



MÁS ALLÁ DEL “CEO ACTIVISTA”: DIRECTIVOS TRANSFORMADORES PARA ENCARNAR EL PROPÓSITO QUE RECLAMA LA SOCIEDAD DIGITAL

POSITION PAPERS

ENERO 2020

KREAB

Contacto

Borja Bergareche

Director de Comunicación Digital
e Innovación de Kreab
bbergareche@kreab.com

María Rubiños

Directora de Reputación e Intangibles
mrubinos@kreab.com

Kreab España
Calle del Poeta Joan Margall, 38
28020 Madrid, España
madrid@kreab.com
www.kreab.es

Enero 2020

La corporación actual debe aunar inteligencia y creatividad, discursiva y digital, para dar respuesta al reto planteado en Davos 2020: “Mirar más allá del beneficio a corto plazo para transformarse en organizaciones sostenibles e inclusivas”

El desorden global, las grandes transformaciones políticas, la volatilidad económica, el cambio generacional o la vida en las pantallas digitales provocan un cambio de paradigma en la estructura y la organización de la dirección de empresas. Hay un denominador común en todos estos fenómenos: lo colectivo está en todas partes, con una fuerte reorientación de las preocupaciones institucionales y empresariales hacia cuestiones sociales, los modelos de participación y representación, el futuro de la producción económica y la identidad individual. En este contexto, surge el **liderazgo transformador vinculado a esa orientación hacia lo colectivo y el propósito en empresas y organizaciones**. Así, el compromiso con el entorno se sustancia en tres exigencias que están transformando la posición social que ocupa la corporación moderna: 1) la agenda transformadora del primer directivo, 2) el diseño de una narrativa del propósito, y 3) la respuesta rápida en redes y plataformas digitales.

Son tiempos de cambio en las relaciones entre empresa y sociedad y no hay tiempo que perder: la tendencia figura ya en la agenda directiva, en la prensa económica y en la formación ejecutiva. **Este cambio sustancial ha dejado de ser un divertimento sobre sociedad y filantropía**. Antes, al contrario, ha sido portada en The Financial Times (“Capitalism. Time for a Reset”) o en The Economist (“The retreat of the global Company”); es asunto recurrente en el World Economic Forum (“purposeful capitalism”, “fixing market capitalism”), reunido esta semana en la localidad suiza de Davos; y ha presidido la reorientación de la función social de la empresa que impulsa la Business Roundtable, el mayor club de CEOs de Estados Unidos (“to serve all americans”, “best-run companies”). En paralelo, las grandes consultoras cuantifican el impacto social en términos económicos y lo introducen en los libros contables. La tendencia ha venido para quedarse.



“El nuevo manifiesto que se presenta estos días en Davos 2020 insiste en la necesidad de desarrollar un capitalismo de stakeholders como alternativa al capitalismo de Estado o la orientación exclusiva al accionista.”

El nuevo manifiesto que se presenta estos días en Davos 2020 insiste en la necesidad de desarrollar un capitalismo de todos los stakeholders como alternativa al capitalismo de Estado o la orientación exclusiva al accionista. Su fundador y presidente, Klaus Schwab, ha escrito que **estamos ante el “efecto Greta Thunberg” para señalar la obligación de las compañías con las generaciones futuras y la identificación del éxito en el largo plazo** con el compromiso sólido con consumidores, empleados y proveedores. “Una compañía no puede lograr beneficios a largo plazo sin contar con un propósito y sin tener en cuenta las necesidades de un amplio elenco de stakeholders”, reclamaba recientemente Larry Fink, presidente de BlackRock, la mayor gestora de fondos del mundo, en la carta en la que anunciaba que



“El liderazgo transformador parte de una decisión personal, ya que este cambio de modelo deben encarnarlo personas concretas: el CEO, y los directivos en general”

