

INFLUENCIA Y COMPETITIVIDAD EN LA NUEVA ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN: LIDERAR CON VALORES

POSITION PAPERS

DICIEMBRE 2020

KREAB
WORLDWIDE

Explicamos asuntos complejos de manera sencilla

Contacto

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

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

Diciembre 2020



Eugenio Martínez Bravo
Presidente & CEO Kreab Iberia, Latam y Marruecos. Executive Vice Presidente Kreab Worldwide

El arte de hacer lo correcto: actuar y liderar bien en la nueva economía de la reputación

El panorama político, económico y social que nos deja este mundo pandémico sitúa en el primer plano de la vida corporativa una nueva economía de la reputación, que está sirviendo de antídoto a aquellas empresas, organizaciones y líderes que invierten en su conexión con la sociedad. En este clima de máxima incertidumbre, la reputación representa un activo crítico para el posicionamiento en aquellos territorios que determinan la competitividad y diferenciación, tanto de empresas como de países. Y sirve de forma eficaz a los líderes del momento como instrumento para la protección de los activos y como herramienta para legitimarse ante la opinión pública.

Las costuras del mundo tal y como lo conocíamos están rasgadas tras una vertiginosa concatenación de crisis: el crash financiero de 2008, las "revoluciones" en el ámbito político en la última década, el impacto de la disrupción tecnológica y, ahora, las heridas abiertas que nos deja esta pandemia. Este cuestionamiento del orden establecido nos obliga a reconstruir los fundamentos básicos de numerosas legitimidades que, hasta hace bien poco, parecían incuestionables. Así, el mundo de la empresa, llamado a jugar un papel fundamental junto a los gobiernos para la salida de esta crisis, se enfrenta al mismo tiempo al reto de reconstruir la licencia social con la que opera en la vida de las personas.

Mirar de frente a la economía del propósito y de la ejemplaridad destapa un enorme potencial de generación de valor. Según se destaca en este paper -el tercero de una serie sobre liderazgo corporativo que iniciábamos en enero, durante la última edición del Foro Económico Mundial en Davos- el impacto económico de la apuesta por el desarrollo sostenible está valorado en más de 12 billones de dólares para los próximos años. Una enorme oportunidad, sin duda, que podrán aprovechar solo aquellas empresas que sean capaces de alinear su propósito corporativo con los valores socialmente emergentes.

Desde el punto de vista de la asignación de valor en los mercados, asistimos a la revolución de los intangibles, es decir, a la creciente devaluación de los activos físicos en beneficio de los intangibles. Entre estos, el valor de las marcas, la propiedad intelectual o las patentes se ha disparado en detrimento de la titularidad de edificios, fábricas o terrenos. Cada vez más, imperativos éticos como el de la sostenibilidad o la transparencia son factores clave, no solo del equity story de las compañías, sino del valor que le asignan los analistas. Un universo nuevo de requisitos para la gestión empresarial que demanda un nuevo tipo de liderazgo corporativo.

El nuevo capitalismo de stake-holders que pregonan desde el poderoso sanedrín empresarial que representa la Business Roundtable de EE.UU. está encarnado por un nuevo liderazgo transformador, responsable de encontrar el alineamiento entre la gobernanza de la complejidad que requiere el momento, los valores de la firma y los propios del directivo, y su conexión con los valores que reclama una sociedad cada vez más exigente. Aquellos que en otras latitudes denominan como "CEO activista", y que nosotros preferimos calificar más prudentemente como líderes transformadores, se enfrentan al reto de hacer negocio haciendo lo correcto (doing well by doing good) en esta nueva economía-basada-en-reputación.

Introducción

La crisis sanitaria producida por el COVID-19 constituye uno de los retos más complejos a los que nos enfrentamos como sociedad en las últimas décadas. La pandemia ha generado miedo e incertidumbre y ha erosionado la reputación de las instituciones, tanto nacionales como internacionales, que no supieron prevenir o minusvaloraron el potencial destructivo del virus y sus consecuencias. El resultado es una triple crisis: sanitaria, económica y social.

El shock sistémico al que se enfrenta el mundo ha profundizado la desconfianza de amplios sectores de la sociedad en las élites, ya sean políticas o económicas. Una desconfianza que se traduce en el auge del populismo, en una nueva dialéctica de la confrontación entre EEUU y China, o en la carrera por lanzar una vacuna que no solo mitigue las consecuencias de la pandemia, sino que genere un nuevo capital reputacional como ventaja competitiva para el mundo post-COVID19.

En ese sentido, uno de los principales retos a los que enfrentan empresas e instituciones para volver a ganar competitividad e influencia es reconstruir el vínculo emocional y la credibilidad con sus diferentes grupos de interés. Vivimos en sociedades post-demográficas, hiperconectadas y caracterizadas por pertenencias múltiples en diversas comunidades y redes, círculos de confianza y "engagement" desde las que nos llegan las informaciones que más nos impactan.

