



INFORME ESPECIAL

El Liderazgo en la Sociedad del Cambio: Diplomacia Corporativa, Reputación y Escuelas de Negocios

Madrid, noviembre 2013



d+i LLORENTE & CUENCA

1. LA REPUTACIÓN, PALANCA DE GENERACIÓN DE VALOR Y HERRAMIENTA DE GESTIÓN DIRECTIVA DEL SIGLO XXI
2. SEIS CAMBIOS DE PARADIGMA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS
3. DIPLOMACIA CORPORATIVA Y EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI
4. LAS NUEVAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS
5. UNA EMPRESA 5I, UNA IDEA DE NUESTRO TIEMPO
6. EL ROL DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIO EN LA GENERACIÓN DEL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI
7. CONCLUSIÓN

AUTORES

LLORENTE & CUENCA

1. LA REPUTACIÓN, PALANCA DE GENERACIÓN DE VALOR Y HERRAMIENTA DE GESTIÓN DIRECTIVA DEL SIGLO XXI

La gestión de la Reputación se está convirtiendo en la herramienta directiva crítica para la gestión de las empresas y las instituciones financieras e, incluso, de los propios países durante el siglo XXI¹.

Y es así porque es la palanca decisiva de generación de valor para las organizaciones empresariales y financieras y para las propias naciones².

Por todo ello, además y complementariamente, el surgimiento de la Reputación como palanca directiva por excelencia del siglo XXI y como herramienta de generación de valor para las organizaciones durante este siglo obligará a las organizaciones empresariales y a las instituciones financieras a dotarse de un nuevo liderazgo cuyas habilidades y competencias les asemejen mucho a las que habitualmente utilizan los hombres de Estado y los diplomáticos que representan a estos por todo el mundo³.

Esta necesidad en las habilidades directivas es un imperativo del liderazgo contemporáneo ya que su misión fundamental —la de estos líderes corporativos— será la de seducir y mantener alineados para

1 Cachinero, Jorge: “Por fin, la Reputación ya está aquí”, d+i LLORENTE & CUENCA (2 de junio de 2011) en www.dmasillorenteycuenca.com.

2 Jorge Cachinero ha liderado un equipo multidisciplinar de LLORENTE & CUENCA, compuesto por José Antonio Llorente, Adolfo Corujo, María Cura, Iván Pino, Mauricio Gutiérrez y él mismo, que, sobre la Reputación de España, ha escrito un Informe Especial de d+i LLORENTE & CUENCA: “Diagnóstico y Recomendaciones sobre la revalorización de la Reputación de España” (febrero, 2013).

En Manfredi, Juan Luis; Rubio, Rafael; y Alonso, Gabriel: Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España. Escuela Diplomática, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (diciembre, 2012), Juan Luis Manfredi, como uno de los tres editores del libro, ofreció a José Antonio Llorente y a Jorge Cachinero el publicar, como capítulo del mismo, una versión reducida del anterior Informe Especial bajo el título de “La Reputación de España como componente esencial de la ventaja competitiva de sus empresas en el mundo” por lo que le están muy agradecidos.

Además, Juan Luis Manfredi y Jorge Cachinero han publicado recientemente otro Informe Especial de d+i LLORENTE & CUENCA sobre el mismo asunto: “Diplomacia Pública y Reputación: Ideas para España” (22 de mayo de 2013).

Ambos Informes Especiales y el libro de la Escuela Diplomática se pueden descargar libremente en www.dmasillorenteycuenca.com

3 Los autores de este Informe reconocen la deuda intelectual que tienen con Antonio Cañuñas por su trabajo seminal en incorporar de forma pionera el concepto de Diplomacia Corporativa al mercado español.

“La Reputación es la herramienta directiva de generación de valor del siglo XXI”

la consecución de los objetivos de su negocio a todos y cada uno de los grupos de interés o *stakeholders* críticos para el éxito de su modelo de negocio⁴.

La afirmación de que la Reputación es la herramienta directiva de generación de valor del siglo XXI puede parecer, a primera vista, un poco exagerada pero, si se tienen en cuenta las últimas publicaciones de aquellas organizaciones punteras en el estudio de las nuevas disciplinas directivas y en el asesoramiento al más alto nivel estratégico de las compañías e instituciones financieras, uno se da cuenta de que no es tal dicha exageración.

Por ejemplo, *McKinsey*, una de las consultoras líderes en el asesoramiento estratégico de sus clientes, realiza un estudio recurrente llamado *McKinsey Global Survey* sobre “*The Business of Sustaina-*

bility”, cuyos resultados del año 2010 se pueden ver en el gráfico 1.

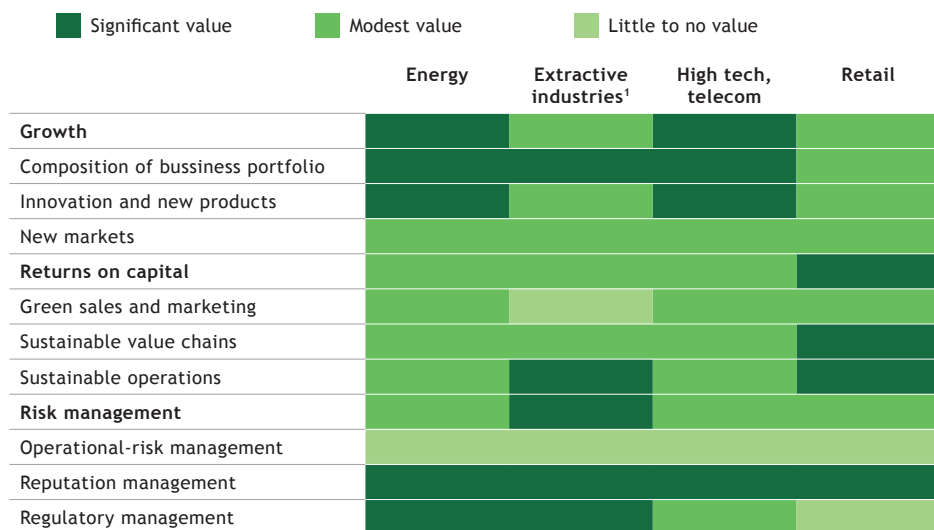
McKinsey, en este estudio, pregunta a 3.500 máximos ejecutivos de grandes compañías multinacionales en todos los sectores de actividad cuáles son aquellas palancas que creen que durante los próximos cinco años les van a generar mayor sostenibilidad y valor a su negocio.