Los departamentos de relaciones institucionales o asuntos públicos solían circunscribir su tarea al gobierno y los partidos, por lo que la misión directiva reducía su interés por lo político a las relaciones con el regulador y la buena prensa. Este enfoque está desactualizado. En la sociedad digital, lo político ha dejado de ser una competencia exclusiva de los partidos y se ha abierto a la innovación social, la lucha contra el cambio climático, la igualdad y la diversidad, la robotización, la transparencia o el compromiso con el entorno. El proceso de definición de la agenda colectiva se ha diversificado, con una fuerte demanda de orientación social y de responsabilidad con el bien común. En este nuevo juego, **la empresa que antes incorpore el giro cívico y la innovación social a la gestión podrá reformular su estrategia corporativa y ganarse el derecho a ser escuchada en la sociedad digital.**



castigarán a las empresas que no luchen contra el cambio climático. Este “efecto Greta” -una epidemia de moralismo capitalista según los críticos del fenómeno, que los hay- no se mide con una campaña publicitaria, sino que tiene costes que han de internalizarse en la gestión de la empresa y reflejarse, por ejemplo, en las remuneraciones directivas. Por eso, apunta Schwab, se requiere una nueva métrica de rendimiento que capture esos elementos EGS (Medio Ambiente, Gobernanza y asuntos sociales, por sus siglas en inglés) y permita añadir nuevos indicadores a la gestión directiva.

El liderazgo transformador parte de una decisión personal, ya que este cambio de modelo deben encarnarlo personas concretas: el CEO, el presidente, el country manager, el socio... o los directivos en general. Ellos dan la cara. Porque **el primer directivo o directiva es la punta de lanza de los valores corporativos y encarna éstos en su comportamiento, sus actuaciones, sus declaraciones y su gestión.** Para la construcción de este liderazgo han de identificarse los valores y las cuestiones sociales que representan un desafío y una oportunidad para alinear los intereses personales, el negocio y la sociedad.

Un liderazgo transformador anclado en la sociedad digital

El propósito tiene hoy unas fuertes raíces digitales. Como estrategia discursiva, el activismo directivo emplea lenguajes, objetos y técnicas de las generaciones digitales. **La narrativa del propósito bebe del activismo digital y apuesta por la estética de la autenticidad**, lo que requiere una fuerte dosis de compromiso sustancial. Por este motivo, el éxito reside en la capacidad para contar a los empleados, clientes, proveedores y usuarios una historia real, auténtica y vinculada al impacto del negocio en la vida de las personas.

La capacidad de acción e influencia genera autoridad, construye legitimidad y favorece la participación en redes de movilización con causa (la etiqueta B Corporation, normas ISO). La desintermediación de las redes sociales crea la oportunidad de explicar cuál es el propósito y el impacto de la firma, así como el grado de implicación de la alta dirección en la ola de transformaciones sociales, la integridad de la cuenta de resultados, la evaluación del impacto y la consideración de la nueva política. La influencia y el negocio se defienden y se gestionan ya no solo en los despachos, sino en las redes sociales y los motores de búsqueda. La comunicación digital -labrar y mimar la huella en estos canales-, la creación de cibercoaliciones, las relaciones con activistas y prescriptores, la presencia

en debates, y una predisposición permanente (y exigente) al diálogo determinan la credibilidad del directivo.