Así, **la influencia y la competitividad en la nueva economía de la reputación requiere una nueva inteligencia corporativa e institucional basada en el liderazgo con valores** para generar una dosis extra de credibilidad y reputación y poder reconectar con la mayoría de la sociedad. Unas actitudes imprescindibles que, además de responder al enorme reto colectivo al que nos enfrentamos, nos permitan generar nuevas dosis de capital reputacional y renovar la licencia social para operar.



1. Una nueva geopolítica para la economía de la reputación

Poco a poco, extraemos lecciones de una pandemia que se alarga y que araña con sus consecuencias de largo alcance el panorama internacional. En una perspectiva puramente política, el poder ejecutivo ha ganado peso y fuerza en la escena. Ante la inseguridad que generan los problemas de salud pública, las sociedades toleran un paradigma de estado de alarma que puede acarrear limitaciones consentidas en las libertades, así como las resistencias de numerosos sectores. En la óptica económica, la pandemia ha revelado, como en otros ámbitos, problemas que venían de atrás. La industria ha completado en las últimas décadas su proceso de deslocalización, las cadenas globales de suministro y producción se han hecho cada vez más complejas, y la digitalización, con su vertiginosa llegada, ha introducido más velocidad y nuevos elementos en una ecuación macroeconómica global que se ve ahora sacudida en sus hipótesis más elementales por el coronavirus.

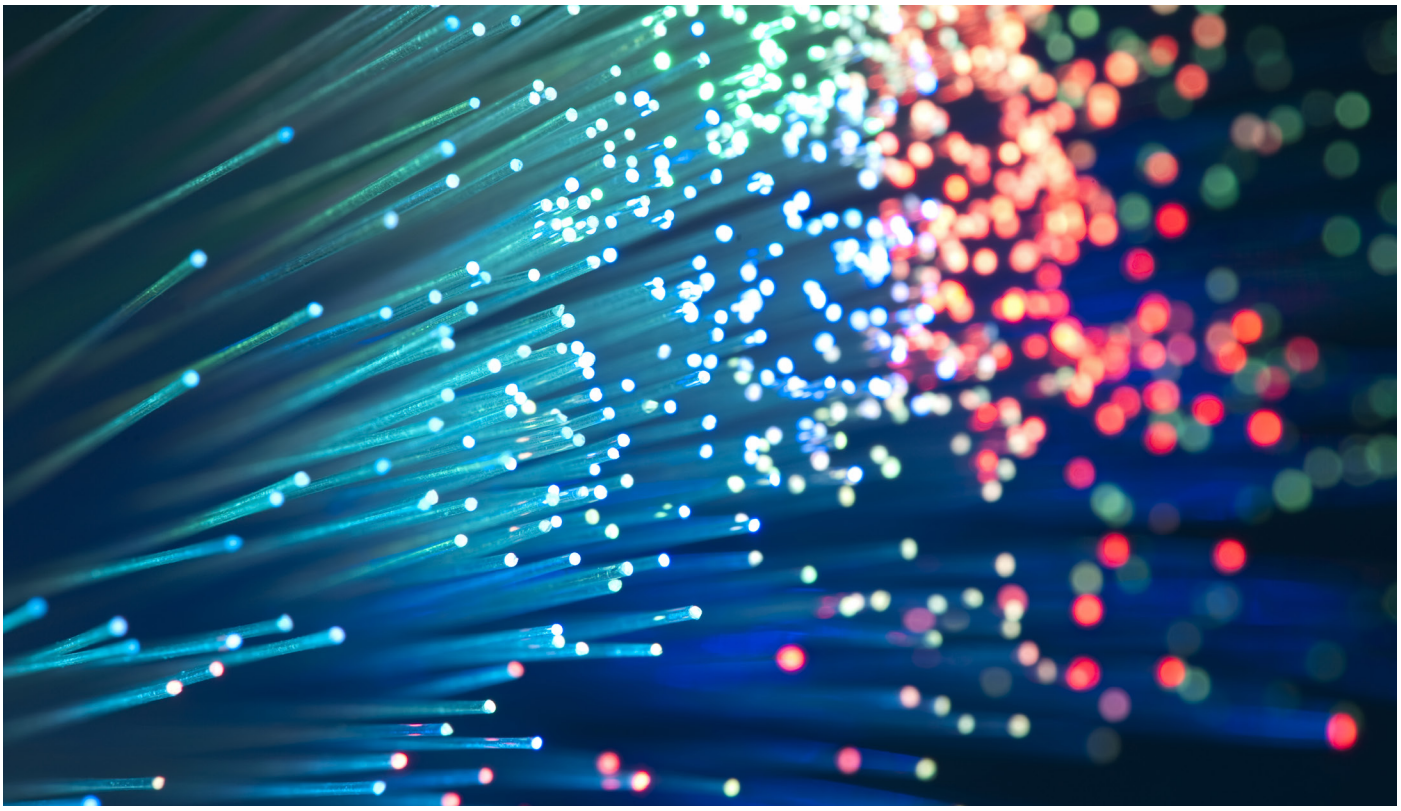
En este contexto de fuerte interrupción de flujos económicos que creíamos estables y duraderos, el Estado ha tenido que salir -¿de nuevo?- al rescate de las industrias y las empresas. Y la sociedad -esto sí que es nuevo- exige, con un activismo sin precedentes, que las empresas muestren más que nunca su cara más social, y profundicen en su solidaridad corporativa con sus colaboradores, proveedores y clientes. Así, consumidores y corporaciones se





