas tratadas a lo largo del presente trabajo.

El gráfico ofrece una visión más detallada de las empresas mejor valoradas y las características de su liderazgo. En primer lugar, se observa que tan sólo el 16,67% de las empresas del ranking tienen como líderes– bien sea CEO o presidente– a una mujer, pues de las 10 empresas referidas–que cuentan con un total de 12 líderes con puesto entre los 20 puestos del ranking–, tan sólo dos de ellas cuentan con un liderazgo por parte de una mujer, y éstas son Belén Frau y Ana Patricia Botín.

En segundo lugar, resulta conveniente apuntar que un 20% de las empresas que entraron en consideración en el ranking de Merco 2019, son empresas familiares, de acuerdo con los criterios establecidos en el presente trabajo, es el caso de Mercadona e Inditex, pertenecientes a la familia Roig y Ortega, respectivamente.

En tercer lugar, tan sólo el 8,33% de las empresas referidas están lideradas por el fundador y, además cabe decir que este liderazgo proviene de la propiedad de la mayoría de las acciones del grupo Inditex por parte de Amancio Ortega. Sin embargo, es necesario apuntar que es discutible que Juan Roig no sea considerado como fundador de la marca Mercadona, pues fue precisamente él quien dio un giro a la misma a pesar de no ser el fundador como tal, es de justicia reconocer que él fue el creador de lo que hoy en día representa Mercadona, no obstante, y a fin de ser precisos, no será considerado como fundador.

Por último, es llamativo, a la vez que en parte una obviedad, que de entre las empresas, consideradas en este análisis, que operan en España con mejor reputación, el 90% sean de esta nacionalidad. Tan sólo es una, Ikea, liderada por la ya citada Belén Frau, quien obtiene meritorias posiciones en el ranking de Merco 2019.

Finalmente, añadir que el perfil de empresa mejor reputada en términos de RSC y que está liderada por un líder de gran consideración, se trata de una empresa no familiar y española, cuyo líder es un hombre que no ha fundado la marca. No obstante, es preciso recordar que tan sólo han sido objeto de este análisis las 20 primeras posiciones de los rankings de Merco 2019 a fin de hacer más manejables los datos y, por este motivo han de ser interpretados bajo esta óptica.

TABLA 10: TABLA EXPLICATIVA DE LAS EMPRESAS MEJOR REPUTADAS EN CUANTO A RSC

Puesto Ranking		Líder	Empresa	Líder Mujer	Empresa familiar	¿Es fundador?	Empresa española
18	1	Miguel Carballeda	Grupo Social Once	No	No (fundación)	No	Sí (fundación)
1	2	Juan Roig	Mercadona	No	Sí	No	Sí
2	3	Pablo Isla	INDITEX	No	Sí	No	Sí
4	3	Amancio Ortega	INDITEX	No		Sí	
14	4	Gonzalo Gortázar	Caixabank	No	No	No	Sí
12	5	Belén Frau	Ikea	Sí	No	No	No
15	6	Antonio Huertas	Mapfre	No	No	No	Sí
6	7	Ignacio Sánchez Galán	Iberdrola	No	No	No	Sí
5	9	José María Álvarez-Pallete	Telefónica	No	No	No	Sí
8	10	Antonio Brufau	Repsol	No	No	No	Sí
13	10	Josu Jon Imaz	Repsol	No		No	
3	14	Ana Patricia Botín	Santander	Sí	No	No	Sí
Total		12 puestos	10 empresas	16,67%	20,00%	8,33%	90,00%

Fuente: adaptado de Merco 2019

**CAPÍTULO CUARTO:
¿CÓMO SE TRASLADA EL
LIDERAZGO SOCIAL A LA MARCA?**

Una vez han sido analizadas las múltiples implicaciones que tiene este liderazgo social del CEO en términos más generales, resulta interesante plantearse su incidencia en la propia marca de la empresa fundada por él mismo. ¿Existe un traslado real a la marca? ¿Se puede materializar o concretar de alguna manera tangible? ¿Qué importancia tiene?

1. Formas de traslado del liderazgo social a la marca

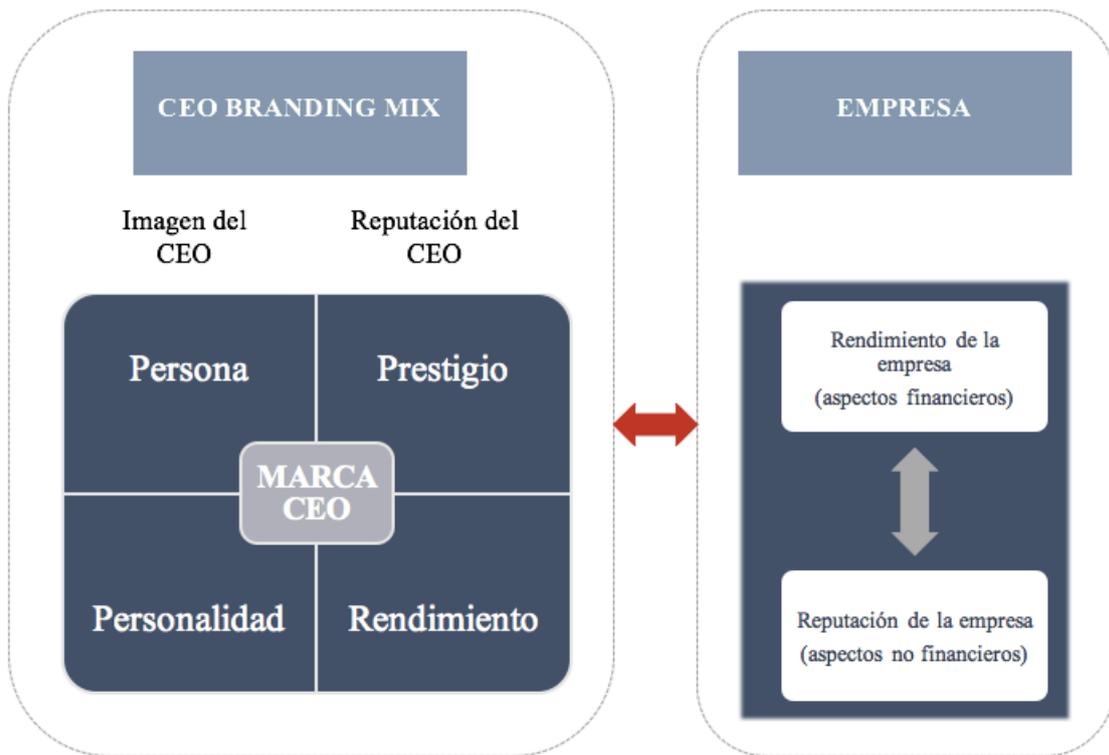
Llopis (2016) es uno de los principales autores que defiende el relevante papel del CEO en la estrategia de marca. Lo que, es más, lo considera como el máximo exponente y embajador de la misma, por lo que él, sus valores y sus actos son reflejo de la propia marca, en una relación simbiótica que se retroalimenta indiscutiblemente. No obstante, señala que, además de la gran influencia del CEO, la figura del Responsable de Marca es también necesaria para que el traslado del mensaje social sea rotundo en todos los aspectos de la empresa y, sea a su vez percibido por los consumidores. “[El] grado de implicación [del] CEO cobra más sentido en las empresas en las que [éste] es también el propietario”, por lo que el impacto del liderazgo social sería aún más marcado.

A la hora de analizar de forma más exhaustiva la verdadera existencia de un traslado de estos valores, como el liderazgo y carisma social del CEO-fundador a la marca, Fetscherin (2015) ofrece una visión muy sugerente acerca del impacto del CEO en ésta. Fruto de su estudio, este autor identifica cuatro atributos de los CEOs a los que denomina “4P’s of the CEO Branding Mix”, y que inciden en numerosos ámbitos dentro de la empresa, así como a los stakeholders. Dos de ellos, “Rendimiento del CEO” (“CEO Performance”) y “Prestigio del CEO” (“CEO Prestige”), conformarían lo que se conoce como la reputación del CEO; y, la “Personalidad del CEO” (“CEO Personality”) y “Persona del CEO” (“CEO Persona”), contribuirían a la imagen del CEO.

Las cualidades presentadas, que podrían asimilarse a lo que es la marca del CEO, afectan directamente y se relacionan con la marca de la empresa liderada por éste. Inciden tanto sobre aspectos financieros identificados por el rendimiento en términos económicos, como sobre aspectos no financieros como la reputación de la empresa, y consiguientemente, la marca. Por tanto, lo óptimo sería que se produjese una “alineación

entre ambas marcas”, la del CEO y la de la empresa, para la transmisión de una imagen consolidada y fidedigna que sea percibida correctamente por todos los stakeholders con los que la empresa se relaciona (Figura 13).

FIGURA 13: ALINEACIÓN DE PERSPECTIVAS DE FETSCHERIN



Fuente: Fetscherin, 2015

Existen, además, otras maneras de percibir este traslado a la marca de los valores presentes en la figura del CEO. Bendisch, Larsen, y Trueman (2013) exponen esta cuestión estableciendo dos perspectivas que interactúan y desde las que acercarse a tal traslado, en el que tras el posicionamiento del CEO en cuanto a marca (“CEO Brand Positioning”), se crea un verdadero valor de marca CEO (“CEO Brand Equity”) que no depende de él en su totalidad. Estos autores abordan la constitución de la marca como un compendio de diversas aproximaciones que se explican a continuación.