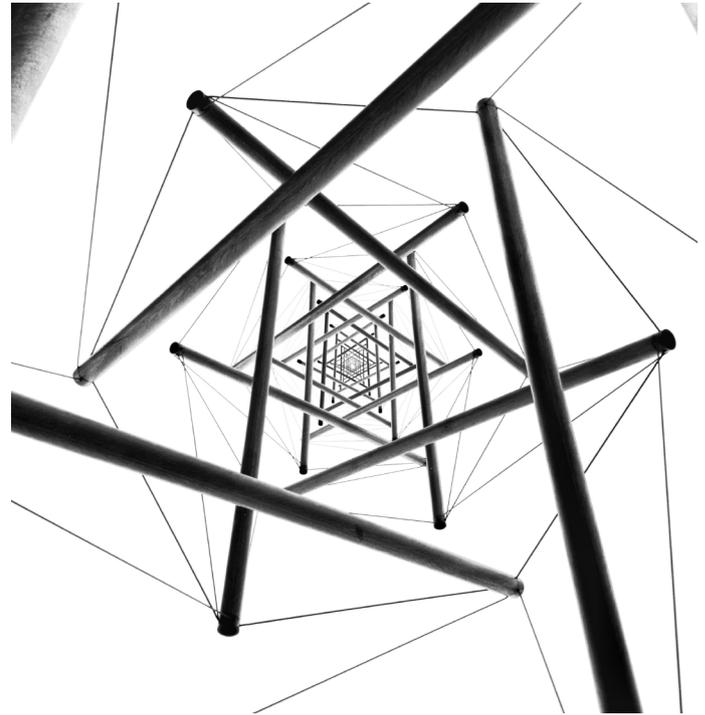
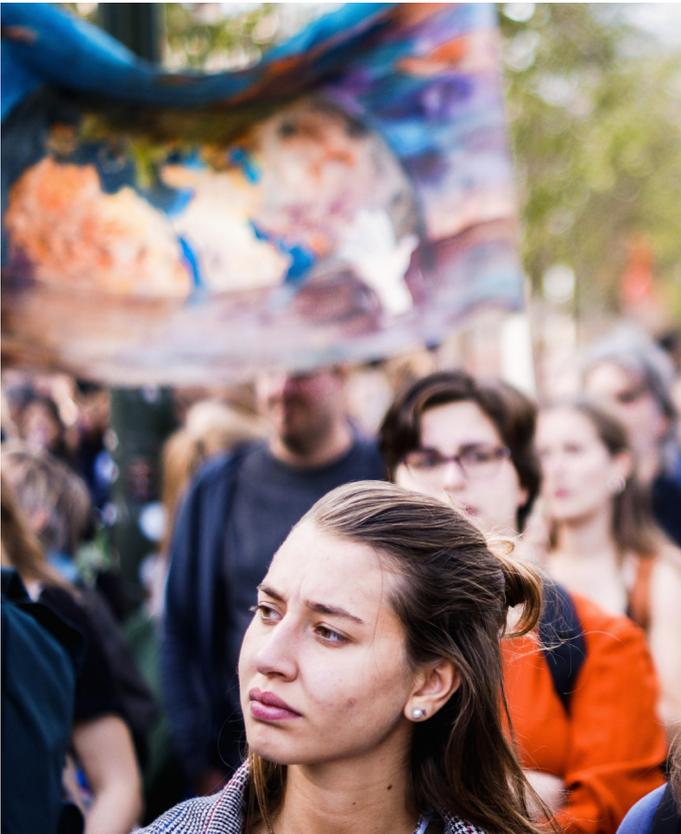
El repertorio a su disposición es híbrido. La clave está en enarbolar una combinación inteligente de acciones comunicativas on y off para labrar ese posicionamiento, con un imperativo de transparencia en los usos y comportamientos individuales y corporativos. La naturaleza digital no entiende de fronteras y requiere de la corporación moderna, y de quienes las lideran, una mentalidad abierta y globalizada, capaz de conjugar inteligencia y creatividad a la hora de hacer llegar a la sociedad sus mensajes y de transmitir su identidad y su función. Su lugar en el mundo, en definitiva. En este mundo.



La brújula del propósito

El cambio de paradigma tiene costes para la estrategia corporativa. El mismo Schwab ha apuntado el primero: la remuneración de los directivos basada en criterios de valor de la acción exclusivamente no es sostenible. Paul Polman, ex CEO de Unilever, consiguió romper el paradigma de la rendición trimestral de cuentas para que sus decisiones se evaluaran con una cierta perspectiva de largo alcance, a pesar de la caída accionarial en sus primeros meses al frente de la compañía. La sostenibilidad, la transición a las energías verdes, la redistribución de la jornada laboral, la automatización de los empleos o la reducción de las emisiones de carbono impactan en la cuenta de resultados. Y el negocio y las operaciones de una compañía no responden a criterios morales, sino a eficiencia y rendimiento. Más directo aún: el propósito no es gratuito.

Así, desde el punto de vista de la comunicación estratégica, el reto es triple: 1) convencer a los accionistas e inversores de las nuevas métricas de evaluación del negocio; 2) persuadir a la audiencia global de la transparencia de nuestras decisiones en un momento de pérdida de la confianza social; y 3) colaborar con los reguladores para que el coste de transición no repercuta solo en los accionistas.