Estas palancas están listadas en el eje vertical del gráfico 1 y las respuestas están organizadas de acuerdo al valor significativamente crítico, modesto o escaso que los 3.500 *Chief Executive Officers* (CEOs)⁵ encuestados le han dado a cada una de ellas por cada uno de los sectores de actividad a los que pertenecen y que están representados en el eje horizontal.

Vemos en estos resultados que los participantes en este estudio han señalado determinadas palancas –casi obvias, se diría– que son de interés prioritario para los máximos ejecutivos de las empresas en la generación de sostenibilidad y valor para sus organizaciones. Tales palancas son necesarias, pero ya no son suficientes. Por ejemplo, este es el caso de la composición del portafolio de negocio, el esfuerzo en

GRÁFICO 1

POTENTIAL VALUE FROM SUSTAINABILITY ACTIVITIES OVER THE NEXT 5 YEARS, BY INDUSTRY



Fuente: The Business of Sustainability. McKinsey Global Survey 2010

4 Rey, Carlos; Cachinero, Jorge; y Gutiérrez, Mauricio: “Una cultura al servicio de los *stakeholders*”, d+i LLORENTE & CUENCA (24 de abril de 2012) en www.dmasillorenteycuenca.com.

5 Cachinero, Jorge: “La transición a un nuevo CEO”, d+i LLORENTE & CUENCA (18 de octubre de 2011) en www.dmasillorenteycuenca.com.

“Esta situación es el fruto de seis cambios de paradigma que se han producido en el mundo de los negocios durante el tránsito entre el siglo XX y el siglo XXI”

innovación y generación de nuevos productos e, incluso, la gestión de la relación con el Regulador dado que, sobre todo después de los efectos de la Gran Recesión, los mercados están cada vez bajo un escrutinio y fiscalización más estrecho por parte de los reguladores.

Sin embargo, lo que más destaca de este cuadro —además de lo anteriormente mencionado— es que la única de todas estas palancas sometidas a la encuesta de los máximos ejecutivos de las compañías que ha obtenido la unanimidad en todos los sectores de actividad por el altísimo valor, criticidad y significancia que tiene para todos los negocios es, precisamente, la de la gestión de la Reputación.

Esto viene a reafirmar la tesis inicial de que la gestión de la Reputación se está convirtiendo en la herramienta directiva por excelencia del siglo XXI y la palanca fundamental de generación de valor de compañías e instituciones financieras.

La pregunta es: ¿Por qué se ha llegado a esta situación?

2. SEIS CAMBIOS DE PARADIGMA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

En nuestra modesta opinión, esta situación es el fruto de seis cambios de paradigma que se han pro-

ducido en el mundo de los negocios durante el tránsito entre el siglo XX y el siglo XXI.

El primer cambio de paradigma es el surgimiento de la **Quíntuple Cuenta de Resultados** y, como consecuencia de ello, la aparición de los *stakeholders* o los grupos de interés como aquellos a los que las compañías y las instituciones financieras han de prestar especial atención para conseguir la consecución de sus objetivos de negocio⁶.

La aparición de esta Quíntuple Cuenta de Resultados no es más que la transformación del modelo de negocio de las organizaciones empresariales y financieras que, durante el siglo XX, estaban acostumbradas a rendir cuentas, exclusivamente, de su rendimiento económico-financiero ante los accionistas, los dueños o la propiedad de las compañías.

Dicho de forma más simple y, quizás, un poco provocativa, las compañías en el siglo XX funcionaban y eran sostenibles en la medida en que fueran capaces de generar un retorno económico y financiero saludable para los dueños, la propiedad y los accionistas de las compañías y que, en cualquier caso, superara el coste de oportunidad de tener esos activos invertidos en otros negocios o en otros activos.

⁶ Los autores son también deudores de la visión de Pascual Montañés, Profesor de Estrategia, IE Business School, al respecto y expresada en el libro por él editado, *Aquí, ¿quién manda? Levantando el mapa de poder de las organizaciones en el siglo XXI*. Pearson & Prentice Hall/Financial Times (2011), en el que Manuel Bermejo, con el capítulo “Los accionistas”, y Jorge Cachinero, con el capítulo “El regulador”, son coautores del mismo.

“Ese modelo de compañía del siglo XX, que respondía, exclusivamente, ante una cuenta de resultados económico-financiera ya no es sostenible en el largo plazo en el siglo XXI”

Expresado de otra forma, con que las compañías ganaran dinero y repartieran un buen dividendo a sus accionistas, el modelo de negocio funcionaba correctamente.

Y, todo ello, a pesar de que, en el camino, pudieran haberse generado catástrofes medioambientales dramáticas o producido accidentes con víctimas mortales en las fábricas de las compañías; a pesar de que los líderes se comportaran sin ningún criterio ético o principios de ningún tipo, o que los empleados de las compañías no fueran tratados con los mínimos estándares de respeto a los derechos humanos o a su seguridad física, o que no contaran con trabajos que ofrecieran proyectos suficientemente satisfactorios de formación o empleabilidad atractivo mientras estuvieran trabajando para dichas organizaciones.

Ese modelo de compañía del siglo XX, que respondía, exclusivamente, ante una cuenta de resultados económico-financiera ya no es sostenible en el largo plazo en el siglo XXI.

La razón de por qué esto es así se debe a que, entre otras cosas, se ha producido, durante las últimas décadas, un proceso combinado de fenómenos que han provocado que ese modelo de negocio sea insostenible.

Por una parte, ha surgido con fuerza un activismo social por parte de la ciudadanía que es cada vez más exigente sobre el funcionamiento, la estructura, la organización y los comportamien-

tos de las empresas y las instituciones financieras.

Por otra parte, la fiscalización y el escrutinio es cada vez mayor por parte de los medios de comunicación tradicionales. Especialmente, por la transformación que las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) han generado en las sociedades de tal forma que han hecho más transparente todos y cada uno de los detalles de la visión, la misión, los valores y la cultura, los planes estratégicos, las estructuras y el estilo de liderazgo de las empresas y las instituciones financieras y, gracias a este empoderamiento otorgado por las TICs, los ciudadanos las someten a la crítica y a la conversación permanente a través de las tabletas, los teléfonos inteligentes y otros tipos de soportes electrónicos.