En primer lugar, establecen una relación de dependencia entre la “identidad personal”, la “identidad directiva” y la “identidad en cuanto a marca del CEO” desde la perspectiva del CEO-fundador. Esto es, el CEO-fundador de la marca, la intentará construir a través

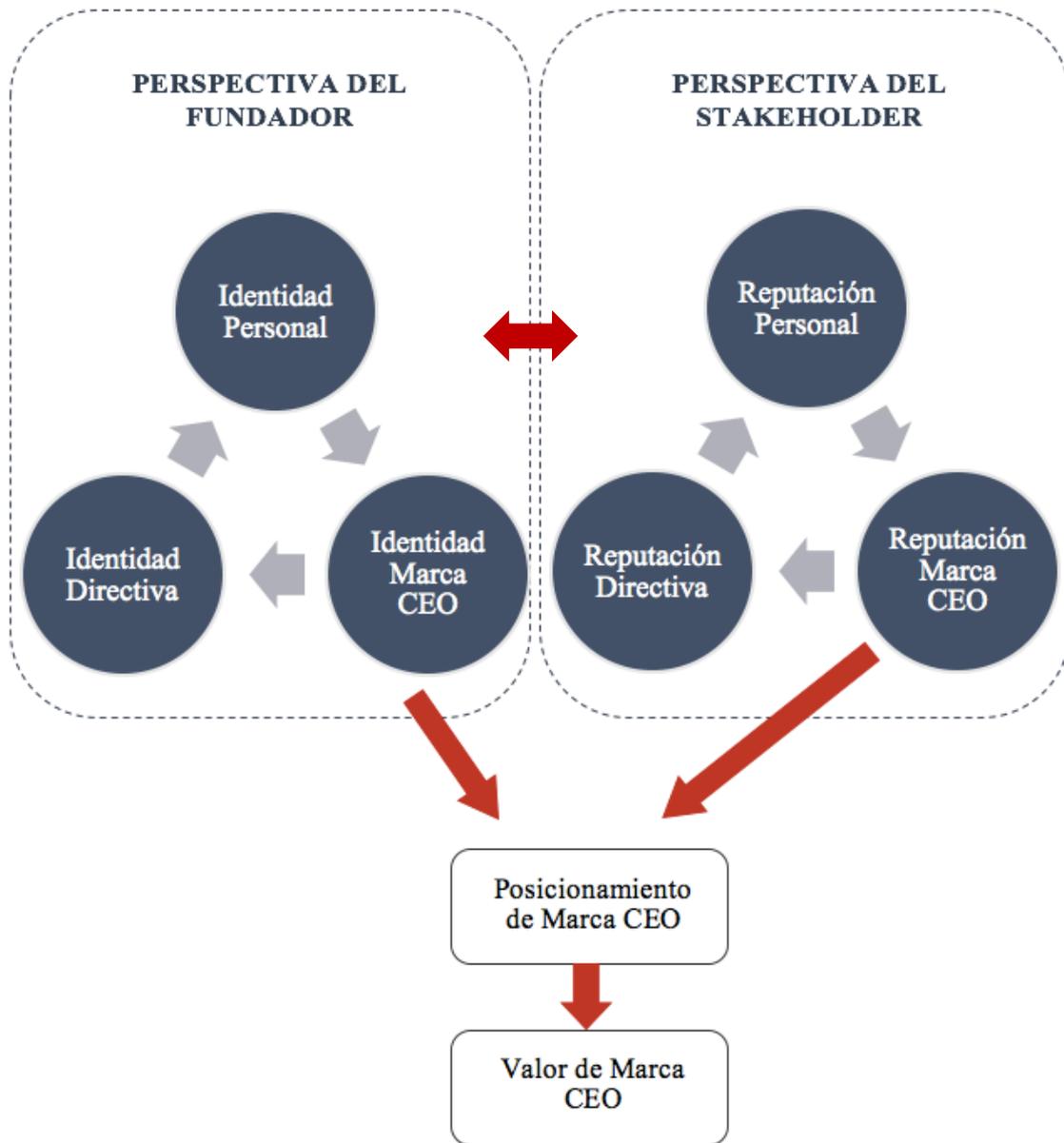
de su impronta en las actividades directivas y de gestión que realiza (“identidad directiva”), perfilando la marca entendida como “producto y organización”; además, el CEO-fundador es consciente que él mismo es marca en cuanto a su carácter humano, es decir, que su “personalidad, forma de interactuar y valores” se plasmarán, asimismo, en la marca (“identidad personal”). Este conjunto de identidades conformará lo que se denomina como “identidad en cuanto a la marca del CEO”.

En segundo lugar, esta identidad de marca por parte del CEO-fundador, interactuará con la reputación o percepción que los stakeholders mantienen. Ésta se conforma, paralelamente, por las impresiones con respecto a dos aspectos: la “reputación personal” del CEO, entendiéndolo como persona y símbolo de la marca”; y la “reputación directiva” del CEO, como gestor del “producto y de la organización empresarial”.

En tercer lugar, una vez definidos los dos “bloques” que interactúan, se pasaría a un siguiente estadio, que es la definición del posicionamiento de marca del CEO. La “congruencia” entre la identidad de la marca del CEO y de la reputación de la marca del CEO proporcionará un sólido posicionamiento, que otorga una ventaja competitiva frente aquellas empresas que no gozan de esta interrelación.

Por último, y para terminar de explicar esta teoría del traslado de los valores del CEO a la marca según Bendisch, Larsen, y Trueman, una vez se haya conseguido un posicionamiento gracias a la interacción entre la identidad del CEO y su reputación, se obtendría un Valor de Marca (“CEO Brand Equity”) que sería generador de un intangible, diferenciador frente a la competencia, pues es fruto de la sinergia de diferentes perspectivas, que en el momento en el que convergen ofrecen un resultado claramente beneficioso para la empresa, y por ende, para el valor de marca que tiene su reflejo directo en la rentabilidad de la empresa (Figura 14).

FIGURA 14: UNIÓN DE PERSPECTIVAS DE BENDISCH, LARSEN, Y TRUEMAN



Fuente: adaptado de Bendisch, Larsen, y Trueman (2013)

Esta teoría es probada empíricamente por Cottan-Nir y Lehman-Wilzig (2018) con respecto a al proceso de marca y la influencia del CEO en empresas israelitas. Su estudio concluye que el modelo es válido y demuestra una fuerte correlación entre la identidad personal y directiva con la identidad de marca; así como una sólida reputación de la marca basada en la reputación personal y directiva del CEO. Además, señala que los resultados obtenidos evidencian que el logro de un posicionamiento como marca dependiente del

CEO, otorgan la ya mencionada ventaja competitiva haciendo realidad el Valor de Marca. Entre otras de sus conclusiones, se encuentra la falta de intencionalidad y naturalidad en la consecución de esta ventaja, pues “ninguno de los CEO-fundadores tenía intención de contribuir como marca CEO” a la marca creada. Asimismo, destaca que “la alineación entre la marca del CEO y la empresa es más original y habitual con respecto los CEO-fundadores, lo que viene a confirmar la veracidad del traslado del carisma y liderazgo social del CEO-fundador a la marca.

Finalmente, resulta conveniente puntualizar que la marca personal del CEO es ampliamente estudiada por la doctrina debido al impacto real sobre la marca empresarial que lidera. Chen y Chung (2016) consideran al CEO como la persona que lidera la toma de decisiones en una empresa, y por tanto es el máximo determinante de su cultura. Su marca personal trasciende el día a día de la organización, y llega a los stakeholders actuales, e incluso a los potenciales. En su estudio, consideran una serie de variables entre las que figuran “el carisma, el carácter, los estándares de trabajo, la competencia, la personalidad, los valores y las cualidades del CEO para medir el valor de sus marcas personales” y concluyen su relevancia a la hora de “construir” la idea de marca.

**CAPÍTULO QUINTO:
CASO PARADIGMÁTICO – ANITA
RODDICK Y THE BODY SHOP**



“Si los negocios no vienen acompañados de una ética de los medios y los fines, de un código de conducta honorable, que Dios nos ayude”

Anita Roddick

Una vez que el marco teórico ha sido perfilado, cabe cuestionarse cuál es la realidad práctica de este compendio doctrinal, es decir, resultaría interesante estudiar algún caso de éxito empresarial que refleje toda la teoría expuesta y permita comprobar si, efectivamente, el traslado a la marca de los valores del CEO- fundador es una realidad tangible y diferenciable.

The Body Shop se erige, sin lugar a dudas, como uno de esos casos referidos, en los que su CEO-fundadora, Anita Roddick fue capaz de dejar su impronta social en la marca creada en 1976, persistiendo hoy en día e identificándola tras una larga sucesión de acontecimientos que han hecho de la marca un referente en la industria de la cosmética socialmente responsable.

La empresa fundada por Anita Roddick es un paradigma de empresa familiar, concretamente, empresa de dirección familiar, que revela perfectamente la transmisión de valores de su líder, quien, a través del ejercicio de un liderazgo social, ha conseguido dotar a de The Body Shop con un intangible de valor incalculable, su responsabilidad social y medioambiental que, además de contribuir a un impacto económico positivo, transforma la realidad de todos aquellos que se relacionan con la marca, a quienes les resulta imposible permanecer indiferentes.

1. Los inicios de Anita Roddick: del “sendero hippie” a su empresa

Anita Lucia Perella nace en 1942 en Littlehampton, Reino Unido, es la tercera de cuatro hermanos de una familia de inmigrantes italianos. Desde una temprana edad trabaja por las tardes y fines de semana en el negocio familiar, una cafetería sita en la misma ciudad, lo que supone un primer y pronto contacto con el mundo de los negocios. (Roddick, 1991: 29-50). Motivada por su madre, decide formarse como maestra en el Bath College of Higher Education, aunque no llegará a ejercer como tal.

