

Nacho Corredor
y Adrian Jofre Bosch

INCIDENCIA
PÚBLICA

arpa

ÍNDICE

1. Dos crisis y un (posible) aprendizaje	11
2. Muchas empresas son imperfectas, pero algunas ya hacen lo correcto	19
3. Las élites comprometidas evitan las revoluciones	31
4. Una nueva generación de líderes empresariales, políticos y mediáticos	43
5. El sector de los asuntos públicos nació con la democracia	63
6. La incidencia pública es el nuevo superpoder de las organizaciones	81
7. La incidencia pública no son las relaciones públicas	93
8. Las fases de implementación de la incidencia pública	105
9. La negociación como recurso estratégico y como actitud ante la vida	135
10. La comunicación dirigida al empoderamiento	155
EPÍLOGO	163

Dedicado a quienes contribuyen con sus vidas al interés general, a los empresarios que impulsan las grandes transformaciones, a los políticos que piensan en el largo plazo, a los sindicalistas que luchan por nuestros derechos, a los profesionales liberales que generan impacto, a los académicos que producen conocimiento, a los periodistas comprometidos con la democracia, a los estudiantes que construirán un futuro mejor, a los funcionarios que dedican sus vidas a los demás, a los ciudadanos que se organizan para defender sus causas (que son las nuestras) y a quienes siempre confiaron en nosotros y nuestra visión.

A nuestro amigo José Antonio Llorente.

I

DOS CRISIS Y UN (POSIBLE) APRENDIZAJE

«No pago buenos sueldos porque tenga mucho dinero,
tengo mucho dinero porque pago buenos sueldos».

ROBERT BOSCH

«No podemos gestionar la economía del siglo XXI con los instrumentos del siglo XX». «*Le laissez faire, c'est fini*». «Estamos ante el fin de un mundo que se construyó sobre la caída del muro de Berlín, cuando una generación creyó que la democracia y el mercado arreglarían por sí solos todos los problemas». «Hay que refundar el capitalismo». El autor de estas afirmaciones es la misma persona. Lo dijo el conservador Nicolas Sarkozy, presidente francés, tras volver de un viaje a Nueva York. La transversalidad aceptada del diagnóstico podría ser un buen síntoma, porque podríamos estar ante un excepcional consenso. La crisis financiera del 2008, decía él, evidenciaba que nada podía seguir siendo igual. El capitalismo no se reformó, al contrario de lo que decía

desear, pero unos cuantos capitalistas protagonizarían años después una nueva etapa. Nada podía seguir siendo igual. Porque para sobrevivir, para evitar el colapso, es necesario hacer las cosas de otra manera introduciendo nuevas fórmulas que contribuyan a la estabilidad y al progreso económico y social. Y porque si no se hace, quizá, la próxima vez no hablaremos de reformas, sino de revoluciones. Veamos.

La crisis del 2008 fue una crisis económica, política, social y también ética. Y sobre el origen ya hay hoy otro gran consenso: el sector financiero logró sus máximas cuotas de poder a nivel global tras sucesivos procesos de desregulación, cesión de soberanía por parte de los Estados, pérdida de poder por parte de los estados-nación, el triunfo de una determinada manera de entender la economía y la sociedad, la complejización de un sistema bancario incomprensible para muchos de quienes estaban dentro y fuera de las instituciones, todo colapsó y algunos aprovecharon la ocasión. Fue la época en la que se evidenciaron en todo el mundo las limitaciones de los poderes públicos en un sistema en el que el poder también está repartido con los actores privados. Y entraron en competición. La mayoría perdieron. Miles de empresas cerraron en España. Centenares de miles de personas se quedaron sin casas. Millones de trabajadores perdieron sus empleos. Decenas de miles de autónomos cesaron su actividad. Nuevos actores políticos entraron en escena en todo el mundo. Crisis económica. Crisis política. Crisis de la democracia. La economía tar-

dó años en recuperarse. Algunas heridas siguen. Y quienes fueron responsabilizados entonces del colapso de todo el sistema hoy siguen cuestionados.