Otro fenómeno que ha influido, sin duda, en los cambios del comportamiento de las organizaciones empresariales y financieras son los cambios crecientes del entorno regulatorio y operativo en el que operan las empresas fruto, precisamente, de la presión de los políticos que, a fin de cuentas, responden a los impulsos, demandas y expectativas de la sociedad que les llegan de forma directa o a través de los medios de comunicación y, ahora, de las conversaciones entre ciudadanos a través de las redes sociales.

Finalmente —para no parecer muy cínicos en este argumento—, el cambio hacia esa Quintuple Cuenta de Resultados también se ha producido porque, afor-

“Ese proceso combinado de presión ha hecho que el modelo de la única cuenta de resultados económico-financiera se haya transmutado en una Quintuple Cuenta de Resultados”

tunadamente, está surgiendo una nueva generación de líderes corporativos con una mayor sensibilidad y astucia social para entender el papel que las organizaciones empresariales y las instituciones financieras cumplen, y se espera de ellas que cumplan, como un ciudadano más dentro del tejido de las sociedades abiertas contemporáneas.

En definitiva, ese proceso combinado de presión ha hecho que el modelo de la única cuenta de resultados económico-financiera se haya transmutado en una Quintuple Cuenta de Resultados, donde, por supuesto, la primera y más importante sigue siendo la económico-financiera.

De hecho, esta es la que da sentido a la pervivencia de un modelo de negocio porque, lógicamente, en una economía de mercado no tendría sentido un modelo de negocio que no fuera capaz de dar un retorno saludable a sus dueños o a sus accionistas. Sin embargo, casi en igualdad de condiciones a esta primera, han aparecido en las últimas décadas otras cuatro cuentas de resultados decisivas para convertir un modelo de negocio en un proyecto sostenible en el largo plazo.

La segunda cuenta de resultados tiene que ver con la gobernanza, la ética, los principios y el liderazgo sano de dichas organizaciones. Es decir, la que está relacionada con el cómo se hacen las cosas.

En tercer lugar, existe una cuenta de resultados que tiene que ver con la protección y el cuidado so-

bre el impacto que, en el medio ambiente, tiene la actividad humana desarrollada por cada una de las organizaciones empresariales e instituciones financieras.

Una cuarta cuenta de resultados es la que se ocupa de la gestión de las personas y del talento de sus organizaciones y, por extensión, de aquellas personas que están integradas en la cadena de valor de las compañías. En otras palabras, cómo se les contrata, cómo se les retribuye, en qué condiciones realizan su trabajo, qué expectativas de desarrollo tienen y qué nivel de formación y empleabilidad alcanzan dentro de esas organizaciones.

Y, finalmente, existe una quinta cuenta de resultados que tiene que ver con la imbricación social y la contribución que, como un ciudadano más, hacen las empresas y las instituciones financieras a la sociedad en la que operan y en la que desarrollan sus actividades.

Este es un modelo que, naturalmente, se ha visto acompañado por la rápida multiplicación, y, en muchos casos, por su organización, de los grupos de interés por excelencia de las organizaciones del siglo XX —que, fundamentalmente, eran los accionistas, los dueños, los *shareholders*— a los grupos de interés variados, múltiples y complejos de las organizaciones del siglo XXI, es decir, los *stakeholders*.

Por lo tanto, este entorno operativo de múltiples y variados *stakeholders* y con la obligación

“La Reputación es un activo que tiene valor económico, en euros y centavos, para las compañías y las instituciones financieras y, además, puede ser medido”

de responder ante una *Quíntuple Cuenta de Resultados*, y no sólo, ante una única cuenta de resultados económico-financiera, ha provocado el que la Reputación surja como esa palanca directiva crítica de generación de valor y de gestión directiva para las empresas durante el siglo XXI.

Este es el trasfondo que está empujando a que el liderazgo de las organizaciones empresariales y las instituciones financieras deba responder más a habilidades y competencias parecidas a las del ejercicio de las funciones de un hombre de Estado o de las tareas diplomáticas que a la mera gestión de procesos y procedimientos propios de las empresas del siglo pasado.

El segundo de los cambios de paradigma en el mundo de los negocios al comienzo del siglo XXI es que **la Reputación es un activo que tiene valor económico, en euros y centavos, para**

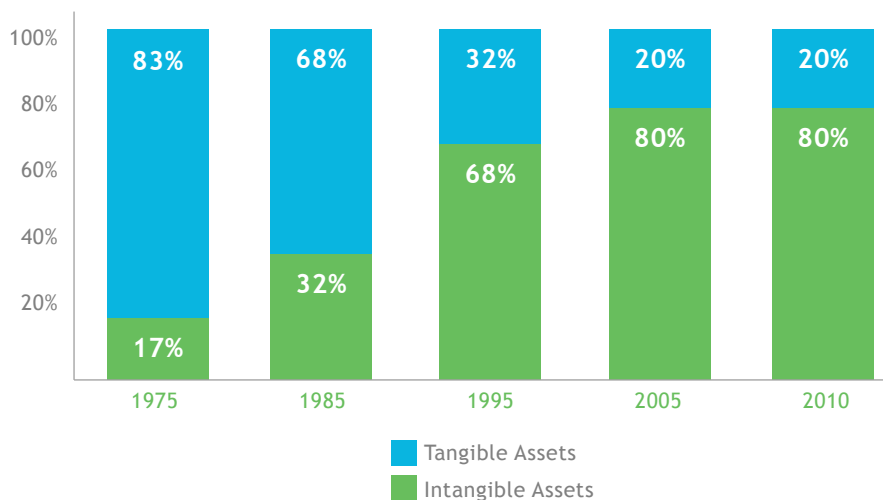
las compañías y las instituciones financieras y, además, puede ser medido⁷. No es un mero constructo académico o filosófico.

En el gráfico 2 –proveniente de una fuente nada sospechosa de ser ignorante sobre el funcionamiento de los mercados como es el *Standard & Poors 500*–, se muestra, de forma muy gráfica y visualmente atractiva, cómo ha evolucionado el criterio que siguen los mercados a la hora de establecer el valor de las compañías desde el último cuarto del siglo XX al momento presente.