Tras unos años en París, trabajando en la Biblioteca del International Herald Tribune, acaba trabajando en el Departamento de Derechos de la Mujer de la Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas (OIT) en Ginebra. No obstante, su carácter curioso e inquieto, le hace comenzar lo que la propia Anita denominará como su “sendero hippie”, que le lleva a viajar por todo el mundo: Europa, Asia, África y Pacífico Sur. Durante sus numerosos viajes Anita se familiariza con las tradiciones, usos, rituales y costumbres de aquellos parajes que visita, llamando especialmente su atención las diferentes formas de salud y cuidado corporal de los locales de los lugares que va descubriendo. (Roddick, 1991: 52-53)

En su vuelta a su Inglaterra natal, en 1970 conoce y se casa con el escocés Gordon Roddick, con quien tuvo dos hijas. El espíritu bohemio de Roddick hizo posible que se convirtiese en el mejor aliado y socio de Anita, con quien emprendió con éxito moderado la puesta en marcha de un hotel y un restaurante, lo que supuso una fuente de experiencia inconmensurable, muy útil para las empresas que acometería más adelante. En 1976, Gordon decide emprender un viaje a Sudamérica, dicha aventura hace que Anita, en ausencia de su marido, se replantee su forma de vida y decida lanzarse como empresaria individual para mantenerse a ella y a la familia.

Fruto de su espíritu emprendedor, y su decisión de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida, y en especial de sus viajes, Anita, decide abrir una tienda de productos cosméticos a partir de ingredientes naturales. Es entonces, en 1976, cuando nace The Body Shop con una tímida propuesta de una línea de 15

productos, que cambiaría por completo la forma en que la cosmética era entendida hasta el momento y, claro está, su vida. (Roddick, 2000: 250-253)

2. The Body Shop: más allá de la cosmética

2.1. Historia de la marca

Como decía el sabio “la creatividad nace de la angustia”, y es que The Body Shop lo hace de la genialidad de Anita Roddick cuando se ve abocada a idear alguna fuente de ingresos ante la necesidad de sacar a su familia adelante.

El 26 de marzo de 1976 Anita abre su primera de tienda en Brighton en un pequeño local situado entre dos funerarias, lo que podría pasar desapercibido en este caso no lo hace, pues el hecho de que estuviese localizada entre este tipo de negocio hacía que el nombre, The Body Shop (“La tienda del cuerpo” literalmente), tuviese un matiz, cuanto menos sarcástico, lo que suscitó desde un primer momento, la atención de los locales.

Más allá de algunas anécdotas, lo que verdaderamente captó la atención del público fue lo que The Body Shop ofrecía, esto era, productos de calidad para el cuidado de la piel contenidos en envases de recargables –idea de Anita para ahorrar costes de envases y reciclar–. Su oferta era el resultado de la puesta en práctica de los valores de la fundadora, quien rechazaba las prácticas habituales del sector en aquel tiempo, las cuales se basaban en un modelo de belleza artificioso y envases con un elevado precio. Esta nueva forma de concebir los cosméticos, se trataba de una idea, para aquel entonces “revolucionaria”, cuanto menos original, que ayudó a crear una imagen de marca muy fuerte.

The Body Shop fue de las cosméticas pioneras en prohibir el uso de ingredientes que requiriesen de testado en animales, además de promover el comercio justo con países más desfavorecidos. Desde un principio Anita Roddick defendió que “el objetivo del negocio no era ganar dinero, sino utilizar valiosos principios éticos y morales que marcaran sus líneas de actuación”. Seis meses más tarde de la primera y exitosa apertura, su segunda tienda ya había sido puesta en marcha. Lo que marcaría el principio de una sucesión de éxitos que harían de la pequeña tienda en la costa al sur de Inglaterra, una franquicia de

reconocido prestigio internacional, no sólo por la calidad de sus productos, sino también por el concepto existente detrás de ellos. A continuación (Figura 15), se exponen una serie de hitos, recogidos en la página web de The Body Shop (marzo, 2020) que ilustran y sitúan la historia de éxito de The Body Shop, que va de la mano de la historia de su CEO-fundadora, Anita Roddick, y que, en los consiguientes epígrafes, serán analizados para ver el impacto de ésta última en ellos.

FIGURA 15: HITOS DE LA HISTORIA DE THE BODY SHOP⁵

- 1976: Apertura de la primera tienda. Primera franquicia internacional en Bruselas. Para entonces se inauguran dos tiendas nuevas al mes
- 1986: Campaña “Save the Whales”. Primera campaña de gran envergadura realizada en colaboración con Greenpeace
- 1987: Lanzamiento del primer producto de comercio justo de The Body Shop, un masajeador de pies fabricado por Teddy Exports, un distribuidor del sur de la India
- 1988: Anita Roddick recibe la Orden del Imperio Británico
- 1990: Se crea la fundación The Body Shop, que financia a grupos en favor de los derechos humanos, los animales y el medioambiente
- 1992: Se lanza la primera Manteca Corporal, hecha con mango y producto estrella de The Body Shop
- 1994: Creación de The Body Shop at Home
- 1996: Campaña “Contra la experimentación en animales”. Consigue que se veten en Reino Unido los experimentos con animales en lo relativo a productos cosméticos
- 1997: Reconocimiento “Estándar de Cosméticos Humanitarios”. Es la primera empresa cosmética internacional reconocida con este estándar
- 2002: Campaña “Elige la energía positiva”. Lanzada a nivel global junto con Greenpeace para fomentar el uso de energías renovables

⁵ Ver material gráfico en Anexo II

2003: Campaña “Stop Violence In The Home” (“No la Violencia en Casa”). Lanzada en para ayudar a las víctimas de violencia machista. Anita Rodddick es nombrada Dama del Imperio Británico

2006: Tras una fuerte polémica, L’Oreal compra The Body Shop, manteniendo su independencia como marca

2009: Campaña “Stop Sex Trafficking of Children & Young People” (“No al Tráfico Sexual Infantil y Juvenil”). Consigue siete millones de firmas de clientes en todo el mundo, resultando en el compromiso de 24 países de cambiar su legislación. La petición se presenta ante la ONU en 2012. Publicación del primer Informe de Valores de The Body Shop. The Body Shop es galardonada con el premio a toda una vida de la RSPCA

2011: The Global Shea Alliance. Alianza para mejorar la producción de karité y que las mujeres que fabrican estos productos obtengan mayores beneficios

2012: Campaña Contra la experimentación en animales. Relanzamiento de la campaña de 1996 junto con Cruelty Free International

2013: The Body Shop es nombrada Empresa Internacional Responsable de 2013 por

2014: The Body Shop es galardonada, otra vez, con el premio Business in The Community.

2015: Premio “Global Shea Alliance”

2016: Programa “Bio-Bridges”- Lanzamiento del programa para la conservación y protección de los bosques en Vietnam, Indonesia y Malasia en proyectos individuales denominados “corredores ecológicos”

2017: Campaña “Forever Against Animal Testing”. Lanzamiento de la campaña para acabar con la experimentación en animales en todo el mundo y para siempre. “World Bio-Bridges Mission”. Compromiso para la construcción de 10 Bio-Bridges más para repoblar algunas de las áreas más amenazadas del planeta. El grupo Natura compra The Body Shop a L’Oreal

Fuente: adaptado de la página web: www.thebodyshop.com (marzo, 2020)

2.2. Situación actual

Una vez ha sido expuesta la línea temporal que muestra los hitos considerados por la marca como más relevantes a lo largo de sus 44 años de vida, resulta interesante conocer dónde y cómo se encuentra hoy en día The Body Shop.

Hoy en día, el imperio de The Body Shop sigue creciendo bajo el modelo elegido por Anita Roddick, esto es, el de franquicias con una red de más de 1.500 tiendas en 63 países, que, a su vez, son parte del total de 2.600 tiendas a lo ancho y largo del globo. Se presentan como los “líderes en cosmética y con la idea de que una empresa puede ser una fuerza positiva para el cambio”.

Aunque actualmente el hecho de que The Body Shop sea propiedad del grupo brasileño Natura, que compró en 2017 la marca por 1.000 millones de euros, se considere una continuación del legado de Anita, por su clara alineación sus valores originales como la “sostenibilidad en sus procesos productivos” y la promoción de una cosmética natural, es cierto que la marca “se resintió” tras la fuerte polémica producida en 2006 por la adquisición de The Body Shop por parte del otro gigante y competidor, el grupo L’Oreal en por el valor de 943 millones de euros, por una supuesta “traición a los valores que abanderaba la marca desde sus inicios”. En su momento Anita justificó la venta amparándose en una supuesta estrategia que pretendía actuar como “caballo de Troya” dentro del gigante francés, al pasar a ser una marca del grupo donde tendría gran influencia. Dicha explicación suscitó recelos que han quedado zanjados gracias a la estrategia basada en su característica actuación en pro de la sostenibilidad y ecologismo que ha seguido la marca a lo largo de los años, independientemente de su propietario.

Sus productos, alineados con sus compromisos, son 100% vegetarianos y no han sido testados en animales, y un 65% de sus productos contienen ingredientes de comercio justo con Comunidades. Asimismo, todos ellos ofrecen una amplia y detallada información al consumidor, y se caracterizan por la búsqueda del bienestar a través de una cosmética comprometida y eco-friendly. Sus precios son asequibles y justificados en función de su procedencia, siendo su principal target las mujeres de entre 18 y 60 años, “de clase media, media- alta, con consciencia social y medioambiental”.