Más de diez años después, en plena crisis de la covid-19, volvían los temores. ¿Estaba preparado el sistema para sobrevivir asumiendo un nuevo colapso económico, político, social y ético tan solo una década después? Probablemente no. El mismo sector, la banca, que fue responsabilizado una década antes de lo ocurrido podría ser ahora parte de la solución. ¿Lo fue? En gran medida, sí. Estamos ante una nueva crisis global de la que se pudo salir gracias a la colaboración entre el sector público y privado. Salvar lo privado salvando también lo público. O viceversa. En primer lugar, porque las vacunas nos permitieron volver a la normalidad. Y las vacunas fueron posibles gracias a grandes dosis de financiación pública e investigación y financiación privada. La alianza entre Oxford y AstraZeneca forma ya parte del (buen) legado de la colaboración entre instituciones y empresas. Y, en segundo lugar, porque sin las decisiones que tomaron las principales economías del mundo convirtiendo a las instituciones en los principales garantes del contrato social, a diferencia de lo percibido (y vivido) en 2008, a través de la protección de los trabajadores y las empresas, y con la ayuda de los bancos, no hubiera sido posible nuestra supervivencia.

La banca adoptó un papel clave a la hora de contribuir al mantenimiento de miles de puestos de trabajo y con ello a la supervivencia de muchas empresas y nego-

cios. Al contrario que en 2008. Pero, sobre todo, la banca tuvo un papel fundamental inyectando liquidez al sistema, con el aval del Instituto de Crédito Oficial (ICO), en el caso de España, y evidenciando que la cooperación entre el sector público y el privado es una fórmula más inteligente que la competición. La combinación temprana de financiación bancaria y de avales públicos fue un soporte fundamental para que miles de empresas y trabajos se mantuvieran (Beck y Keil, 2021). Tras analizar el comportamiento de 125 países, Çolak y Öztekin (2021) concluyeron que allí donde hubo colaboración entre instituciones públicas y financieras, la economía resistió mejor y el dinero fluyó más. En el verano del 2021, en España se habían concedido más de 120.000 millones de euros de préstamo con esta fórmula: dinero privado y aval público, destinando el 98 % de las garantías y el 70 % del capital a pymes y a autónomos.

La exigencia de la sociedad hacia las responsabilidades del sector financiero en el año 2008 se debe, principalmente, a dos motivos: el primero, el más obvio, que hicieron las cosas (muy) mal. Y el segundo, menos comentado, que la banca no es en un sistema como el nuestro un mero instrumento financiero. No es una empresa más. No es un actor privado equiparable a una fábrica de tornillos o a una agencia de viajes. La banca y sus decisiones condicionan la estabilidad y el funcionamiento de todo el sistema económico, social y político. Porque son un actor privado con una función pública. Cada vez ocurre con más actores cuyo objeto

es fundamental para nuestro desarrollo, por ejemplo, las grandes compañías tecnológicas o las compañías energéticas que impulsarán la transición de nuestra economía. Y, precisamente por ello, se espera más y se les debe exigir y exige más. Y si no lo hacen bien, otros lo harán por ellos.

En plena crisis de la covid-19, algunas instituciones financieras sorprendieron anunciando moratorias hipotecarias antes de que fuera una obligación regulatoria o más allá de las exigencias gubernamentales. En el recuerdo colectivo aún quedan las derivadas de la crisis del 2008 y los miles de desahucios de familias en España. En las primeras semanas de la covid-19, algunos bancos como ING o Bankinter destinaron recursos contra su cuenta de resultados probablemente conscientes de la anterior afirmación. Y conscientes de que la materia prima de la economía no es solo el dinero, sino sobre todo la confianza. La confianza mantiene la estabilidad del sistema. Quienes así lo entendieron no solo generaron un impacto positivo en muchos trabajadores y empresas, sino que también recuperaron parcialmente su reputación (y su aspirada posición) e hicieron un buen negocio atrayendo nuevos clientes. Ante la disyuntiva de generar un impacto social positivo o ganar dinero, la respuesta puede y debe combinar ambos escenarios. Porque, cada vez más, lo público es también lo privado y viceversa. Quien no lo entienda, no solo acabará desplazado, sino que acabará (fatalmente) regulado. Porque el sistema no puede permitir-

se (por su propia supervivencia) repetir los errores del pasado.