Básicamente, en el siglo XX los mercados evaluaban a las compañías sobre la base de sus activos tangibles –es decir, sus fábricas, sus productos, sus patentes, sus cadenas de suministro, sus estructuras logísticas, sus fuerzas de ventas y comerciales, entre otros– y, muy escasamente, evaluaban y daban valor a las compañías por sus activos intangibles.

GRÁFICO 2

COMPONENTS OF S&P 500 MARKET VALUE



Fuente: Ocean Tomo

⁷ Los autores reconocen la extraordinaria visión del Profesor Charles Fonbrum para anticipar esta tesis y ser capaz de haber desarrollado soluciones universales de medición de la reputación de empresas, instituciones financieras, ciudades o países a través del Reputation Institute. Además, los autores reconocen la labor pionera que Ángel Alloza ha desarrollado en España para avanzar la importancia de la gestión de la Reputación para empresas e instituciones financieras y el liderazgo que está ejerciendo desde el Corporate Excellence –Centre for Reputation Leadership con el compromiso de sus patronos– BBVA, Caixa, Iberdrola, Repsol, Santander y Telefónica- para alcanzar ese propósito. Jorge Cachinero agradece profundamente el honor de haber sido invitado a ser miembro del Consejo Asesor de dicha organización.

“El factor de mayor importancia para los mercados a la hora de evaluar el valor de las compañías son sus activos intangibles, que, básicamente, son dos: la marca y la Reputación”

Esta situación se ha transformado radicalmente con la llegada del siglo XXI y vemos, como queda representado en el extremo derecho del gráfico 2, que el factor de mayor importancia para los mercados a la hora de evaluar el valor de las compañías son sus activos intangibles, que, básicamente, son dos: la marca y la Reputación.

De hecho, hoy en día, ya existe una multitud de índices —el *FTSE4Good*, el *Dow Jones for Sustainability* y muchos otros—, que reflejan esa sofisticación cada vez mayor por parte de los mercados a la hora de evaluar los modelos de negocio de las compañías y las instituciones financieras y el papel creciente y decisivo que los activos intangibles —y, muy especialmente, la Reputación— están cobrando en ese proceso de evaluación.

En el gráfico 3 se aprecia una representación aún mucho más

directa y tangible del argumento anterior porque muestra cómo, en el periodo de la Gran Recesión, es decir, desde el año 2008 en adelante, aquellas compañías que han demostrado proteger, cultivar y, en definitiva, contar con una Reputación superior a la media del resto de las compañías —aquí representadas en la línea verde del gráfico— obtienen una prima de sobreevaluación por los mercados frente a aquellas que tienen una peor Reputación o inferior a la media del mercado, de acuerdo con *Standard & Poors 500*.

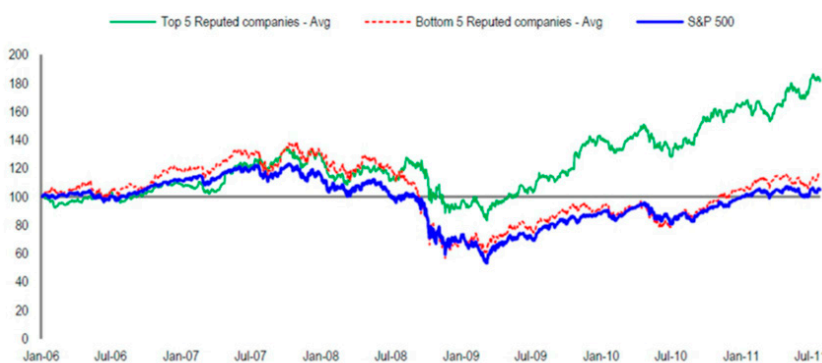
Por lo tanto, la Reputación es, indudablemente, una palanca de generación de retorno sobre la inversión que puede ser cuantificada desde el punto de vista económico.

Además, existen instituciones, como es el caso del *Reputation Institute* —como muestra el gráfico 4—, que demuestran una relación proporcionalmente directa entre el aumento de la Reputación de las organizaciones y la recomendación que, por parte de los grupos de interés y la opinión pública, en general, se realiza para comprar sus productos o invertir en sus activos.

Se demuestra, por tanto, que se da en los mercados una correlación directamente asociada entre las actitudes y comportamientos de los grupos de interés y del público, en general, en relación con aquellas empresas que tienen una mejor Reputación.

GRÁFICO 3

THE MARKET RETURNS TO REPUTATION (2006-2011): A BACKWARD LOOKING VIEW



Fuente: “*The Tangible Value of Corporate Reputation*”, Charles J. Fombrun y Jonathan Low, *Communication World*, Nov-Dec 2011

En definitiva, el valor económico de la Reputación está directamente asociado a la confianza que las organizaciones son capaces de generar en la sociedad, en general, y entre sus grupos de interés, en particular.

Otra forma de expresar este mismo concepto se derivaría de la observación del gráfico 5.

A la izquierda del mismo figuran las tablas en las que, tra-

dicionalmente, se expresan los conceptos básicos de medición del éxito de las compañías en la época en la que la única cuenta de resultados considerada era la económico-financiera: volumen de ingresos o dimensión de la capitalización bursátil.

Sin embargo, en el siglo XXI, esos dos criterios ya no son suficientes para evaluar la fortaleza de los modelos de negocio.

El mercado está utilizando otro tipo de sistemas de medida sobre el rendimiento de las organizaciones empresariales y las instituciones financieras, que, cada vez, tienen una importancia mayor —no sustitutiva de las anteriores pero sí, complementaria a las anteriores—, y que tienen que ver, por ejemplo, con el deseo de trabajar o la admiración que despertan las compañías entre los grupos de interés y la opinión pública.