Además, su experiencia en tienda es característica, pues trasciende la típicamente asociada a productos de belleza, pues no sólo cuenta entre sus objetivos el de vender el producto sino también el de educar a los consumidores en base a sus valores de forma divertida y atractiva, tratando de hacerlos partícipes de la relevancia de su actuación individual para el conjunto global y del que forman parte: la vida en el planeta. The Body Shop sigue promoviendo campañas alineadas con los valores de la fundadora, como es el caso de su actual manifiesto “Enrich Not Exploit” (“Contribuir sin explotar”) o su compromiso con World Trust y WCS Rwanda como parte de su Misión Mundial de “corredores ecológicos”.



Fuente: adaptado de la página web: www.thebodyshop.com (marzo, 2020)

2.3. Contribución a la cultura de la marca: misión y visión

“Mi esperanza para el futuro de The Body Shop se centra en aquellos que serán los guardianes de nuestra cultura y nuestros valores”

Anita Roddick



La que fue CEO-fundadora de The Body Shop desde los comienzos en 1976 hasta 2002, Anita Roddick, imprimió su carácter y forma de entender el mundo en las raíces de The Body Shop, tanto, que hoy en día la marca sigue siendo estandarte de la cultura que ella misma promocionó. Atendiendo a la misión, visión y valores de The Body Shop se puede vislumbrar sin lugar a dudas su influencia. No obstante, cabe decir que, sorprendentemente, la misión y visión de The Body Shop, a diferencia de lo que ocurre con los de otras grandes empresas, no vienen reflejadas de

manera explícita en la información proporcionada por la propia marca, por lo que su plasmación en el trabajo ha sido fruto de la búsqueda y síntesis de los recursos disponibles tanto en su página web (marzo, 2020) como en entrevistas realizadas a la CEO. A su vez, los valores de la marca son anunciados prácticamente en cada una de las publicaciones de la misma.

Cardona y Rey (2009) señalan que, para lograr un éxito empresarial mantenido a lo largo del tiempo, se comprueba en múltiples casos reales, que además de la relevancia figura del líder que aporta su carisma a la dirección de toda la organización, es necesario que el liderazgo se “asocie a una misión” que le proporcione un sentido. Según Rivera (1991), la misión de una empresa será “la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización”.

La misión de The Body Shop sigue siendo la manifestada por Anita Roddick que mantiene lo siguiente: *“Las empresas tienen el poder de hacer el bien. Es por eso que la misión de The Body Shop es – Dedicar nuestro negocio a la búsqueda del cambio social y medioambiental. – Utilizamos nuestras tiendas y nuestros productos para ayudar a comunicar los derechos humanos y los retos medioambientales”*.

A su vez, la visión de una empresa, puede coincidir con esta misión, sin embargo, suele determinar otros objetivos orientados hacia lo que vendrá y cómo se quiere afrontar, más concretamente se define como el escenario futuro “realista, creíble y atractivo” (Cardona y Rey, 2009).

Las palabras de Anita Roddick podrían considerarse el reflejo de la visión de la marca, la cual la fundadora consideraba como sigue: *“Quiero que The Body Shop sea la mejor, más increíble y apasionante empresa, la que cambie el modo de hacer negocios. Esa es mi visión”*.

2.3.1. Valores de la marca

Si hay algo que indiscutiblemente sea consustancial a The Body Shop es la promoción de sus valores en cada una de sus acciones y comunicaciones. La marca tiene claro que no sólo es un agente que se dedica a la producción y distribución de cosméticos, sino que

también, se siente en la responsabilidad de transmitir un mensaje centrado en la ecología, por el que luchó su fundadora Anita Roddick.

A pesar de su clara vocación de promover un cambio total y radical en la forma de consumo y distribución en el mundo de la cosmética y de generar un impacto real en todos los aspectos que le son propios, The Body Shop, trabaja constantemente en el refuerzo de sus valores con el fin de que esa vocación tenga una efectividad real y no se quede en un mero propósito.

En su “Informe sobre nuestros valores” la marca se define como una “empresa de belleza ética global”, y a fin de focalizar su esfuerzo, se centra en seis valores principales, recogidos la Figura 16. Estos son, en primer lugar, “el apoyo al comercio justo con comunidades”; en segundo lugar, “la activación de la autoestima”; en tercer lugar, la defensa de los Derechos Humanos; en cuarto lugar, la “lucha contra la experimentación en animales”; en quinto lugar, “la protección del planeta”; y, por último, la “Fundación The Body Shop”, ahora llamada “Revolution in Kindness”.

FIGURA 16: VALORES DE THE BODY SHOP



Fuente: adaptado de la página web: www.thebodyshop.com (marzo, 2020)

2.4. Huella del liderazgo social en The Body Shop

“El negocio de los negocios no debería girar solamente en torno al dinero, debería también hacerlos sobre la responsabilidad. Debería ser sobre el bien público, no sobre la codicia privada”

Anita Roddick

Sin lugar a dudas, Anita Roddick se erige como una líder excepcional, cuya iniciativa, carisma y pasión hicieron de su idea original una realidad de gran valor. Su proyecto de negocio se trató, desde un primer momento, de una propuesta innovadora centrada en grandes temas que, hasta esa fecha, no parecían relevantes, no sólo en el mundo de la cosmética, sino también en la propia forma de concebir los negocios y la vida en el 1976.

Su liderazgo es innegable por muchos motivos entre los que destacan sus competencias estratégicas, obteniendo más que plausibles resultados económicos; sus competencias intrínsecas, ejerciendo de líder para con sus empleados y su capacidad de comunicar sus ideales haciéndolos de ellos también; y su eficacia personal, mostrando una integridad y desarrollo personal que era apreciable en todas sus actuaciones y personalidad.

A pesar de esto, uno se puede preguntar, ¿ejercía verdaderamente Anita Roddick un liderazgo social? La respuesta podría encontrarse en su firme vocación de servir a la sociedad, de ser algo más que un negocio enfocado en la obtención de resultados económicos. Como asegura Carmen Almagro, “se puede ser empresario y socialmente responsable” y Anita es el claro ejemplo de ello. Ha conseguido que quien compra en The Body Shop contribuya a “la conservación de los recursos naturales, la promoción de los Derechos Humanos, el cuidado de la biodiversidad, el reciclaje y el comercio justo” haciéndolo responsable de su poder de compra a la hora de adquirir productos cosméticos (Soria, 2006).

2.4.1. Traslado efectivo de valores a la marca

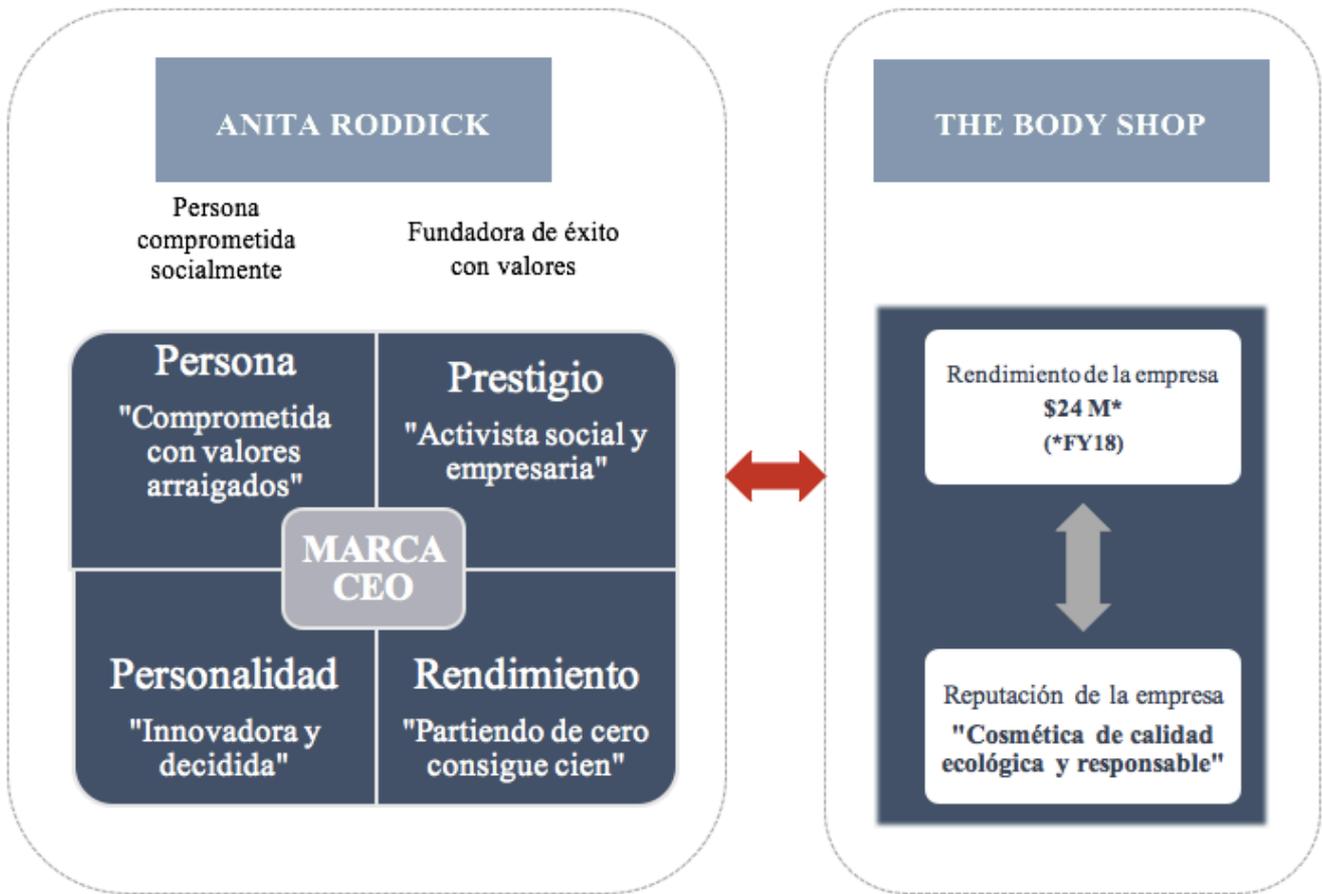
El carisma de Anita Roddick es apreciable en la misión, visión y valores de The Body Shop, ya que éstos se alinean con aquellos propósitos que la CEO tuvo desde un principio y la impulsaron a apostar por la creación de una marca que los llevase en su ADN, como

los entendía ella misma y que hacen hoy de la marca, el paradigma de la cosmética verde, inspirando incluso a algunos de sus recientes competidores, como es el caso de LUSH.