La crisis del 2008 tuvo también su derivada local en el caso de España, con el colapso del sistema de cajas, imputaciones políticas mediante o el rescate al sistema financiero con el dinero de todos. Con la consecuente derivada en la pérdida de credibilidad del conjunto del sistema y la crisis política asociada. Pero vale la pena destacar algunas de las consecuencias positivas de aquella reestructuración para el propio sistema financiero español. No solo porque a partir de entonces surgió un sistema más sólido, que es el que permitió inyectar liquidez a la economía en plena pandemia, sino porque desde 2021, y pasado lo peor de la crisis de la covid-19, y tras la fusión de Bankia y CaixaBank, el primer banco español por volumen de activos de España tiene como principales accionistas al Estado (16 %) y a una *holding* (30 %) propiedad de una fundación que destina todos sus beneficios (¡más de 600 millones de euros!) a obra social en nuestro país.

Unos años antes, la reestructuración financiera llevó a que la caja más importante y sólida del país, la Caixa, decidiera transformarse en Fundación, una organización de naturaleza no lucrativa. Como una ONG. La Fundación la Caixa, liderada por Isidre Fainé, se convirtió en la piedra angular del principal grupo industrial español propietario de un *holding* inversor del que hoy es ya el principal banco español (¡con el Estado de socio!), una compañía de telecomunicaciones (Telefóni-

ca, en la que también compartirá acciones con el Estado) o una compañía energética (garantizando mejor desde su sede de Palma en Mallorca los intereses del país frente a otros accionistas extranjeros en Naturgy).

Estamos ante un caso muy excepcional, superando las disyuntivas habituales entre lo público y lo privado y que suelen responder mejor a los esquemas del siglo xx que a los del xxi. Hoy en España tenemos a una Fundación, una organización sin ánimo de lucro que destina todos sus beneficios a obra social para nuestros ciudadanos, propietaria del principal banco español, que comparte junta de accionistas con el Estado y que a través de su *holding* tiene posiciones estratégicas en empresas clave para el desarrollo de nuestra economía. La cooperación entre instituciones públicas y privadas, la asunción de un rol público o social de los agentes privados, ejemplificado a través de un caso de éxito marca España. Porque, de manera excepcional, no estamos ante una empresa financiera que crea una Fundación para hacer obra social, sino ante una Fundación que tiene como objeto la obra social y que para hacerlo posee uno de los principales grupos empresariales de un país generando a su vez actividad económica.

Los ejemplos destacados no aspiran a ponderar el papel de un sector en distintos momentos, sino evidenciar los síntomas de una posible evolución en algunas cosas y en algunos casos. Unos buenos síntomas. Y a partir de un mismo diagnóstico que podrían compartir transversalmente presidentes conservadores, liberales o so-

cialdemócratas. Destacando como la cooperación entre las instituciones públicas y privadas, en lugar de la competición, beneficia más a todos o entendiendo lo privado y público como parte de una misma ecuación, en vez de generar falsas dicotomías presentes en la retórica pública y que representan ya una visión caducada de la economía. Los viejos axiomas no sirven para describir el presente. Pero, sobre todo, no sirven para construir el futuro. El camino señalado no solo genera más estabilidad, sino que contribuye mejor al crecimiento, al progreso de la economía o la sociedad, a la credibilidad del sistema y a su (y, por tanto, nuestra) supervivencia. Y sobre ese posible camino, y cómo liderarlo, desarrollaremos la hipótesis principal de este libro. Os damos la bienvenida.

MUCHAS EMPRESAS SON IMPERFECTAS, PERO ALGUNAS YA HACEN LO CORRECTO

«Miedo es lo que siente la multitud, miedo es también lo que sienten las élites ante la multitud».

ÉTIENNE BALIBAR

Escribimos este libro en el verano de 2023 en las montañas de Davos, en los Alpes suizos, un lugar de difícil acceso que no sería especialmente conocido de no ser porque Thomas Mann (Premio Nobel de Literatura) ambienta su principal novela a pocos metros del Hotel Schatzalp, otrora un sanatorio, en el que nos encontramos y porque cada invierno se convierte en el epicentro global del principal debate (público) de las élites económicas mundiales. Un lugar en el que, en verano, también hace frío. Podríamos asegurar que el objetivo de hacerlo desde aquí fue que el entorno nos ayudara con la inspiración, pero la inspiración, contrariamente a lo que cree Pablo Picasso, es una mentira: «No existe la inspiración. Solo la fermentación». Son afirmaciones que compartimos

y que se hacen en *La Juventud*, una de las obras maestras de Paolo Sorrentino, a quien admiramos frívolamente, y en cuyo hotel también se rodó la película desde donde escribimos estas líneas.