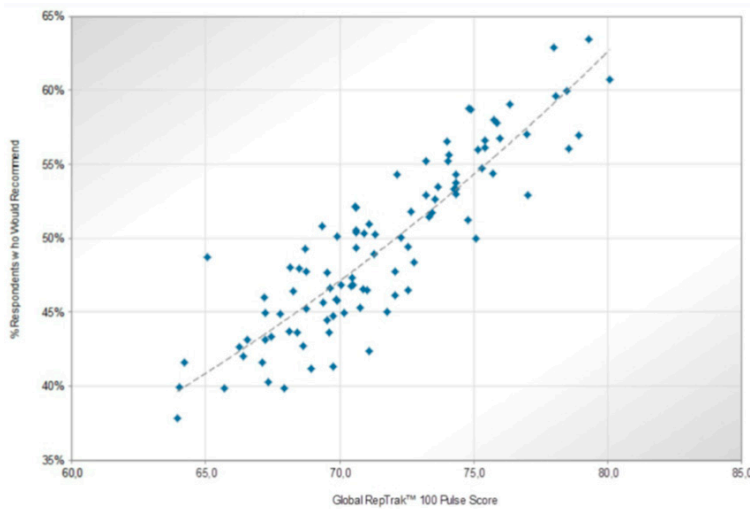
Organizaciones prestigiosas hacen ese tipo de escalas de forma recurrente porque los mercados no sólo quieren medir a las compañías por su tamaño o por su capitalización bursátil sino, por todos los componentes de su Quintuple Cuenta de Resultados.

Es decir, por los componentes que, en el fondo, son los que están generando la confianza de los consumidores, las sociedades, los reguladores, los accionistas y de la opinión pública, en general.

En definitiva, la Reputación es una palanca directiva de generación de valor. Cuando se integra en la estrategia y compromete recur-

GRÁFICO 4

SI UNA EMPRESA MEJORA SU REPUTACION EN 5 PUNTOS, INCREMENTARÁ LA RECOMENDACION EN UN 7,1%



Fuente: Estudio Global RepTrak™ 100, 2012.

GRÁFICO 5

+ Ingresos	+ Valor	+ Deseadas	+ Admiradas
Wal-Mart	PetroChina	Google	Apple
Exxon Mobile	Exxon Mobile	BCG	Google
Chevron	Microsoft	SAS Institute	Berkshire Hathaway
ConocoPhillips	Bank of China	Wegmans Foods	Southwest
Fannie Mae	Wal-Mart	Edward Jones	P&G
General Electric	China Bank	NettApp	Coca Cola
Berkshire Hathaway	BHP Billiton	Candem Property	Amazon
GM	HSBC	REI	FedEx
Bank of America	Petrobas	CHG Healthcare	Microsoft
Ford Motor	Google	Quicken Loans	McDonald's

Fuente: Fortune 500 Fuente: PWC Fuente: BPW Fuente: Fortune

“La Reputación y confianza que se genera, se convierte también en la mejor protección a la hora de minimizar riesgos en situaciones de crisis”

En primer lugar, porque está perfectamente documentado que la Reputación ayuda a incrementar los beneficios del negocio mediante la mejora de la percepción del valor de la empresa entre sus grupos de interés. Segundo, porque influye en que la empresa sea recomendada por los clientes, favoreciendo el marketing informal. También, porque potencia el crecimiento del modelo de negocio, a través de la mejora de los ratios de atracción y fidelización de clientes y a través de la facilitación del acceso a los mercados y el comienzo de operaciones empresariales. Por último, porque eleva barreras de entrada frente a posibles competidores y porque promueve la retención y motivación del capital humano propio⁸.

En primer lugar, porque está perfectamente documentado que la Reputación ayuda a incrementar los beneficios del negocio mediante la mejora de la percepción del valor de la empresa entre sus grupos de interés. Segundo, porque influye en que la empresa sea recomendada por los clientes, favoreciendo el marketing informal. También, porque potencia el crecimiento del modelo de negocio, a través de la mejora de los ratios de atracción y fidelización de clientes y a través de la facilitación del acceso a los mercados y el comienzo de operaciones empresariales. Por último, porque eleva barreras de entrada frente a posibles competidores y porque promueve la retención y motivación del capital humano propio⁹.

Además, este depósito de credibilidad, la Reputación y confianza que se genera, se convierte

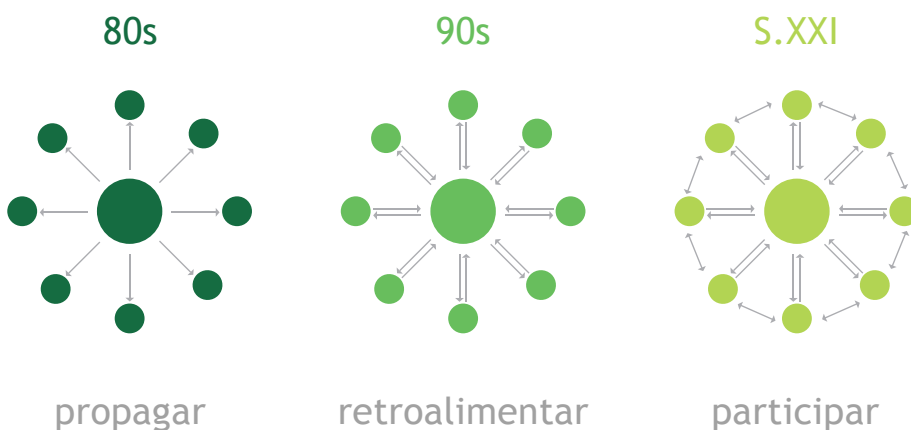
también en la mejor protección a la hora de minimizar riesgos en situaciones de crisis que todas las organizaciones, más tarde o más temprano, con más o menos severidad, acaban haciendo frente.

A mayor Reputación, las organizaciones suelen obtener un mejor tratamiento por sus grupos de interés y la sociedad, en su conjunto, en esos momentos de dificultad y tienen ganado con más generosidad el derecho a una segunda oportunidad para levantarse del tropiezo y poder seguir operando en el mercado.

El tercer cambio de paradigma es el que hace referencia a la **revolución en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)**¹⁰, de acuerdo al gráfico 6 que se puede ver más abajo.

La revolución de las TICs ha producido una democratización del relacionamiento de los ciudadanos y también ha sido una espita que ha abierto la posibilidad a la extensión del activismo social de

GRÁFICO 6



8 Cachinero, Jorge; y Manfredi, Juan Luis: “¿Tecnocracia o política?: Reputación, Transparencia y Liderazgo”, d+i LLORENTE & CUENCA (marzo de 2012) en www.dmasilllorenteycuenca.com

9 Los autores utilizan estos tres argumentos poderosos que están desarrollados por el *Reputation Institute* y por cuyo uso se sienten en deuda intelectual con esta organización.

10 Sobre la medición de la Reputación online: Alloza, Ángel; Pino, Iván; y Cachinero, Jorge: “¿Existe la Reputación online? Tres respuestas y más incógnitas”, d+i LLORENTE & CUENCA (17 de mayo de 2012) en www.dmasilllorenteycuenca.com.