La Responsabilidad Social Corporativa es inherente a The Body Shop, de hecho, ha obtenido el certificado de “empresa B Corp”. Según bcorpSpain.es, ser una “B Corp” supone ser considerado como aquella empresa “que cumple con elevados estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad empresarial para lograr el equilibrio entre el beneficio y el propósito” y The Body Shop lo ha conseguido gracias a la herencia de Anita Roddick, capaz de trascender su gestión personal, y lograr un desempeño como marca que desea y efectivamente consigue “generar un cambio positivo en las personas y en el planeta”.

El papel de Anita Roddick en la estrategia de marca fue y sigue siendo fundamental, ya que la fundadora fue la principal embajadora de la misma, liderando numerosas campañas y proyectos que ponían de manifiesto los valores de la marca. En aplicación de la teoría de Fetscherin (2015), se observa con el caso de The Body Shop una alineación entre la marca “The Body Shop” con la marca “Anita Roddick” que es percibida, aún hoy en día, por los stakeholders de la empresa. En el siguiente esquema (Figura 17) se adaptará el modelo de Fetscherin (2015) al caso, para demostrar el ya comentado traslado de valores a la marca.

FIGURA 17: TRASLADO DE VALORES DE ANITA RODDICK A THE BODY SHOP



Fuente: elaboración propia

Como se observa en el esquema, el modelo de las “4 P’s of the CEO Branding Mix” aplicado al caso, revela que partiendo de la imagen de Anita Roddick como “persona comprometida socialmente” y su reputación como “fundadora de éxito con valores”, se obtiene una “Marca Anita Roddick” fundamentada en las 4Ps: “Persona”, entendida como una persona “comprometida con valores fuertemente arraigados”; “Prestigio”, entendido como la percepción de Anita Roddick como una “activista social y empresaria”; “Personalidad” como “innovadora y decidida”; y “Rendimiento” (“Performance”) como una persona capaz de empezar de la nada y erigir un imperio “partiendo de cero consigue cien”. Esta “Marca Anita Roddick” interacciona con la “Marca The Body Shop”, que presenta, por de un lado, unos aspectos financieros “atractivos y positivos” con un

beneficio de 24 millones de dólares en el Ejercicio 2018, y de otro, unos aspectos no financieros caracterizados por una percepción por parte del público como una empresa de “cosmética de calidad ecológica y responsable”. Por tanto, de la observancia del modelo, se concluye que existe una interacción real entre “ambas marcas”, en la que se produce un traslado de valores procedente de la propia CEO-fundadora a la marca. Dicho traslado sigue estando vigente, aún con la ausencia de Anita Roddick, quien ha sido capaz de dejar un legado en la marca, que es parte indispensable de la misma y sigue marcando las pautas de actuación de la empresa como marca The Body Shop a día de hoy.

2.4.2. Anita Roddick, ¿puede ser considerada una líder ignaciana?

Tal y como ha sido expuesto en el presente trabajo, el liderazgo ignaciano como modelo de liderazgo a caballo entre el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio, es una forma de liderazgo social, que aún no pretendida, se puede ejercer si se cumple con las claves que lo definen.

A estos efectos, se analizará en la siguiente tabla (Tabla 11)– en la que se han empleado los rasgos del líder ignaciano propuestos por Guibert (2016)⁶ –la forma de liderazgo de Anita Roddick para poder afirmar, sin lugar a dudas, si verdaderamente fue una líder social, y concretamente, ignaciana.

⁶ Ver detalle y desarrollo de este tipo liderazgo de liderazgo social en el Anexo I

TABLA 11: TEST DE LIDERAZGO IGNACIANO SOBRE LA ACTUACIÓN DE ANITA RODDICK

CLAVE	¿LO CUMPLE?	¿POR QUÉ?
Persona religiosa	Sí, con apreciaciones	Pese a que no cumple este criterio en clave de experiencia de Dios –al menos de forma pública–, sino por los rasgos humanistas por su incansable actuación en defensa de los Derechos Humanos, y la protección del valor del ser humano, demostrado, entre otras, en la declaración como valor de The Body Shop, la activación de la autoestima
Persona con valores	Sí	Desde sus inicios, demuestra su convicción en unos valores que promueve a través de la marca fundada, a los que no renuncia pese a las tendencias y usos de la industria cosmética
Persona prudente	Sí	A lo largo de los años en los que ejerció de CEO, llevó a cabo la mayoría de sus decisiones teniendo en cuenta el impacto de éstas no sólo sobre ella misma y su entorno sino que tuvo la capacidad de abstraerse y pensar de manera global, midiendo el impacto de sus acciones sobre otras comunidades además de la propia
Persona gestora	Sí	Sus habilidades de gestión quedan más que comprobadas, tras los buenos resultados obtenidos durante su liderazgo así como la expansión de la marca por todo el mundo
Persona con salud	Sí	Gozó, hasta sus últimos momentos de un buen estado físico y mental que le permitieron liderar su empresa familiar de forma admirable
Persona con imagen	Sí	La reputación como “socialmente responsable” la precedió en a lo largo de su vida, siendo clave la congruencia entre sus ideales y su forma de actuar, quienes fueron siempre sus mejores defensores. Lo demostró hasta el final, llegando a desheredar a sus hijas a favor de causas sociales por entender esta resolución como la más justa y alineada con sus valores y creencias

Fuente: elaboración propia

Dado que Anita Roddick cumpliría todas y cada una de las claves del liderazgo ignaciano, se puede afirmar que, sin una previa y pública pretensión por parte de la fundadora de The Body Shop, ejercía un auténtico liderazgo social que como fue objeto de estudio en el epígrafe anterior, fue capaz de trasladar a la marca.

3. Conclusiones

El estudio del caso de The Body Shop puede ser considerado como uno de los mejores ejemplos de éxito de empresa familiar, cuya fundadora y CEO fue capaz de transmitir una serie de valores que se erigen como el eje fundamental de la misma, y persisten tras la delegación del control de la organización, pues se observa que su calado es, todavía, actual y relevante.

A lo largo de los años en los que Anita Roddick fue su CEO –además de fundadora– la denominación como empresa familiar es clara, ya que ella misma y su marido poseían la propiedad, y la gestión y control de la organización. Además, podría ser clasificada de acuerdo con el criterio del nexo de unión estudiado entre empresa y familia, como empresa de dirección familiar – el modelo más susceptible al traslado de valores– pues la propiedad de la organización se mantuvo, hasta su venta en 2006, en manos de Anita Roddick, la fundadora de la empresa en 1976 y CEO de la misma hasta su sustitución en 2002 por Peter Saunders, pese a que permaneciese como su presidenta hasta su posterior venta.

Desde la fundación de The Body Shop, Anita fue capaz de trasladar los valores en los que creía a su marca de cosméticos lo que, precisamente, fue uno de los elementos diferenciadores y característicos frente a otros competidores. Si bien es cierto que, en los comienzos, siendo una empresa familiar de reducido tamaño, dicha transmisión de valores puede ser más factible, es asombroso observar cómo, con el transcurso de los años en los que de la pequeña tienda de Brighton erigió un verdadero imperio de franquicias por todo el mundo que alcanzó el valor de 1.000 millones de euros en tan sólo una generación. Este hecho revela no sólo un éxito empresarial sino también una idea de

negocio que funciona y lo hace, sin olvidar la perspectiva social y medioambiental que tanto suscitaba el interés y preocupación de su fundadora, y que fue capaz de perdurar y trascender en el tiempo.

Anita Roddick gracias a su papel de CEO-fundadora de la empresa familiar, fue la precursora de una idea revolucionaria para la época, y fue capaz de llevarla a la práctica, haciéndola realidad. Su visión a largo plazo, junto con su implicación emocional fueron claves en el éxito de su proyecto empresarial, ya que le otorgó credibilidad e hizo que todos los empleados y stakeholders de The Body Shop admiraran y confiaran en la marca creada.

Demostró su capacidad para adaptarse al cambio y a los retos de la sociedad, así como su predisposición a la adecuada gestión del crecimiento de su marca, que canalizó a través de la implantación de un exitoso modelo de franquicias que la llevó por todo el mundo. Su planificación estratégica siempre tuvo en cuenta, además de unos objetivos económicos, sus valores, lo que llevó a The Body Shop a ser un agente de cambio social cuyo altavoz sigue sirviendo hoy en día para la consecución tangible de grandes objetivos medioambientales y ecológicos, como por ejemplo, la prohibición en Reino Unido de los experimentos en animales para la obtención de productos cosméticos en 1996, o la creación de diez nuevos “corredores ecológicos” para 2020 en zonas amenazadas del planeta.