convierten en el campo de batalla de dos fenómenos antagónicos, ambos retroalimentados por la crisis pandémica actual. A un lado, los ganadores de la globalización defienden un ecosistema abierto y más cooperación entre actores, gobiernos e individuos. Según esta visión, la pandemia tendría que hacernos mejores ciudadanos del planeta e incrementar los niveles de preocupación colectivos e individuales por el cambio climático, la igualdad o el desarrollo económico internacional. Al otro lado del ring, los "desglobalizadores" consideran que es momento de cerrar y reforzar fronteras, de concentrarse en los asuntos nacionales y desandar el camino del multilateralismo, enarbolando una vigorizante llamada a "recuperar el control" (lema, por ejemplo, de la campaña por el Brexit)... signifique lo que signifique el sintagma. La dialéctica que emerge es una pugna acérrima, para muchos irreconciliable, entre un mundo abierto y un sistema internacional cerrado.

Las empresas que quieran liderar la transformación tendrán que incluir en su proyecto estratégico la defensa (política) de las sociedades abiertas. La resiliencia requiere respuestas basadas en la colaboración de una multiplicidad de actores para articular una inteligencia colectiva y distribuida, que permita desplegar todo el músculo económico, institucional y social de forma coherente y eficiente. Se trata de liderar y conectar, y de conectar para liderar. Un esquema en el que el valor de la colaboración y el trabajo en red deben formar parte de la cultura de la gestión para afrontar la nueva complejidad del mundo. La resiliencia, además, requiere una gobernanza sofisticada y colaborativa íntimamente vinculada a la reputación y a la influencia, frente a empresas o instituciones que abrazan el unilateralismo o el proteccionismo como el Brexit, la autarquía o el nacionalismo excluyente como el America First.



En este contexto incierto, la reputación representa un factor crítico para el posicionamiento en territorios ineludibles como la sostenibilidad y el impulso de la competitividad y diferenciación, tanto de empresas como de países.

Desde la óptica de las empresas españolas y europeas, esta tensión por el relato global se manifiesta en factores que afectan de forma directa y cotidiana a sus operaciones. Por ejemplo, las barreras artificiales al comercio que vuelven a propugnar algunos, el nacionalismo económico de ciertos líderes, o el mismo discurso europeo de la "soberanía tecnológica e industrial", reclamado con fuerza por Merkel o Macron. En el destino de los 1.35 billones de euros que movilizarán las instituciones europeas contra la pandemia, el *reshoring* industrial aparece como una pieza clave para salir de la crisis. En el propósito del nuevo Marco Financiero Plurianual (2021-2027), las empresas deberán estar atentas a qué líneas de financiación aparecen en relación al negocio verde y al digital, y a qué imposiciones fiscales se consolidan.

Cuando la nueva normalidad vuelva a ser aburrida, las empresas tendrán que rendir cuentas de su capacidad de respuesta ante un posible bloqueo de las cadenas de suministros o un comportamiento insolidario. Además, para entonces, ya sabremos qué condiciones tendrá el acuerdo post-Brexit -si lo hay- y qué marco de relaciones comerciales define Estados Unidos con este nuevo mundo, con o sin Trump como presidente. Con tanta incertidumbre y vulnerabilidad a "*shocks*" de oferta y de demanda, la nueva normalidad huele a alta complejidad en las negociaciones multilaterales. Así lo mostraron los cinco días de duras y complejas negociaciones en la reunión del Consejo Europeo en Bruselas de julio, en el que los Jefes de Estado y de Gobierno de la UE alumbraron un histórico acuerdo sobre el Fondo de Recuperación post-Covid.

Cada vez será más compleja la promoción internacional de los intereses nacionales o corporativos o su representación en foros globales. En este contexto incierto, la reputación representa un factor crítico para el posicionamiento en territorios ineludibles como la sostenibilidad y el impulso de la competitividad y diferenciación, tanto de empresas como de países. Y se consolida como un marco de referencia ineludible para la dirección y la ejecución de proyectos transnacionales, bien sea como instrumento para la protección de los activos, bien para legitimarse ante la opinión pública. En tiempos agitados, el capital reputacional será clave en la recuperación específica de cada organización.