“Las organizaciones empresariales y las instituciones financieras han perdido el poder sobre la transmisión y el control de la información que les afecta”

las comunidades de forma más o menos organizada.

A la izquierda del gráfico 6 se puede ver representado cuál era el papel que, por simplificar, las compañías jugaban, en el siglo XX, dentro de su hábitat natural, en todo lo que tenía que ver con la información relacionada sobre su modelo de negocio y su compañía. Las compañías tenían una posición central —representada por el tamaño del punto de este gráfico— y crítica.

Las compañías eran quienes decidían el cómo y el cuándo se diseminaba y se distribuía información sobre su negocio a aquellos que pudieran estar interesados en él.

Las compañías eran las que marcaban el ritmo, la calidad, la cantidad y el detalle de esa información, que distribuían además —permítasenos la expresión, quizá, un poco provocativa por mor del argumento— con un objetivo meramente propagandístico. Es decir, el de persuadir o convencer por la vía de la inclusión de información controlada por la compañía en los canales informativos tradicionales.

Si uno se mueve al extremo contrario de esta representación gráfica, en el mundo en el que vivimos hoy, y gracias a las TICs, ese punto representativo de las organizaciones empresariales y de las instituciones financieras ha perdido tamaño porque ha perdido criticidad.

Alrededor de ellas se produce hoy en día una conversación perma-

nente entre aquellos que están interesados en las actividades de dichas organizaciones —aunque sólo sea por un mero objeto de curiosidad—, sin que las compañías o las instituciones financieras puedan controlar el qué, el cuándo y el cómo se conversa sobre ellas.

En cierta medida, lo que ha ocurrido es que las organizaciones empresariales y las instituciones financieras han perdido el poder sobre la transmisión y el control de la información que les afecta.

Además, este comportamiento se ha ido generando en paralelo y está directamente relacionado con la crisis aguda del modelo de negocio de los medios de comunicación tradicionales, que todavía no han terminado de hacer el tránsito completo desde un modelo en vías de obsolescencia a otro modelo del futuro levantado sobre las bases de lo digital y lo conversacional y socializador.

Es, por ello, el por qué los medios de comunicación —incluso, los especializados en el sector empresarial o financiero—, han perdido también mucho del papel de filtro, intérprete o prescriptor que desempeñaban en el pasado en la relación que se establecían entre las compañías y las instituciones financieras y el entorno en el que estas operaban.

Son muchos los casos en los que este fenómeno del relacionamiento democrático y del surgimiento del activismo social entre comunidades interconectadas se ha puesto de manifiesto en los últimos años, y no sólo en el mundo de la política.

“Ya ha habido numerosas ocasiones en las que grandes compañías han tenido que enfrentar – en algunos casos, con torpeza– la potencia que esta movilización, este activismo y este relacionamiento otorga a los individuos”

Podría citarse –aunque solo sirva de referencia y no es el objeto de este papel– como paradigma de este fenómeno, por ejemplo, las revoluciones del norte de África que comenzaron en el año 2010.

No es necesario probar el argumento alejándonos tanto del ámbito de este ensayo.

Ya ha habido numerosas ocasiones en las que grandes compañías han tenido que enfrentar –en algunos casos, con torpeza– la potencia que esta movilización, este activismo y este relacionamiento otorga a los individuos en relación con las grandes empresas a través de las redes sociales y los nuevos vehículos y mecanismos de comunicación.

Vale la pena mencionar, a modo de ejemplo, el caso del *Bank of America*, el principal banco de los Estados Unidos, y de Molly Katchpole, una joven sin muchos recursos que trabajaba como niñera a tiempo parcial para poder pagar sus estudios.

En otoño del 2011, Molly reaccionó tras ser informada por su banco de que iba a serle cobrada una comisión de 5 dólares todos los meses por el uso de su tarjeta de débito. Es decir, por el uso de

su dinero que tenía depositado en el banco y no, por cubrir el riesgo asociado a la utilización de una tarjeta de crédito.

Ante una decisión comercial y de marketing del banco, aparentemente presidida por el espíritu de la cuenta de resultados exclusivamente económico-financiera del siglo XX, Molly Katchpole –una joven sin notoriedad, más allá, por supuesto, de su círculo social familiar y de amigos y hoy, conocida mundialmente– se grabó a sí misma con un par de tijeras cortando su tarjeta de débito del *Bank of America*, colgó dicha grabación en *Youtube* y, en cuestión de días, se convirtió este video, en otoño de 2011, en uno de los fenómenos virales y de mayor distribución en los EEUU.

Además, Molly inició una petición de firmas contra el banco en la plataforma *Change.org*, iniciativa que también tuvo un gran éxito ya que logró más de 300.000 firmas.

La reacción del *Bank of America* no se hizo esperar y, en pocas semanas, dirigió una nueva carta a sus clientes informándoles de que su decisión de cobrarles todos los meses por el uso de su tarjeta de débito iba a ser abandonada¹¹.

11 Específicamente, sobre los problemas de Reputación del sector financiero: Cachinero, Jorge; Gietz, Axel: “*Holding to Account with Nothing to Bank On Anymore. The Reputational Freefall of the Financial Services Industry: Why It Is Unprecedented and How It Can Be Reversed*”, d+i LLORENTE & CUENCA (15 de diciembre de 2011) en www.dmasillorenteycuenca.com.

Y sobre la industria alimentaria: Cachinero, Jorge; Matesanz, Tomás; Pino, Iván; Peña, Luis Miguel; Herrera, Cristóbal; Gutiérrez, y Gomariz, Antonio: “*Reputation Management and Food Alerts*”, d+i LLORENTE & CUENCA (21 de septiembre de 2012) en www.dmasillorenteycuenca.com.

“Nos encontramos, en estos momentos, en plena transición desde los mercados de demanda a la consolidación extendida de mercados de oferta”

Sin caer en romanticismos infantiles y utópicos, lo que este hecho pone de manifiesto es que los individuos pueden acabar, como David, derribando –o, por lo menos, obligando a doblar la rodilla– a los más gigantes Goliat del mundo corporativo y financiero gracias al empoderamiento que las TICs ponen en manos de los ciudadanos.