Pudiera parecer que la frivolidad es una tentación irresistible para desplazarse hasta aquí, como se afirma también en la película, pero las semanas previas a escribir este libro, en las que España vivía otras de las múltiples olas de calor consecuencia del cambio climático, que ni es una frivolidad, ni tampoco ninguna broma, decidimos teletrabajar desde la distancia, alejados de la sensación de verano y concentrados fuera de la velocidad de nuestro día a día. Fue el verano más cálido de la historia y el más frío de los próximos años. En 2023, el cambio climático fue el principal tema de conversación del Foro Económico Mundial de Davos y se hizo la enésima apuesta global por impulsar las energías verdes como palanca para la transformación de la economía y la lucha contra el cambio climático tras constatar, una vez más, que no se están cumpliendo los objetivos marcados por los organismos internacionales.

Alinear el desarrollo empresarial con la necesidad de transformar nuestro sistema económico parece una buena idea: tanto por la necesidad de implicar al mundo corporativo en las grandes transformaciones para lograr su aceleración, como para generar incentivos sobre retos que ya no pueden esperar más tiempo. Y ya es una lógica que forma parte del centro de las decisiones de

cada vez más consejos de administración. No hay muchas más oportunidades ya.

Marteen Weetselar (consejero delegado de Cepsa) anunció en la misma edición del Foro que su compañía impulsaría en España en los próximos años el principal centro de hidrógeno verde de Europa aprovechando el potencial de las energías renovables. Una iniciativa avalada transversalmente por Teresa Ribera (PSOE) o Juan Manuel Moreno Bonilla (PP). Y una gran oportunidad económica para la transformación de un modelo de empresa que quiere y necesita contribuir a la descarbonización, para el abaratamiento del precio de la energía, para la autonomía estratégica de Europa y para la posición geoestratégica de España.

Una (gran) oportunidad para un país que se desarrolló en los años sesenta del siglo pasado a través de la industria del turismo y que podría, en este nuevo contexto de transformación del modelo económico, hacerlo con una industria global necesitada, sobre todo, de energía barata, y hacerlo, además, en unas condiciones de liderazgo. Si no lo hiciera, probablemente, también acabaría como empresa: tanto porque sería castigado socialmente, como porque el recurso con el que habían trabajado hasta el momento es un bien finito cuyas externalidades son cada vez más castigadas por la regulación. Una buena decisión de negocio que también es una buena decisión para los demás.

Pero si hay un tema que se repite en el Foro Económico Mundial desde hace, al menos, una década entre

los principales referentes empresariales es la desigualdad. Un discurso que se echa de menos en muchas ocasiones en nuestra casa (en España) cuando hablan algunos empresarios. No es para menos, después de concatenar tres crisis mundiales (financiera, covid e invasión rusa en Europa) en menos de diez años y las derivadas crisis en la legitimidad de las instituciones y el propio orden social establecido. ¿Por qué?

Pues porque es una injusticia, pero especialmente, porque la desigualdad es una fuente de conflictos sociales, impide el desarrollo económico, genera inestabilidad, provoca situaciones de inseguridad para las personas y las empresas e impide el normal funcionamiento de un sistema basado en el intercambio de bienes y servicios. Tanto es así que José María Álvarez-Pallete (presidente de Telefónica), uno de los pocos españoles que participan en el Foro, señaló el mismo año, por ejemplo, que la desigualdad es el desafío más importante al que se enfrenta el orden económico mundial.

Tras meses de debate en España sobre la revalorización de los salarios, con enormes resistencias de algunos sectores tradicionales, Antonio Garamendi (presidente de la CEOE, la principal patronal española) argumentó que el acuerdo alcanzado con los sindicatos para el aumento del poder adquisitivo de los trabajadores «genera una paz social que traspasa la legislatura» y que la «mayor infraestructura que puede tener un país es la paz social». ¡La paz social! ¡La ausencia de conflictos! ¡El mejor síntoma de un buen funciona-

miento del orden económico y social establecido! La paz social es el instrumento más eficaz no solo contra la desigualdad, sino la mayor fuente para facilitar escenarios de acuerdo, desarrollo económico, seguridad jurídica y promover el normal funcionamiento de un sistema basado en el intercambio de bienes y servicios. Con clientes sí hay mercado. Parece sencillo. Martin Walsh (director general de la Organización Internacional del Trabajo) afirmó frente a Pallette que es necesario un nuevo contrato social. Porque el nuevo contrato social, del que hablaremos en el próximo capítulo, es garantía de paz social. Un debate que exige la implicación de todos los actores relevantes para el funcionamiento de la economía: ya sean las instituciones, las empresas, los sindicatos, la academia o, incluso, los medios de comunicación. Y cuya legitimidad y papel de cada uno de ellos en el debate están condicionados por las decisiones que toman.