2. La reconfiguración de los liderazgos en América Latina

La crisis del coronavirus golpea las economías a lo largo y ancho del planeta, pero con especial virulencia en América Latina. Los pronósticos anuncian una recesión muy profunda que tendrá un enorme impacto en la caída de las exportaciones, la destrucción de millones de empleos y la reducción de las remesas. La región puede generar de un plumazo 80 millones de nuevos pobres y retroceder varias décadas en desarrollo económico y humano según ha advertido la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Dependiendo de cómo las empresas gestionen esta crisis, no sólo puede erosionar su cuenta de resultados, sino igualmente su reputación. La crisis económica retroalimenta las turbulencias políticas en una región que vincula en exceso la reputación del país al mandato presidencial. El hiperliderazgo presidencial explica la obsesión por estrategias de marca-país más cercanas al marketing que a la reforma estructural de las políticas públicas. Semejante economía política refuerza la tesis de una recuperación lenta, proclive al proteccionismo y a medidas de corto plazo.

Si en la gran recesión de 2008 las empresas españolas aprovecharon los vientos de cola de Iberoamérica para abrir nuevas oportunidades, en esta ocasión su propia coyuntura impedirá esta aproximación por lo que se hará necesario una delicada estrategia de focalización de esfuerzos y un relacionamiento basado en la generación de confianza y la reputación.

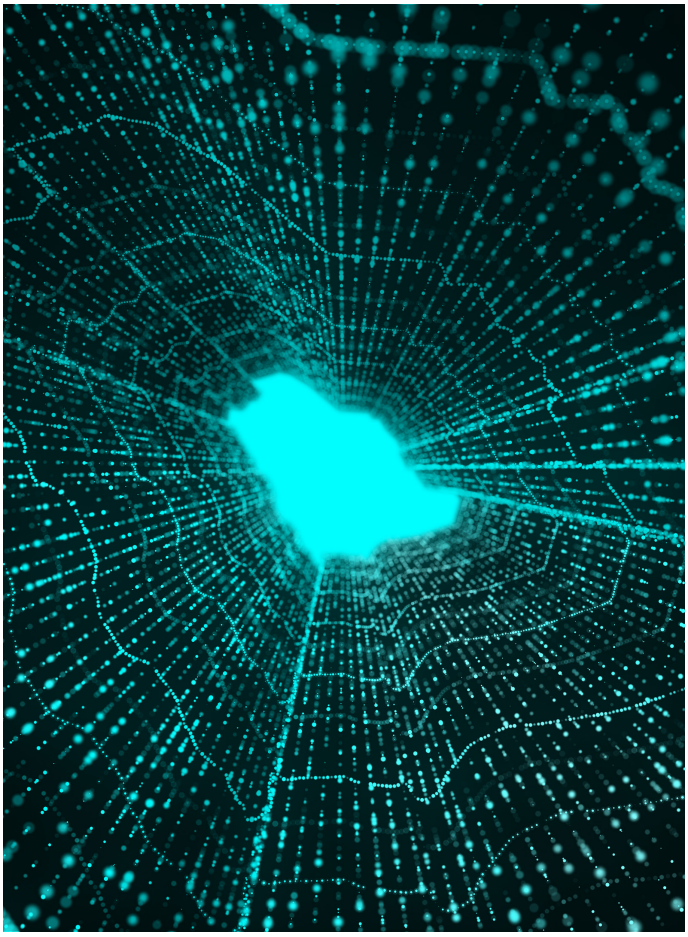
Este es el escenario que viene. Más aún, ya está aquí.



3. Siete tendencias críticas para influir en la recuperación económica

La lectura de informes, documentos y notas sobre la gestión pública y privada de la pandemia es un carrusel profesional y emocional. En los últimos meses, hemos conocido semanas de aparente estabilidad y otras de dramático repunte de la infección. Hay empresas que parecen destacar y que, con posterioridad, no consiguen traccionar un cambio efectivo en las dinámicas de producción o rutina laboral. Ante las medidas que adoptan los gobiernos nacionales o locales, la opinión pública varía, según la coyuntura. Hasta que la vacuna se distribuya y se aleje el miedo al contagio, este comportamiento bautizado como "nueva normalidad" será la norma.

Este estado de incertidumbre agudiza tendencias que afectan a la producción y al consumo, así como a la cuenta de resultados.





1 | La reputación de las grandes marcas. La pandemia es sinónimo de inseguridad y problemas. Por eso, el consumidor ha vuelto a las marcas que conoce y reconoce en el mercado para aligerar el proceso de toma de decisiones en la compra. Se manifiesta, por ejemplo, en la recuperación de los puntos de venta "locales" o "cercanos" que dotan de capilaridad y cercanía, con un fuerte desarrollo de soluciones digitales mobile-first para reducir fricción y contacto a la hora de la consulta, el pedido o el pago. Así, la reputación aminora los costes de transacción. En empresas destinadas a consumidor final (B2C) la apuesta por la valorización de la marca y la creación de seguridad, movilizando atributos como la cercanía, la recurrencia o la fiabilidad, será un componente fundamental de su escenario de recuperación. En *start-ups* de consumo y *marketplaces*, esperar a la próxima pandemia para crear este tipo de intimidad y de confianza reputacional en la mente de un usuario temeroso supondría actuar demasiado tarde.