El cuarto cambio de paradigma es uno del que habla lúcidamente y de forma muy persuasiva el Profesor Ángel Núñez del IE Business School¹².

Sostiene el Profesor Ángel Núñez que nos encontramos, en estos momentos, en plena transición desde los mercados de demanda a la consolidación extendida de mercados de oferta.

Para fundamentar su tesis, el Profesor Núñez suele utilizar un argumento muy atractivo

e impactante visualmente: invita a cualquier persona de su audiencia a que, en cualquier buscador de Internet, ponga la palabra “*marcas*” y vaya, posteriormente, una vez obtenidos los resultados, a la sección de imágenes del buscador.

Un ejemplo del resultado de las imágenes encontradas en esa búsqueda es el gráfico 7, que viene a representar, según el Profesor Ángel Núñez, un mundo donde las marcas están perdiendo su capacidad de diferenciación y distinción en el mercado –convirtiéndose prácticamente en “*etiquetas*” más que marcas, propiamente dichas—. Los hábitos de compra de los consumidores son cada vez más sofisticados de forma que desestiman el supuesto valor asociado tradicionalmente a las marcas.

Cierto es que dicha imagen, y otras similares, nos colocan ante una gran mancha de colores y de siluetas en las que las marcas de numerosas categorías de consumo, especialmente las denominadas FMCG (Fast Moving Consumer Goods) se están transformando y hace que, cada vez, sea más difícil

GRÁFICO 7



¹² Ángel Núñez, Profesor de Márketing, IE Business School, fue recomendado por Manuel Bermejo a Jorge Cachinero, quien fue testigo, en primera persona y durante una sesión de trabajo en LLORENTE & CUENCA, de una brillante y fascinante presentación en la que este cambio de paradigma fue argumentado, junto a otros, tan inspiradores como este. Los autores están en deuda intelectual con el Profesor Ángel Núñez por ello.

“La revolución de las TICs ha desestructurado las plataformas y los soportes que anteriormente mantenían cautivos a los consumidores en sus momentos de ocio y entretenimiento y que los colocaban frente a esa publicidad o marketing tradicional de forma pasiva”

distinguir unas de otras y de identificar nítidamente la promesa de valor y el “*Unique Selling Proposition*” (USP) que aquellas ofrecen.

Son los consumidores los que están tomando en sus manos la decisión del qué, el cuándo y el cómo consumir productos o servicios y no, necesariamente, sometidos al liderazgo que las grandes marcas tradicionalmente ejercían sobre la mente de los consumidores en el pasado.

Relacionado con los dos cambios de paradigma anteriores, el autor Bill Lee defiende que **el marketing ha muerto**¹³, que es el quinto cambio de paradigma de este epígrafe.

Según Lee, el marketing ha muerto porque los consumidores ignoran, cada vez más, el marketing tradicional. Además, la revolución de las TICs ha desestructurado las plataformas y los soportes que anteriormente mantenían cautivos a los consumidores en sus momentos de ocio y entretenimiento y que los colocaban frente a esa publicidad o marketing tradicional de forma pasiva.

Las televisiones tradicionales han dejado de ser productos utilizados para el ocio y el entretenimiento de las nuevas generaciones, que, ahora, tienen acceso y satisfacen sus necesidades de información, entretenimiento y relacionamiento a través de los teléfonos móviles, tabletas y dispositivos electróni-

cos, donde descargan, comparten, escuchan y ven, sin necesidad de verse sometidos al impacto de la publicidad tradicional.

Esto hace que los máximos directivos de las grandes organizaciones se den cuenta de que sus directores de marketing —desde el punto de vista del marketing tradicional, como aquí se describe— hayan perdido su poder porque han perdido la capacidad de incrementar el valor de las marcas y hacerlas relevantes para el mercado a través de los canales y soportes habituales.

Si las compañías quieren seguir manteniendo una relación de generación de valor para su negocio y para sus consumidores, deben hacer un esfuerzo por alinear su promesa de valor con las expectativas y las necesidades de sus clientes y sus consumidores.

Y, por lo tanto, deberían integrar sus actividades comerciales en esas comunidades y conversaciones en las que conviven sus clientes potenciales, buscar la influencia —más, que el *bombardeo de alfombra* a través de las grandes campañas publicitarias del cine, la televisión o los soportes visuales en el exterior—, subrayar el carácter de valor compartido de sus modelos de negocio y, en definitiva, involucrar a consumidores, clientes y grupos de interés en toda la narrativa —“*storytelling*”— y, sobre todo, en todos los comportamientos de la or-

¹³ Lee, Bill: “*Marketing is Dead*”, [Harvard Business Review](#) (August 9, 2012).

“La libertad, que es el gran instrumento del progreso, si no viene sólidamente fundada, sostenida, por una espiritualidad y una cultura rica, creativa, crítica, en constante renovación, puede llevarnos al abismo”

ganización —“*storydoing*”¹⁴— referidos a la presentación que hagan de su promesa de valor a la sociedad.

Finalmente, el último cambio de paradigma que se ha producido en el mundo con el salto del siglo XX al XXI está relacionado con los orígenes, efectos y consecuencias de largo plazo de “La Gran Recesión”.

“La Gran Recesión” fue, inicialmente, una crisis financiera desatada en los Estados Unidos de América fruto de la desregulación excesiva del sector financiero y de la confusión entre los negocios de la banca comercial y la de inversión.

Posteriormente, esta crisis financiera se convirtió en Europa en una crisis de deuda soberana.

A continuación, y como consecuencia de la combinación de las dos anteriores, el hemisferio norte en Occidente se vio sumido en una gran crisis económica que está provocando un auténtico tsunami en forma de crisis social de cuyos efectos dolorosos va a costar tiempo salir.

Sin embargo, si hubiera que buscar una forma sintética de conceptualizar y definir lo que ha pasado en el Occidente más desarrollado desde 2008, debe-

mos apelar al concepto de la *triple crisis*.

La epidermis del problema es la crisis financiera —primera crisis—, que, como suele ocurrir con estas, permea hasta llegar a afectar a individuos y empresas —segunda crisis—.

Sin embargo, en el trasfondo de estas dos primeras, y de forma fundamental, se observa una profunda crisis de valores —tercera crisis—.