Puede que haya quien hable de la desigualdad porque la alternativa no es no hacerlo, sino hacer el ridículo. Puede que haya quien crea que algunos hablan de la desigualdad porque la alternativa es asumir un coste muy alto. Pero el diagnóstico sobre la desigualdad como principal fuente de conflictos no es, en absoluto, una enteleguía que se transmite desde los Alpes suizos una vez al año, mientras quizá algunos esperan que eso ni siquiera tenga consecuencias. Es también el marco sobre el que se fundamentan algunas decisiones que hemos visto recientemente en nuestro país.

Que en un periodo de alta incertidumbre, como pasó con la crisis de la covid-19 o la crisis derivada de la invasión de Rusia en Ucrania, los principales sindicatos y patronal acordaran algunas de las bases sobre las que se sustenta el contrato social, como una reforma laboral o la revalorización de los salarios, es un buen síntoma. No es necesario profundizar si lo es porque cada vez hay más buenas personas, o personas más inteligentes. Pero desde luego es un síntoma de que algo ha cambiado. Basta compararlo con las decisiones de la Gran Recesión del siglo XXI. El coste de no hacerlo es cada vez más alto. Vivimos interconectados, y somos, sobre todo, más interdependientes, y pensar que las decisiones egoístas o unilaterales son compatibles no solo con la vanguardia social, sino con la supervivencia empresarial, es un comportamiento caduco, penalizado y, además, al final, poco rentable.

Desde esta perspectiva, los ejemplos descritos en el anterior capítulo tienen un nexo común que muestra la virtuosidad de alinear los objetivos de negocio con las demandas de la sociedad. No son ingredientes de un nuevo contrato social, pero sí un síntoma que genera mejores condiciones para poder abordar la discusión. Tanto porque contribuyen a generar escenarios favorables a la paz social, como porque legitiman las posiciones que puedan defender cada uno de esos actores en este debate. En el primer caso, facilitando un instrumento para el desarrollo de una política pública que la administración no podría haber hecho por sí

sola en poco tiempo y a través de un aparente e improbable acuerdo entre un banco y un gobierno formado por ministros socialdemócratas y comunistas. En el segundo, anticipándose en las medidas de una entidad financiera para evitar la vulnerabilidad de sus clientes (quedarse sin ellos, o perdiendo algunos por el camino) y ganando o manteniendo reputación en el proceso. Y, en el tercero, consolidando un grupo industrial cuyos beneficios recaen, exclusivamente, en la sociedad española mediante la transformación de la estructura de una entidad financiera en una Fundación. En los tres casos, además, las organizaciones mejoraron sus resultados.

En esta lógica parece evidente que hay quien ya empieza a tener interiorizado que alinear el objeto social de una compañía u organización y sus decisiones con el objetivo social del contexto en el que operan es no solo una buena idea desde la lógica social, reputacional o relacional, sino una buena decisión de negocio. Generar, falsamente, una dicotomía entre cuáles son tus intereses y cuáles son los intereses de los demás es perder el tiempo, pero sobre todo dinero y credibilidad en un contexto donde esto último se ha convertido en un activo intangible que también es financiero y condiciona, a corto, a medio y a largo plazo, la cuenta de resultados.