2 | La transformación digital acelera el cambio social. En el ámbito del consumo, el usuario que prueba la demanda online y obtiene un nivel medio de satisfacción modifica para siempre su percepción del valor añadido de la tienda física. El shock de oferta y el profundo cambio en la demanda que acarrea esta crisis impedirá un retroceso a los comportamientos económicos anteriores, porque el individuo olvida pronto y se acostumbra rápido a nuevos sistemas de compra. El valor de la reputación aparece como un factor clave para evitar rupturas definitivas se apalanca en este punto sobre la seguridad en la operación, los servicios post-venta, la usabilidad y los envíos en lo transaccional, y en una atención al cliente guiada por el propósito en lo comunicacional.

3 | En el ámbito laboral, el trabajo remoto ha venido para quedarse. Esto implica que la dirección general comprenda los valores de colaboración, flexibilidad, inclusión, transparencia y derecho a la desconexión. No se trata de transformar el teletrabajo en el telepresentismo sin indicadores fiables. La flexibilidad y adaptabilidad serán dos de los factores clave en el futuro de las organizaciones. Implantar el teletrabajo requerirá aprender a gestionar los equipos con un enfoque más crítico, promoviendo el trabajo en equipo flexibles, cambiantes y desde diferentes lugares. La productividad y la rendición de cuentas son elementos propios de un proyecto construido sobre la confianza en los trabajadores, que requieren cierta autonomía en sus decisiones.

En la alta dirección, el trabajo remoto incentiva una mentalidad abierta al cambio, más agilidad en las decisiones y una reformulación en numerosas actividades de control y mando.

Controlar el teletrabajo con una mentalidad industrial o fabril genera disfunciones y resultados nefastos. La tecnología nos ofrece una oportunidad de innovar procesos y métodos de trabajo. Y todo ello, sin renunciar a las muchas virtudes del trabajo presencial. Al revés, ambas modalidades, y la posibilidad de combinar de forma inteligente una y otra, se influyen y transforman mutuamente. Sin embargo, los ecosistemas de la innovación y las dinámicas de colaboración no se improvisan. Requieren de una nueva gobernanza organizativa para desarrollar las actitudes, aptitudes y procesos que permitan adaptarse de forma rápida pero amable a la llamada nueva normalidad. Tanto la flexibilidad como la innovación requieren de un modelo de liderazgo transformador, acorde con esta sociedad post-covid cuyos primeros pasos ya vemos.

4 | Influir en la regulación de la nueva economía sostenible para mantener la identidad y la competitividad en el marco europeo. El Green New Deal señala líneas prioritarias de actuación para la recuperación económica de una Europa respetuosa con el medio ambiente, defensora de los derechos laborales y pendiente de la privacidad en la revolución digital. Ubicar una firma a la vanguardia del nuevo contrato social es una oportunidad para la diferenciación y la creación de negocio en “océanos azules”, aquellos en los que la innovación crea nuevos mercados, oportunidades y clientes. Si la inversión en I+D+i representa una oportunidad evidente de diferenciación y de creación de reputación., la sostenibilidad constituye un *must* para que las empresas aprovechen las nuevas oportunidades y anticipen los riesgos regulatorios ante las señales que llegan del regulador y del legislador. Nuevas políticas públicas que condicionarán los mercados y prácticamente todos los sectores de actividad. Aquellas organizaciones que hayan contemplado estos riesgos y se anticipen en su adaptación a una economía verde contarán con ventajas competitivas evidentes, y estarán más fuertes a la hora de prevenir los riesgos reputacionales.



5 | El capital reputacional representa un requisito indispensable a la hora de mantener la licencia social para operar. La economía del propósito y la ejemplaridad atesoran ya un enorme potencial de generación de valor. Según el informe "*Better Business, Better World*", presentado en la última edición del Foro Económico Mundial en Davos, el impacto económico de la apuesta por el desarrollo sostenible está valorado en más de 12 billones de dólares para los próximos años. Una gran oportunidad de mercado para aquellas empresas que tengan un propósito alineado con los valores socialmente emergentes. La sostenibilidad será un nuevo factor de estabilidad y de seguridad, así como un elemento crítico de posicionamiento para captar inversiones, atraer talento o un turismo de calidad cada vez más sensibilizado con la salud y la sostenibilidad.