Finalmente, es de justicia resaltar que Anita Roddick ejerció un marcado liderazgo social, incluso pudiendo considerarse éste como liderazgo ignaciano, que le permitió imprimir sus valores e ideales en la marca fundada, haciendo de The Body Shop un modelo empresarial familiar capaz de crear un impacto positivo, no sólo económico, sino también social y medioambiental.

**CAPÍTULO SEXTO:
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y
FUTURAS LÍNEAS DE
INVESTIGACIÓN**

1. Conclusiones

Se puede afirmar que el presente trabajo ha respondido a la pregunta de investigación proporcionando un contexto, tanto teórico como práctico, que permite conocer cómo se traslada el carisma y liderazgo social del CEO-fundador de una empresa familiar a la marca, proporcionando herramientas para su análisis exhaustivo. En una revisión de la consecución de los objetivos planteados, se observan las siguientes apreciaciones a este respecto.

En primer lugar, ha quedado demostrada la influencia del CEO-fundador en la empresa familiar que emprendió, destacando tres de sus competencias que inciden directamente sobre ésta: estratégicas, intratégicas y competencias de eficacia personal. A este respecto, se ha concluido que la modalidad de empresa familiar más susceptible de percibir esta influencia es la empresa de dirección familiar. Es en ella donde la trascendencia de la capacidad de adaptación del CEO-fundador a los nuevos retos deviene fundamental para la gestión exitosa de la organización, cuyo funcionamiento se verá profundamente afectado por las características de su liderazgo.

En segundo lugar, y directamente relacionado con el primer objetivo, el trabajo ha presentado el conjunto de rasgos y particularidades que definen los diferentes estilos de liderazgo del CEO-fundador, los cuales pueden ejercer una influencia determinante en su empresa familiar. Las versiones de liderazgo ético, transformacional, auténtico y social se presentan como aquellas modalidades más susceptibles de la transmisión de valores a la marca de la empresa familiar; siendo la última –liderazgo social– aquella que lo hace de manera más destacable.

En tercer lugar, ha quedado demostrado que el traslado de valores a la marca, en particular, aquellos relacionados con el carisma y liderazgo social del CEO-fundador de la empresa familiar, contribuye de manera óptima a la creación de valor – de tangibles e intangibles– que es percibida por el conjunto de stakeholders con los que se relaciona la marca. Este traslado proporciona una sólida reputación a la misma y encuentra su origen, entre otros, en la reputación personal y directiva del CEO-fundador.

Por último, cabe destacar que los compromisos transmitidos por el CEO-fundador a la empresa familiar representan un elemento diferenciador, que caracteriza de forma singular y personal a cada empresa familiar, cuyo líder los lleva a la práctica a través de la congruencia de sus acciones y decisiones empresariales. Concretamente, el caso de Anita Roddick y The Body Shop pone de manifiesto que el CEO-fundador, a través de su actuación comprometida social y medioambientalmente con la comunidad que rodea a la actividad empresarial, se convierte en el máximo representante de la cultura de la empresa, siendo el mejor embajador de su marca.

En definitiva, el presente trabajo ha analizado de manera integral la realidad del traslado del carisma y liderazgo social del CEO-fundador de una empresa familiar a la marca, y pretende ser útil en el estudio de los temas que trata, sirviendo como análisis de esta realidad empresarial.

2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

2.1. Limitaciones planteadas

A pesar de que, tras la búsqueda y análisis de información relativa al objeto de estudio del presente trabajo, se han obtenido resultados satisfactorios, resulta necesario señalar que a lo largo del trabajo de investigación han surgido ciertas limitaciones, que de no haber existido hubiesen facilitado la consecución del mismo.

Principalmente, a la hora de investigar sobre la parte del marco teórico relativa a la empresa familiar, se ha observado, que pese a las múltiples obras doctrinales que existen sobre la organización de la misma y los criterios en torno a los cuales se estructura, no se ha encontrado análisis exhaustivos con respecto a las ventajas comparativas que presenta este tipo de organización, frente aquellas que no tienen esta condición de familiar.

Asimismo, en cuanto al bloque de liderazgo, resulta necesario apuntar que las fuentes obtenidas ofrecen una vasta amplitud de conceptos que han requerido su disección y concreción para la obtención de conclusiones que pudieran contribuir al objeto del

trabajo. Lo que, es más, en ocasiones las obras doctrinales han sido escritas hace muchos años y en algunas cuestiones resultan desfasadas. No obstante, quizás se pueda encontrar la explicación de este escenario en el hecho de que el tema de liderazgo ha sido estudiado prolijamente por la doctrina y no interese en demasía su actualización.

Por otra parte, una condición que dificultado el análisis del caso paradigmático—Anita Roddick y The Body Shop— ha sido la sorprendente inexistencia de una relación expresa de la misión y visión de la marca, tal y como existe en la mayoría de marcas de la industria y que son fácilmente localizadas en sus correspondientes informes anuales y páginas web. En el caso estudiado, ha sido necesario recurrir a las declaraciones de la CEO-fundadora en diferentes ocasiones – en libros, declaraciones, entrevistas— para determinar dichos aspectos que configuran la cultura de The Body Shop.

Finalmente, se puede considerar una limitación la cuestión de que la figura del CEO-fundador no cuente con un protagonismo mayor en la literatura científica; sin embargo, es precisamente este hecho, el que dota de significado y valor al presente trabajo, al venir a responder a esta realidad. Por último, cabe decir que, a pesar de las salvedades mencionadas, la obtención de conclusiones por el presente trabajo ha sido satisfactoria.

2.2. Propuesta de futuras líneas de investigación

La imposibilidad de abarcar la totalidad de los temas expuestos, hace oportuno plantear algunas líneas de investigación que tornarían interesantes una vez se ha analizado la actual pregunta de investigación.

De una parte, sería interesante conocer a través de un estudio comparativo de casos reales, las aportaciones que supone el carácter familiar de la empresa frente a la falta del mismo, y notar de manera descriptiva y cuantitativa sus implicaciones, más allá del traslado de valores, demostrado por el presente, por parte de su CEO-fundador.

De otra parte, a la hora de analizar los estilos de liderazgo, ha sido puesto de manifiesto la incidencia del liderazgo ignaciano con respecto a la susceptibilidad de traslado de valores por parte de esta modalidad de líderes. Por este motivo, y por ser la autora, alumna

de una Universidad de la Compañía de Jesús –Universidad Pontificia Comillas - ICADE– se invita a orientar futuras investigaciones a este respecto, dirigiendo el análisis hacia el rendimiento y actuaciones de los líderes ignacianos, y el seguimiento del trazado de sus valores en la práctica.

Finalmente, señalar el deseo de que el presente trabajo pueda servir para el desarrollo de tales propuestas, en pro de una apuesta por la relevancia y confianza en un modelo de liderazgo social en la empresa que transmita valores, para de este modo, redundar en el beneficio y progreso de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, I. M. & Castillo, A. M. (2004). Desarrollo de competencias española. Las competencias clave para el bienestar personal, social y directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad económico. pp. 1–13. Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe. empresarial. Boletín ICE Económico: Información Comercial
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective Española,(2795),29–41.
- Akvilė, V., Aurelija, Ž., & Vilma, Ž. (2018). Charisma as a Phenomenon in Social Work. *Vocational Training: Research And Realities*, 29(1), 58-69.
- Agulló, J. G. M., Acuña, B. P., & Meroño, M. C. P. (2016). La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa. *Opción*, 32(10), 244-266.
- Alvareda, L. (2003). La aplicación de los criterios negativos (screening) en las instituciones de inversión colectiva (IIC) socialmente responsables gestionadas en España-año 2001. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, (8).
- Alzaga, J. M. S., & Fernández, M. C. L. (1991). Liderazgo corporativo: una reflexión ante los nuevos entornos. In *Anales de estudios económicos y empresariales* (No. 6, pp. 83-96). Servicio de Publicaciones.
- Amat i Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Gestion 2000.
- Andersson, T., Carlsen, J., & Getz, D. (2002). Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada, and Sweden. *Family Business Review*, 15(2), 89-106.
- Athanassiou, N., Crittenden, W. F., Kelly, L. M., & Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), 139-150.

- Ballesteros García, C. (2005). La Economía Solidaria. Empresas y economía al servicio de las personas. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (64), 191-212.
- Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2013). Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*.
- Byrd, R. E. (1987). Corporate leadership skills: A new synthesis. *Organizational Dynamics*, 16(2), 34-43.
- Camino Blasco, D., & López Pascual, J. (1995). Un análisis de la inversión ética en España.
- Campillo, A. M., & Gago, R. F. (2008). Impacto de la estrategia de diversificación en el resultado empresarial: ¿influye el estilo de comportamiento del CEO que diversifica?. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(3), 111-132.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *IESE. Revista De Antiguos Alumnos*, 1(2).
- Cardona, P., & Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto business review*, 180, 46-56.
- Carreras, I., Leaverton, A., & Sureda, M. (2009). Líderes para el cambio social. *Características y competencias para el liderazgo en las ONG*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19-46.