En relación con el primer grupo, la brújula del propósito sirve al primer directivo para identificar cuáles son los asuntos sociales (igualdad, salud pública, empleo, pensar), medioambientales (cambio climático, sostenibilidad) e institucionales (valores, corrupción, rendición de cuentas) que afectan al negocio. **El líder transformador asume el riesgo de fijar una línea de trabajo que, de hecho, incrementa costes** y afecta a la cuenta de resultados. Este “coste del propósito” puede manifestarse en las decisiones financieras (por ejemplo, con los nuevos impuestos “verdes”), en operaciones (decisiones sobre aduanas, transporte libre de carbono, gestión de la privacidad de los datos personales) o en el propio negocio (modas como la aversión a viajar en avión o “flygskam”, las bebidas azucaradas, la industria del juego o el reciclaje de ropa). Una vez internalizados los costes de abrazar el propósito surge el reto de identificar los indicadores de negocio que permitan convertir en retorno a la inversión la gran revelación de esta nueva etapa del capitalismo: que la trascendencia ayuda a legitimarse, a relacionarse y, por supuesto, al negocio.

“La gran revelación de esta nueva etapa del capitalismo es que la trascendencia ayuda a legitimarse, a relacionarse y, por supuesto, al negocio”

Los 5 riesgos del compromiso público del directivo

La participación activa en los asuntos colectivos y en la conversación pública presenta, al menos, cinco riesgos que se han de considerar en el diseño estratégico de la respuesta a la demanda sistémica de visibilización del propósito.

1. La inconsistencia. La hipertransparencia, la vigilancia, la rendición de cuentas -la legal y la exigida por la opinión pública-, la investigación de periodistas cualificados, la denuncia de un sindicato o un ataque cibernético pueden sacar a la luz pública decisiones y comportamientos no alineados con el propósito y los compromisos públicos de naturaleza política. El propósito amplía el alcance del cumplimiento normativo y activa sistemas de control ex ante y ex post.



2. La teoría de la agencia revisitada. La incorporación de elementos ESG al proceso de toma de decisiones corporativo añade intereses al mix de incentivos y servidumbres que debe conjugar la alta dirección, y estos pueden no estar alineados con los intereses de la compañía, sus accionistas, clientes o stakeholders. Las incursiones cívicas o políticas poco estudiadas pueden colisionar con la reputación de la firma y destruir valor.

3. La despersonalización. El activismo corporativo no es una campaña de marketing con rebeldía ni una herramienta del lobby de altura. El primer directivo que asume los valores de la organización tiene que crearse su tarea y contagiarla al consejo de dirección. Este impulso desde la cúspide no se puede delegar ni transferir hacia un segundo nivel de responsabilidad.

4. La tentación de la última red social. Twitter es un excelente termómetro de las fiebres sociales, pero no siempre un indicador fiable de las inquietudes sociales más profundas. Una estrategia digital eficaz construye el necesario liderazgo solo con mensajes sólidos, bien articulados y sostenibles en el largo plazo... y una prudente e inteligente selección de canales y definición de audiencias y contenidos. Solo así se puede construir un mensaje inspiracional, sincero y duradero.

5. El directivo justiciero. El directivo transformador no es un animador de las causas perdidas ni un héroe de cómic. El riesgo de simpatizar con todos los movimientos sociales, retuitear o manifestar compasión por todo cuanto acontece y la sobreactuación en el propósito es material para las contracampañas. La exigencia moralizante del capitalismo con propósito solo ofrece espacio, en realidad, para unos pocos CEOs genuinamente activistas. El cumplimiento al largo plazo de la misión social y empresarial de la corporación pide a gritos, en cambio, el asalto final de los directivos transformadores.