6 | En todo caso, el mundo que viene exigirá una nueva relación entre lo público y lo privado, con nuevos actores en la escena. Emprendedores sociales, *start-ups*, *fin-techs*, las plataformas, los empleos de la *gig economy* o las nuevas infraestructuras digitales que vendrán con la implantación del 5G son algunas de las avenidas de colaboración y partenariado público-social-privado. Habrá que concordar nuevos modelos de ciudad y de país para ser mucho más resilientes. Modelos en los que las infraestructuras, la energía, el agua, la vivienda, la recogida de residuos, los transportes o la movilidad no podrán depender en exclusiva de estos nuevos actores, sino de lo fecundos que resulten estos nuevos espacios de co-creación de lo colectivo. El valor añadido y la creación de riqueza vendrán, en este contexto, del poder creciente de la colaboración en el diseño, ejecución y evaluación de las nuevas políticas.

La resiliencia requiere respuestas basadas en cooperación de una multiplicidad de relaciones y actores para articular una inteligencia colectiva distribuida que permita desplegar todo el músculo económico, institucional y social de forma coherente y eficiente. Eso requiere ir mucho más allá de una dialéctica "centralización versus descentralización". Se trata de reconfigurar los mecanismos de gobernanza, tanto públicos como privados, para gestionar con éxito la incertidumbre y la contingencia como nueva normalidad. Mecanismos en los que el poder relativo de cada uno de los actores no es lo relevante, sino la eficiencia, la empatía y la proximidad. A gobiernos e instituciones políticas les podemos exigir más gobierno a través del dato, con oficinas de planificación y evaluación, mientras que a la iniciativa privada y cívica podremos requerirle un liderazgo transformador y comprometido con el entorno.

7 | Este cambio estructural apunta hacia la devaluación de los activos físicos en beneficio de los intangibles, cada vez más extendidos en las organizaciones. Así, el auge de la "servitización" (la configuración de los negocios tecnológicos como software as a service) conduce a un replanteamiento de las estructuras empresariales, cuya creación de valor procede cada vez más de la accesibilidad y las redes. Tener acceso a la red significa participar en procesos, cadenas, proyectos. Esta decisión estratégica disminuye el grado de exposición a las externalidades de la globalización que hemos conocido durante la pandemia. El valor de las marcas, la propiedad intelectual o las patentes se ha disparado en detrimento de la titularidad de edificios, fábricas o terrenos. La experiencia post-pandémica valida la tesis de las marcas poderosas como creadoras de seguridad para el consumidor.



4. El imperativo de un liderazgo empresarial transparente

Merece atención considerar la gestión de los equipos y el talento global. En ausencia de activos físicos (¿acabará la pandemia con el presentismo y las oficinas, como sugieren algunos analistas?). La cadena global de talento necesita más que nunca el pegamento del liderazgo, el ejercicio coherente de conducir la empresa a través de proyectos y valores. Es un cambio transformacional en los estilos de liderazgo para las nuevas generaciones de directivos. La mera presencia de un *country manager* en la cúspide no es suficiente en un escenario en el que la corporación, entendida como red, opera en tableros físicos y digitales de distinta combinación. La crisis actual desnuda los liderazgos mostrando sus actitudes y aptitudes, sus carencias, y tensionando las formas antiguas de *management*. No solo se trata ya de gestionar personas u organizaciones, sino que se requiere igualmente la gestión de afectos y complicidades, ya sean físicas o digitales. **Las nuevas relaciones empresariales se construirán sobre la base de valores e intereses comunes enfocados a generar valor social y seguridad compartida**, y no solo en la retribución del capital. No es momento de pensar en el interés particular, sino en el interés general.

Empresas que parecían todopoderosas e inmutables en América Latina, como la constructora brasileña Odebrecht, perdían su licencia social para operar ante las evidencias de malas prácticas y corrupción generalizada.

El liderazgo tiene que ver con la forma con la que se trata y se habla a las personas. El poder muta en influencia, y ésta se sustenta en la conexión emocional que se genera con las personas al mando. Así, el valor de la red y de la comunidad frente a la propiedad o la exclusividad se sostiene sobre la reputación de las organizaciones. El nuevo liderazgo empresarial se sustentará en las nuevas relaciones y en la capacidad de construir coaliciones tanto en el mundo físico como en el digital. La conectividad se ha convertido en el motor de la transformación del sistema global y de la competitividad de las organizaciones empresariales. En un mundo cada vez más dinámico, volátil y complejo, cuantas más y mejores conexiones de calidad se garantice, más ventajas competitivas se ofrece. La cuestión no está ya en el poder, sino en la confianza que generas y cómo tus conexiones se convierten en influencia.

Compromiso y transparencia. Los consumidores y los ciudadanos están cada vez más informados y son cada vez más sensibles y activos en las redes sociales denunciando malas prácticas de empresas e instituciones. Aquellas organizaciones que aparezcan como *change-makers*, apostando por la conciencia social y medioambiental, la transparencia y el activismo corporativo, rentabilizarán su imagen de marca y, por tanto, su reputación y su competitividad. En sociedades hiperconectadas, la transparencia no es una exigencia, es una necesidad para tener credibilidad. Somos los que hacemos, no lo que decimos ser. La transparencia significa mostrar nuestro sentido de la responsabilidad mediante la rendición de cuentas –*accountability*- de nuestras acciones No basta con una estrategia política de compliance o rendición de cuentas sobre baremos ESG. Sin reputación y confianza social, la red se resquebraja.