- Casillas Bueno, J. C., & Vázquez Sánchez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar: [conceptos, casos y soluciones]*. Thomson.
- Chen, H. M., & Chung, H. M. (2016). How to measure personal brand of a business CEO. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(04), 305.
- Cottan-Nir, O., & Lehman-Wilzig, S. (2018). CEO Branding: Between Theory and Practice—Case Studies of Israeli Corporate Founders. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 87-106.
- Darmanin, A. (2005). Ignatian spirituality and leadership in organizations today. *Review of Ignatian Spirituality*, 32(109), 1-14.
- De Mon, I. Á. (2017). *Emprendedores sociales: historias de 26 personas que fundaron empresas para cambiar el mundo a mejor*. LID Editorial.
- De Rins, M. Á. G. L. Empresa Familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?. Discurso de ingreso en la Real Academia de Doctors, como Académico de Número, en el acto de su recepción el 16 de febrero de 2016
- Dodero, S. (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Recuperado de <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>*.
- Dubois, D., & Rothwell, W. J. (2004). Competency-based or a traditional approach to training. *T and D*, 58(4).
- Gallo, M. Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares.
- García-Lombardía, P., Cardona, P., & Chinchilla, N. (2001). Las competencias más valoradas. *Documento de trabajo del IESE*, 1(4).

- Garcia-Ramos, R., & Garcia Olalla, M. (2011). The structure of the board of directors in family versus non-family firms: Empirical evidence in Spain. *Revista Española de Financiación y Contabilidad-Spanish Journal of Finance and Accounting*, 40(149), 35-64.
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*(Vol. 1). LID Editorial.
- Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49.
- Gómez, M. A. D. (2011). La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada. *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (12), 1-70.
- González, S. F. (2017). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(7), 130-137.
- Guibert, J. M. (2016). Una Espiritualidad Para El Liderazgo: Quién Ha De Ser Líder Según Ignacio De Loyola/A Spirituality For Leadership: Who Is To Be A Leader, According To Ignatius Of Loyola. *Boletín De Estudios Económicos*, 71(217), 7.
- Fernández, J. L. F. (2018). Management, Liderazgo Ignaciano y Filosofía Moral. *Revista Portuguesa de Filosofia*, 74(2/3), 473-508.
- Fetscherin, M., Diamantopoulos, A., Chan, A., Abbott, R., Hein, M., Penfold, M. P., ... & Manolis, C. (2012). The CEO branding mix. *Quality Engineering*, 24(1), 94-101.
- Flores Marin, M., & Vanoni, G. (2016). Competencias Directivas Requeridas por Los CEO Ante La Complejidad de Las Organizaciones del Siglo XXI (Executive

Required Skills by the CEOs Due to the Complexity of Organisations of the 21st Century). *Suma de Negocios*, 7(16), 113-124.

- Hernández-Perlino, F., & Ibarra Cisneros, M. A. (2018). The role of environment in sustainable entrepreneurial orientation. The case of family firms. *Sustainability*, 10(6), 2037.
- Herrera, J. J. D. (2011). Gestión en valores en la empresa socialmente responsable. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, (9), 41-70.
- Ibáñez, R. E. A. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. BUAP.
- INE. (2016). Estudio piloto sobre empresas familiares (2016). Nota metodológica y resultados. Madrid, julio 2016.
- Kaplan, S. N., Klebanov, M. M., & Sorensen, M. (2012). Which CEO characteristics and abilities matter?. *The Journal of Finance*, 67(3), 973-1007.
- Khurana, R. (2002). The curse of the superstar CEO. *Harvard business review*, 80(9), 60-6.
- Lacárcel, A. C., & Carmona, M. G. (2013). El liderazgo ético en las instituciones educativas como criterio de eficacia organizativa. In *Líderes al servicio de la sociedad: liderazgo en entornos internacionales* (pp. 79-92). Universidad de Granada.
- Los Objetivos, A. N. T. E., & Sostenible, D. (2019). *Guía Para Pymes*.
- López-Vílchez, J. J., Grau-Alberola, E., & Gil-Monte, P. R. (2018). Relación entre los estilos de liderazgo Transformacional y laissez-faire y el Síndrome de Quemarse por el Trabajo en profesores de educación secundaria. *Acciones e investigaciones sociales*, (39).

- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Editorial Norma.
- Dufour, Y., & Lamothe, L. (2009). Revisiting a classic case study. *Journal of Strategy and Management*.
- Malmendier, U., & Tate, G. (2009). Superstar ceos. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1593-1638.
- Marin, M. F., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios*, 7(16), 113-124.
- Martínez, M. L., & Martínez, L. L. (2015). *Ignacio y la Compañía: Del castillo a la misión*. Edaf.
- Martínez-López, R. (2014). La gestión de la empresa familiar.
- Martos, M. V. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 151-171.
- Martos, M. V. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 217-234.
- Mejía, S. E. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et technica*, 1(34).
- Mirbabaie, M., Marx, J., & Stieglitz, S. (2019). ‘Show Me Your People Skills’- Employing CEO Branding for Corporate Reputation Management in Social Media.
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa-Merco (2019). Ranking Merco.

- Monitor Empresarial de Líderes (2019). Ranking Merco.
- Moreno Pérez, C. M. (2004). Claves para el liderazgo ético. *Capital humano*, 183, 84-9.
- Muñoz, L. A. (2012). *El nuevo emprendedor socialmente responsable*. Eunsa.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Deusto.
- Nieto, M. (2005). Difusión de la responsabilidad social corporativa en la empresa española. *Economistas*, 23(106), 32-44.
- Ogliastri, E. (2011). Empresa familiar emprendedora. *Incae Business Review*, 2(2), 4-12.
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Capital psicológico, satisfacción laboral, inseguridad e intención de abandono de los trabajadores: efectos directos e indirectos del liderazgo auténtico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163-171.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
- Ospina, D. E. R. (2009). La racionalidad de los procesos de sucesión en las empresas de familia. *Revista Mundo Económico y Empresarial*, (7).
- Ospina, D. E. R., & Ramírez, V. H. M. (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *ECONÓMICAS CUC*, 33(1), 9-32.

- Palaima, T., & Skaržauskienė, A. (2010). Systems thinking as a platform for leadership performance in a complex world. *Baltic Journal of Management*.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of applied Psychology*, 88(5), 795.
- Red Homólogos de Pastoral-AUSJAL (2019). *LIDERAZGO IGNACIANO: nuestro modo de proceder*. ITESO.
- Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. *Universidad de Deusto, España*.
- Roddick, A. (1991). *Body and soul: profits with principles, the amazing success story of Anita Roddick & the Body Shop*. Crown Publishers.
- Roddick, A. (2004). *Tómatelo como algo personal* (Vol. 13). Intermón Oxfam Editorial.
- Rodrigo, J. B. (2006). La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(1), 33-54.
- Rodrigo, J. B. (2010). Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección de gobierno: un estudio aplicado a las empresas familiares españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 129-144.
- Rodríguez Ariza, L., López Fernández, M. C., Requejo Puerto, I., Gómez Miranda, M. E., & Pérez Pérez, M. (2018). Retos de gobernanza en las empresas familiares españolas.

- Salas, F. V., & Galve, G. C. (2003). La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados. *Books*.
- Sánchez, M. J. N., Rodríguez, Z. F., Martínez, M. J. C., & Sánchez, B. U. (2009). Impacto de la Implicación Familiar y de Otros Accionistas de Referencia en la Creación de Valor. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (2).
- Sancho, E. L. (2016). El rol del CEO en la estrategia de marca. *Harvard Deusto business review*, (253), 6-20.
- Secco, F. Z., da Cunha, C. F., Spers, E. E., Galeano, R., & da Silva, R. R. C. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional: estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio: Revista de investigación académica*, (36), 107-116.
- Stein, G., & San Martín, A. (2009). La sucesión del CEO. *IESE Business School, Universidad de Navarra, Estudio-80*.
- Suárez, C. R., Contreras, R. D. & Sánchez, M. D. T. (2007). Las capacidades y las competencias: su comprensión para la formación del profesional. *Acción Pedagógica*, 16(1), 30–39.
- Susaeta, L., Pin, J. R., & Belizón, M. J. (2008). Factores determinantes de la reputación del CEO: Un análisis sectorial entre las principales empresas españolas. *IESE Business School*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia business review*, (32), 12-25.

- Unión Europea (2003). Recomendación de la Comisión, del 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Unión Europea L, 124, 20.*
- Wheeler, D. W. (2012). *Servant leadership for higher education: Principles and practices.* John Wiley & Sons.
- Zárate, R. A. (2015). Liderazgo como factor clave en la sostenibilidad empresarial. *Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones, 107.*

▪ PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- <https://www.thebodyshop.com/es-es/>. Fecha de consulta: 03/2020
- <https://tiqgroup.com/anita-roddick-the-body-shop/>. Fecha de consulta: 03/2020
- <https://www.compromisoempresarial.com/otras/2006/12/the-body-shop-the-soul-shop/#comments>. Fecha de consulta: 04/2020
- <https://emprendedorsocial.org/anita-roddick-the-body-shop-la-mujer-que-cambio-el-mundo-de-los-negocios/>. Fecha de consulta: 04/2020

ANEXO I: Notas sobre el liderazgo ignaciano

VERSIONES DE LIDERAZGO SOCIAL: LIDERAZGO IGNACIANO

A la hora de identificar buenos líderes o modelos de liderazgo, resulta interesante observar modelos que llevados a la práctica han resultado exitosos. ¿Existe alguna fórmula infalible que determine el éxito del liderazgo? ¿Todo el mundo puede ser líder? ¿Se puede aplicar algún modelo para lograr “lo social” del liderazgo?