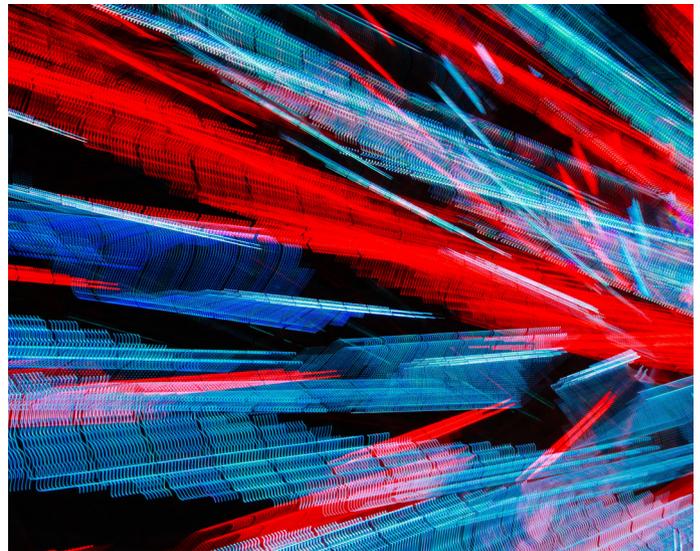


La narrativa del propósito se dirige, en segundo lugar, a una audiencia global. No es una carta del presidente a los accionistas, ni basta con colocar un contenido en Twitter o LinkedIn. Por eso, no consiste en alimentar las notas de prensa con datos edulcorados, sino que **exige cimentar una actitud corporativa que facilite la conexión emocional con la audiencia global**. Los llamados millennials y la generación Z aspiran a que las empresas contribuyan a un mundo mejor, y sus decisiones de compra pueden depender de la percepción reputacional. En el marco digital, el primer directivo personaliza el mensaje: se puede hacer follow, visualizar sus stories, leer sus textos en LinkedIn o escuchar sus listas de Spotify. Y difunde las ideas fuerza que apalancan la posición de la compañía en los mercados en los que opera. La inteligencia directiva persigue la constitución de un bien comunicacional intangible, de corte reputacional, con valores cognitivos y emocionales. **La triangulación entre identidad, consumo emocional y valores corporativos representa una oportunidad de innovación y transformación social**.

En tercer lugar, en cuanto a las relaciones entre gobierno y empresa, el liderazgo transformador amplía las redes de trabajo, relegitima la actividad corporativa e innova en la creación de alianzas. A saber, la intervención en el debate público se realiza en foros y órganos no

partidistas (think tanks, fundaciones, escuelas de negocio, cátedras universitarias), donde se refuerza el posicionamiento de las organizaciones empresariales y se renuevan las vías para ganar credibilidad y visibilidad ante el regulador. Esta propuesta adquiere aún más sentido en el seno de la agenda urbana: la generación de retornos en la ciudad en la que se opera ofrece un marco de actuación real, cercano, tangible y que extiende los beneficios directos por encima de los resultados económicos. **El liderazgo transformador, en el territorio urbano, visibiliza el cambio de modelo ante una audiencia global**.

Una reflexión final. El propósito se profesa. No puede ser -ni parecer- impostado, ni responder a una campaña de relaciones públicas. Forma parte del carácter del directivo transformador en la medida en que lo incorpora al discurso propio, lo lleva en la agenda y asume los costes para la empresa. El liderazgo transformador principia en la ética corporativa pero se construye sobre la sostenibilidad de los proyectos y de las decisiones, y no sobre los fogonazos o las modas tuiteras. No se trata de publicar libros blancos sino de defender una postura sólida, aprovechando las ventanas de oportunidad que ofrece la globalización para la innovación social. A través de la narrativa digital, hay una **oportunidad enorme para la diferenciación y la creación de ventajas competitivas que den carta de naturaleza estratégica a una organización impulsada por el (buen) propósito**.



Juan Luis Manfredi es profesor de Esade y director académico del Observatorio para la Transformación del Sector Público PwC.

Borja Bergareche es director de Comunicación Digital e Innovación de Kreab.

Kreab

Explicamos asuntos complejos de manera sencilla

Kreab es una consultora de Comunicación y Asuntos Públicos fundada en Suecia en 1970. Ayudamos a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos de posicionamiento público, notoriedad y reputación corporativa, aumentando su capacidad de influencia.

KREAB

Strategic Communications Counsellors

www.kreab.es