En América Latina hemos visto algunos casos ejemplarizantes. Empresas que parecían todopoderosas e inmutables en la región, como la constructora brasileña Odebrecht, perdían su licencia social para operar ante las evidencias de malas prácticas y corrupción generalizada. Tal es la esencia de la economía de la reputación: que introduce parámetros de valor, buenas prácticas y servicio al ciudadano en un entorno de responsabilidad y contribución de las empresas al bienestar social.

Otro de los casos paradigmáticos es el impacto de China en la región. A pesar de que el gigante asiático se ha convertido en uno de los principales socios económico y comercial (segundo socio comercial de Perú, tercero de Brasil o Chile o el segundo usuario más importante del Canal de Panamá), es un importante inversor en la extracción de materias primas, y su banco de desarrollo se ha convertido en el prestamista internacional en la región, la imagen de China y sus empresas siguen teniendo importantes problemas de reputación *engagement*. Su imagen se erosiona por el incumplimiento de sus obligaciones en materia de derechos fundamentales en un número no menor de proyectos en los territorios y comunidades donde opera. La Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH) -que agrupa a casi 180 ONG de todo el mundo- ha denunciado violaciones de derechos humanos en casi una veintena de proyectos extractivos con participación de empresas chinas. Una imagen que lastra la capacidad de Pekín para convertirse en un socio político y económico de referencia.



5. Una competitividad basada en valores para derrotar a la incertidumbre

La competitividad se basa en los valores. Liderar en el mundo de hoy tiene que ver con el propósito de las organizaciones: a través de este, se muestra el compromiso con la organización y con el conjunto de la sociedad. Esta nueva competitividad a través del propósito corporativo exige abrir la organización a un proceso de aprendizaje autocrítico y explorar nuevos métodos de trabajo inspirados en la innovación social. Implementar procesos de ideación fácil, incorporar el pensamiento de diseño (*design thinking*) o emplear los mapas de empatía para comprender mejor nuestros entornos y las comunidades en las que operamos para diseñar nuevos procesos, productos y servicios.

En momentos de miedo sobre el presente e incertidumbre sobre el futuro, es más necesario que nunca desarrollar la dimensión social de las empresas. No se puede externalizar todas las responsabilidades o transferirlas al Estado, a las instituciones o a la sociedad. Es el momento de generar valor social. De tomar decisiones con sentido táctico y estratégico, reconociendo el esfuerzo de todos y poniéndonos a disposición de la sociedad para contribuir según nuestras posibilidades. Es tiempo de mostrar que la cuenta de resultados es importante, pero no es lo más importante. La prioridad deben ser las personas y cuidar el capital humano, en especial, el mantenimiento del empleo, uno de los factores críticos para contrarrestar la inseguridad y la incertidumbre.

Todo ese conjunto de acciones es el que permite fortalecer el capital reputacional de las empresas. **La reputación es un activo que requiere coherencia, acto y discurso. No es un intangible que se mide de forma aislada, a la manera de los stocks industriales**. Representa un valor económico en forma de flujo que oscila según los resultados trimestrales, la percepción del ciudadano-consumidor, la influencia de los grupos de interés en la agenda económica y las tendencias. Construir la reputación no consiste en abrazar modas, arengas o *hashtags*, sino en incorporar a la toma de decisiones directivas instrumentos que permitan valorizar el propósito.

Ser competitivos a través de los valores requiere un esfuerzo, especialmente, al primer directivo de la compañía para que incluya en su agenda un mapa de grupos de interés, identifique cuáles son sus valores, y defina su forma de contribuir a la conversación pública. En la medida en que esta contribución sea auténtica y se incorpore a la estrategia corporativa con datos y argumentos, con números, pero también con una nueva narrativa conectada con el estado emocional de la sociedad, se podrá crecer en competitividad económica y en capital reputacional. **Habrá *storytelling* cuando haya *storydoing*. Primero hacemos y luego lo contamos.**

El activismo corporativo se torna liderazgo transformador desarrollando una nueva gobernanza de la complejidad, con capacidad de emprender el cambio alineado con los valores de la firma, los propios del directivo y conectados con los valores socialmente emergentes. En su orientación hacia la cuenta de resultados, el directivo transformador incorpora en su visión estratégica el análisis político y social para entender las dinámicas de cambio y diseñar una organización ágil ante las demandas concretas de la sociedad. Liderar una visión innovadora sobre las métricas ESG requiere desarrollar una nueva cultura de la anticipación mucho más profunda y radical. Más y mejor inteligencia, formación y, sobre todo, nuevas redes de colaboración en las que cada miembro de la organización y de la sociedad pueda reflexionar, conocer su lugar, ejercer su responsabilidad, y definir qué racionar y con quién.