En este contexto puede destacarse una “empresa” con fines eminentemente sociales que ha sobrevivido a más de 470 años de historia, con presencia en más de 125 países, y que cuenta con más de 17.000 “trabajadores en activo”. Se trata de la Compañía de Jesús, una orden religiosa fundada en 1540 por siete estudiantes de la Universidad de París liderados por Ignacio de Loyola– proclamado santo años después–, cuya labor apostólica y educativa sigue siendo modelo en la actualidad. Entonces, cabe preguntarse dónde reside el éxito de la continuidad de la Orden, ¿cómo es posible que después de tantos años, siga siendo una “empresa” que lleva a cabo su misión efectivamente? La respuesta podría encontrarse en diferentes aspectos de la Compañía, entre los que destacan su mensaje y misión, así como su liderazgo. Éste último ha sido tan notable que, incluso, se ha llegado a designar con un adjetivo propio: liderazgo ignaciano.

En términos generales, este liderazgo se asienta en “cuatro pilares”, estos son “conocimiento de uno mismo, ingenio, amor y heroísmo” (Lowney, 2003; Lara y Lara, 2015; Fernández-Fernández, 2018). No obstante, tras la observancia de la historia de la Compañía y su desempeño a lo largo de los años y en la actualidad, se puede ahondar aún más en los rasgos que caracterizan este liderazgo social. El liderazgo ignaciano podría enmarcarse entre lo que se conoce como “liderazgo transformacional” y el “liderazgo de servicio” Guibert (2016). El primero, que ha sido planteado a lo largo del trabajo, se define como aquel “centrado en las personas y en su desarrollo personal”, trasciende la tarea puramente, para dar importancia a la persona en sí, y con el compromiso y ejemplo personal del líder se genera “convencimiento e ilusión” entre las personas que lo siguen. Por otro lado, el liderazgo de servicio, se centra en ser “hombres y mujeres para los demás”, en ser “líderes sirvientes” que viven con trascendencia pensando en algo más que el simple presente (Wheeler, 2012).

El ejercicio de este liderazgo puede vislumbrarse en un innumerable conjunto de líderes, quienes, en algunas ocasiones, lo han ejercido abanderándose el consciente seguimiento del Santo; o, sin embargo, en muchas otras más, desde la ignorancia de su existencia y modelo, sus pautas de comportamiento pueden identificarse perfectamente con las claves del liderazgo ignaciano de forma natural y sin pretensión alguna.

CLAVES DEL LIDERAZGO IGNACIANO

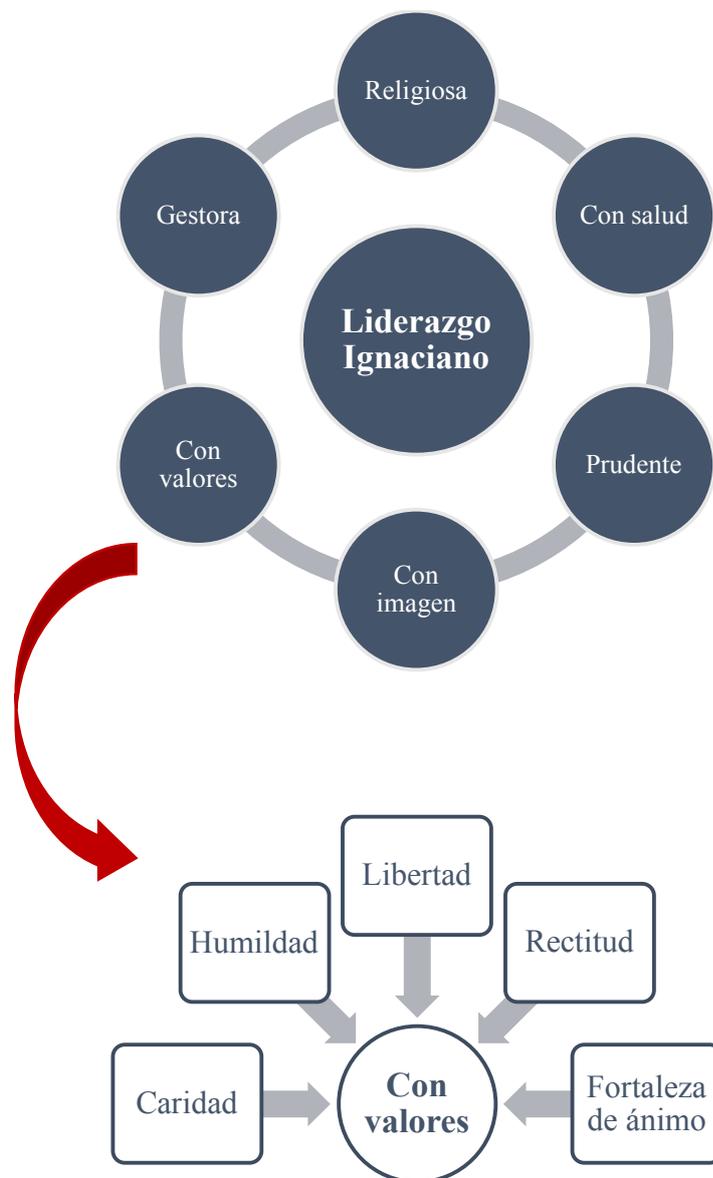
En una reflexión de un texto de las *Constituciones de la Compañía de Jesús*, Guibert (2016) destaca una serie de rasgos que definen al líder al estilo de San Ignacio, al estilo ignaciano, y que no necesariamente han de ser entendidas en clave religiosa, sino que pueden ser perfectamente asimilables desde una óptica laica, por su practicidad y accesibilidad para cualquier persona.

- i. La persona religiosa: el líder vive de manera intrínseca la experiencia de Dios, y le afecta en todas sus decisiones y actuaciones, está presente en su día a día y no se integra en su vida de manera postiza, sino que la impregna totalmente. Esta característica del líder ignaciano será más marcada en aquellos que crean en Dios, y tendrá menos incidencia en los agnósticos y ateos, quienes se verán más compelidos por el resto de rasgos de corte más humanista.
- ii. La persona con valores: el líder cuenta con una serie de valores, concretamente cinco, que afectan de manera directa a la ética personal y a la “relación con los demás”. Éstos son: la caridad, la humildad, la libertad, la rectitud o mansedumbre, y la fortaleza de ánimo (Darmanin, 2005).
- iii. La persona prudente: el líder será capaz de discernir, de tomar decisiones de manera sosegada y racional, analizará los pros y contras de sus acciones teniendo en cuenta muchas variables no sólo que le afecten personalmente sino también indirectamente (Red de Pastoral-AUSJA, 2019).
- iv. La persona gestora: el líder, una vez ha tomado una determinación, ha de ejecutarla, ha de llevarla a la acción, ponerla en práctica gracias a las “habilidades de gestión” que hacen de la teoría una realidad.
- v. La persona con salud: el líder ha de encontrarse “bien” física y psíquicamente. “La responsabilidad” de ejecutar las tareas a las que se enfrenta requieren un

buen estado de salud que de ser omitido imposibilitarían la ejecución de las mismas.

- vi. La persona con imagen: el líder es una persona con una reputación definida por los demás y por él mismo, asimismo se vincula con las habilidades sociales. San Ignacio dirá que “hay otros rasgos más importantes que este” y que su ausencia “no supondría un impedimento para ser un buen líder”.

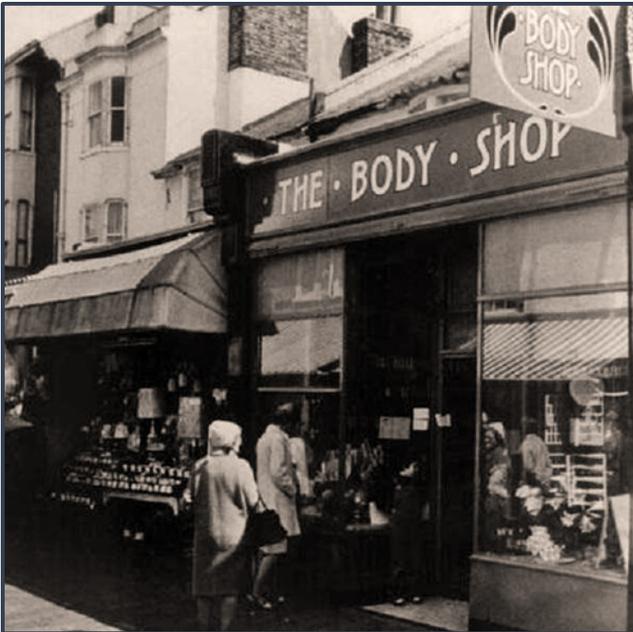
CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER IGNACIANO ENTENDIDO COMO PERSONA...



Fuente: adaptado de Guibert (2016)

ANEXO II:
The Body Shop en imágenes

**Primera tienda de The Body Shop, Brighton
1976**



Campaña *Save the wales*, 1986



Campaña *Against Animal Testing*, 1996



Campaña *Stop Violence in the Home*, 2003



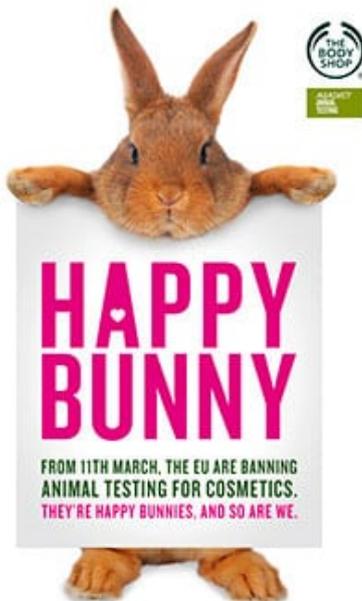
Campaña *Stop Sex Trafficking of Children & Young People*, 2009



Relanzamiento de la *Campaña Contra la Experimentación en animales*, 2012



La UE prohíbe los ingredientes y productos testados en animales, 2013



Campaña *Forever Against Animal Testing*, 2017