La responsabilidad de las empresas no puede ser solo un aspecto colateral de un departamento de comunicación, relaciones institucionales o responsabilidad social corporativa dedicado a ponderar el coste de malas o con-

trovertidas decisiones del resto de la organización, cuando no del propio objeto que fundamenta el negocio. Ya no vale, porque ni es creíble, ni es útil, tomar la decisión en un consejo de administración y luego ver cómo el jefe de prensa comunica la decisión. Hace ya más de una década, por ejemplo, la Caixa entendió que la comunicación estaba más cerca de la causa que de la consecuencia del proceso de toma de decisiones. Su director general asumió no solo las funciones de la dirección de comunicación, sino que el hasta entonces director de comunicación pasó a participar también en los comités de estrategia del grupo. Otro caso parecido se dio en Naturgy, donde el máximo responsable de las relaciones institucionales fue designado en sus funciones con rango de director general. Una compañía que, además, es propiedad del *holding* de la Fundación la Caixa.

La responsabilidad de las empresas es un instrumento estructural y una filosofía que genera un crecimiento sostenible en el tiempo, para las propias empresas, y para el entorno en el que operan, que implican el propio objeto fundacional y la razón de ser de una compañía, que también impregna el proceso de toma de decisiones y que tiene consecuencias sobre el modelo de sociedad que construimos. En un contexto de mayor transparencia, compromiso ciudadano o exigencia de los clientes, las empresas que toman sus decisiones solo mirando hacia dentro sin incorporar a quienes tienen la capacidad de mirar hacia fuera las convierten en empresas incapaces de competir en igualdad de condiciones en este nuevo entorno.

Desde esta lógica, la suma y fusión de los responsables de comunicación o relaciones institucionales (o sea, de incidencia pública) tienen un papel fundamental en el desarrollo del negocio: no tener sensibilidad social (y por social no hablamos de empatía hacia los más vulnerables, que también, sino de diagnóstico de la realidad en su conjunto) es tan peligroso para una empresa (y para los que le rodean, cada vez más conscientes de ello) como tener al mando a un director del área fiscal que no conozca la legislación tributaria, un director de negocio que no sepa interpretar un embudo de ventas, o un director del departamento jurídico que no haya estudiado Derecho. Y, aunque hasta la fecha, la mayoría de los principales líderes de las empresas han estudiado economía, ciencias jurídicas o administración y dirección de empresas, cada vez será más habitual ver a quienes tienen otro tipo de formaciones contribuir a ampliar su mirada también fuera de la organización.

Los comportamientos unilaterales y al margen de la sociedad son penalizados y el egoísmo es un mecanismo dirigido al fracaso. Las instituciones, y también las empresas, sufrieron una de sus mayores crisis de legitimidad por cómo abordaron la crisis financiera del 2008. El altruismo tal y como lo conocíamos era una decisión voluntarista de aquellos que tenían una vocación de mitigar el efecto de sus decisiones, o de las de otros. Se acabó. Porque pensar en los demás no es solo tener una mirada global, sino pensar en uno mismo. No solo porque la reputación es una variable que condiciona el valor de

una empresa, que también, sino porque la moral es la institucionalización del incentivo y el incentivo es tener esa mirada global.

La obscenidad previa y durante la gestión de la Gran Recesión del siglo XXI estuvo a punto de retrotraernos un siglo atrás. No ocurrió. Aunque la crisis económica no quedó solo en un susto para la gran mayoría, la crisis de legitimidad del sistema asociada no traspasó el camino de no retorno, aunque estuvo a punto. Pero han tenido que pasar (al menos) tres crisis en menos de una década (recesión, covid e invasión rusa en suelo europeo) para que hacer este diagnóstico pueda formar parte del *mainstream* desde el que se dirige la sociedad.

Joan Roca (presidente de Roca & Junyent, el despacho de abogados fundado por uno de los padres de la Constitución dirigido ahora por su hijo) en su papel de anfitrión de una nueva hornada de socios empresarios de Barcelona Global (una asociación empresarial de la que somos socios y que tiene la ambición de contribuir al posicionamiento internacional de la ciudad) empezó su intervención diciendo que su despacho, uno de los principales de España, estaba al servicio de la sociedad y que eso implicaba, por ejemplo, que no tendrían como cliente a Bernard Madoff para diseñar uno de los mayores fraudes de la historia (más de 64.000 millones de dólares a través de la venta de productos financieros propios de un sistema piramidal). Cuando el líder de un despacho del tamaño y la idiosincrasia de Roca & Ju-

nyent (fundado por un padre de la Constitución) toma esa decisión y hace esa afirmación ante la élite emergente de la ciudad de Barcelona es evidente que algo ha cambiado y que las empresas siguen siendo imperfectas, pero algunas hacen lo correcto.