El mundo de hoy requiere respuestas nuevas, ágiles, eficientes y solidarias entre los diferentes actores de la sociedad. Responder a esta crisis no es una actividad automatizable ni se puede improvisar. La ventaja competitiva que genera, en este escenario, la nueva economía-basada-en-reputación consiste en ofrecer una narrativa única, original y no transferible. Empresas e instituciones tienen que dar un paso adelante para dibujar nuevas metas y horizontes y trasladar un relato optimista sobre los nuevos desafíos a través de nuevas narrativas corporativas, poniendo en acción los valores de la organización y las capacidades de la comunidad. **Relatos que deben ser integradores, que sepan combinar e integrar los intereses corporativos con los valores sociales para convertirse en una herramienta de movilización y un recurso extraordinario para el optimismo y la motivación.** En la nueva realidad, la coherencia entre acto y discurso será la clave para construir reputación, influencia y liderazgo.

Pau Solanilla,
consultor internacional en reputación y diplomacia corporativa y autor del libro "La República de la reputación".

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

Cinco lecciones de liderazgo que nos deja la Covid-19

El liderazgo es un concepto difícil de definir, pero fácil de identificar en tiempos de crisis. La crisis del coronavirus ha puesto a prueba a líderes de países y organizaciones y se ha convertido en un agente acelerador para construir un modelo de liderazgo diferente para una nueva sociedad.

Este perfil reescribe y potencia algunas cualidades -como el liderazgo compartido, la escucha activa, o la cercanía- que, en los últimos años, habían ganado fuerza como respuesta a una desconfianza social generalizada. En el contexto actual, este nuevo paradigma de liderazgo nos ofrece aún más pautas, ahora que debemos sumar la desafección de las élites y la incertidumbre pandémica a la hoja de navegación.

Podemos destacar, en ese sentido, cinco lecciones que emergen con fuerza durante este presente distópico en materia de liderazgo en las empresas y organizaciones.

1. Entender la vulnerabilidad como una fortaleza. Un buen líder ha comprendido que la cultura del miedo nos aleja de nuestros objetivos de imagen, y también de resultados. Sin embargo, ser cercanos no nos bastará para articular este poder. La fuerza reside en pedir y ser capaz de escuchar ideas contrarias en tiempos de crisis, en no tener miedo a compartir que no tenemos todas las respuestas, y en utilizar la confianza y no las jerarquías como palancas para la gestión.

2. Definir nuevos contratos empresa-empleador adaptados a este tiempo. Ya habíamos comprobado que la motivación de los trabajadores no es exclusivamente económica porque, cada vez más, pasa por compartir un proyecto. Ahora vemos que, entre las exigencias profesionales más habituales, crece la demanda de sentirse cuidados y partícipes. En este sentido, el teletrabajo no supone sólo una prueba para demostrar la eficiencia de los empleados, sino que constituye un test definitorio sobre la adaptabilidad y la visión de los líderes.

3. Asegurar la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. Es hora de demostrar que el propósito corporativo no estaba solo para colgarlo en la web. Es fácil cometer errores. Le ocurrió a Marc Benioff, CEO del gigante Salesforce, quien, tras autoproclamarse como uno de los evangelizadores del capitalismo de skateholders, celebró en plena pandemia unos resultados millonarios... la víspera de anunciar que despedían a 1.000 empleados por la covid19.

4. Atreverse a ser change-makers, actuar preocupados de forma genuina por contribuir a la conversación pública y al bienestar social Hablamos de líderes capaces de retar lo establecido con nuevas formas de pensamiento. Agentes que no hablan del cambio, sino que forman parte de él. Activistas en sus discursos. Valientes en sus estrategias. Transformadores en su entorno profesional.

5. Mostrar empatía y conexión con la realidad de nuestros empleados. Ahora que hemos superado los primeros embates de este virus terrorífico, sabemos que la empatía hacia las personas y la conexión con nuestros empleados han sido principios clave de aquellas empresas que han articulado de forma exitosa y eficaz estrategias de comunicación externa e interna para conectar con sus clientes, y con la sociedad. Esto lo hemos comprobado ahora, pero pregunta debe aplicar también a tiempos menos convulsos. ¿Qué tipo de líder corporativo necesitamos para, precisamente, poder hacer frente desde la fortaleza a tiempos de crisis y de alarma, ya sea económica, sanitaria o social?



Yina Sánchez,
Associate Director de Reputación e Intangibles.

Kreab

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.

Este paper es el tercero de una serie de publicaciones coordinadas por Juan Luis Manfredi, profesor de Esade, y Borja Bergareche, director de Kreab Digital, para analizar los retos del liderazgo corporativo y del directivo transformador en la era digital.

KREAB
WORLDWIDE

Strategic Commucations Counsellors