Los autores hacemos nuestra a referencia que a la “Gran Recesión” hace el ilustre escritor y Premio Nobel Mario Vargas Llosa cuando afirma: “Esta crisis no es una crisis, digamos, puramente financiera. Detrás de la conducta de los grandes banqueros, de los grandes empresarios, hay una moral degradada, profundamente depravada por la codicia. Y esa es una forma terrible de incultura. De eso hablaban todos los grandes pensadores liberales, desde Adam Smith hasta Hayek o Popper. Decían: la libertad, que es el gran instrumento del progreso, si no viene sólidamente fundada, sostenida, por una espiritualidad y una cultura rica, creativa, crítica, en constante renovación, puede llevarnos al abismo”¹⁵.

Un efecto indudable de la *triple crisis* es, a su vez, —y este es el sexto y último cambio de paradigma de esta serie— una

14 Montague, Ty: “Is Your Company a Storyteller? Or a Storydoer?”, *Business Week* (September 3, 2013).

15 Conversación de Blanca Berasátegui con Mario Vargas Llosa en www.elcultural.es (3 de septiembre de 2010).

“Esta confianza, escasa y, por lo tanto, más preciada que nunca, se otorga por los ciudadanos a quienes, directa y materialmente, se ve y percibe actuando en favor de los demás”

profunda crisis combinada de confianza y liderazgo¹⁶.

En medio de esta crisis de confianza, uno pudiera estar tentado de llegar a la conclusión de que ya nadie confía en nadie, de que el cinismo y el escepticismo se han apoderado de los ciudadanos en relación con los bancos o las grandes empresas.

La realidad, sin embargo, es que, todavía, queda un remanente de confianza entre los ciudadanos.

Esta realidad es, en el fondo, una invitación a la reflexión introspectiva en la que deberían sumergirse “*los capitanes de la industria*”¹⁷ y de las finanzas, los dirigentes de las organizaciones empresariales e instituciones financieras, si quieren organizar una hoja de ruta inteligente para sortear los retos del momento presente.

Según se muestra en las encuestas, como la que realiza regularmente Metroscopia en España para *El País*, todavía existe una cierta confianza depositada entre los ciudadanos.

Esta confianza, escasa y, por lo tanto, más preciada que nunca, se otorga por los ciudadanos a quienes, directa y materialmente, se ve y percibe actuando en favor de los demás: investigadores, científicos, médicos, Guardia Civil, profesores de enseñanza pública, Policía, universidades, Fuerzas Armadas, ONGs, Cáritas y obra social de la Iglesia, y las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, las demás instituciones o entidades sociales pertenecientes a los tres grandes poderes de nuestras sociedades democráticas —ejecutivo, legislativo y judicial—, las grandes empresas —ya sean multinacionales españolas o con otra matriz nacional—, los sindicatos, las patronales, los bancos, la Iglesia, los obispos, los partidos, etc., están bajo mínimos en la confianza que les otorgan los ciudadanos en este momento¹⁸.

Este es un estado de opinión que deberían tener bien presentes las organizaciones empresariales y las instituciones financieras porque, aunque, a primera vis-

16 De nuevo, y, en este caso, sobre la crisis de liderazgo: Cachinero, Jorge; y Manfredi, Juan Luis: “¿Tecnocracia o Democracia?: Reputación, Transparencia y Liderazgo”, d+i LLORENTE & CUENCA (29 de febrero de 2012) en www.dmasillorenteycuenca.com, que, posteriormente, fue resumido, con el mismo título, para UNO, el buque insignia de d+i LLORENTE & CUENCA, en su número #7 *¿Tecnocracia o Democracia? Gestión y Representatividad* (2012), que se puede descargar libremente en www.revista-uno.com.

17 La expresión “*Captains of Industry*” nació en el Reino Unido durante la Revolución Industrial y hace referencia a aquellos líderes empresariales y del mundo de los negocios que no solo se habían enriquecido con sus empeños empresariales si no que, además, contribuían sustancialmente al mejoramiento de las sociedades en las que vivían. En otras palabras, los Bill Gates del siglo XIX.

18 Sobre el impacto reputacional de las políticas de retribuciones para directivos de empresas e instituciones financieras: Cachinero, Jorge: “Retribución de Directivos y Reputaciones de Organizaciones”, d+i LLORENTE & CUENCA (3 de septiembre de 2012) en www.dmasillorenteycuenca.com

“Los líderes al frente de las empresas y las instituciones financieras han de interiorizar el modelo de creación de valor compartido, al tiempo que han de enfrentarse necesariamente a la era de la incertidumbre y el caos”

ta, pudiera ser visto como una amenaza, es más bien una gran oportunidad para aquellos líderes empresariales y financieros que, con sinceridad e inteligencia, quieran y aspiren a construir o virar sus modelos de negocio hacia un auténtico modelo de creación de valor compartido¹⁹, de tal forma que los ciudadanos puedan proyectar hacia aquellas ese remanente de confianza que todavía queda a pesar de los estragos que ha causado la Gran Recesión entre todos nosotros.

En definitiva, a la vista de este panorama descrito, la gestión de la Reputación, como se afirma al comienzo de este texto, se está convirtiendo, de forma indiscutible, en la palanca directiva de gestión y de generación de valor crítica para el siglo XXI ya que su misión es la de cuidar, proteger y desarrollar el que se está consolidando como el activo más importante —la Reputación— de las organizaciones empresariales y financieras de este siglo y de las propias naciones y ciudades²⁰.

3. DIPLOMACIA CORPORATIVA Y EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

En este contexto, los líderes al frente de las empresas y las instituciones financieras han de interiorizar el modelo de creación de valor compartido, al tiempo que han de enfrentarse necesariamente a la era de la incertidumbre y el caos.

Durante años, en los MBAs y en los programas de desarrollo directivo, se han ofrecido modelos de gestión y herramientas para la planificación.

El método del caso está basado en evidencias, propone un camino de pensamiento y ofrece un conjunto de soluciones plausibles. No existe una única solución al caso pero sí que existen guías para aprender a gestionarlos. Los escenarios son probables. Así, hemos aprendido en la segunda mitad del siglo a gestionar las empresas y las organizaciones, procurando asimilar las ventajas

19 Porter, Michael E. and Kramer, Mark E.: “*Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth*”, *Harvard Business Review* (January-February, 2011).

20 Los resultados del *Reputation Institute* sobre la Reputación de naciones —*Country RepTrak*®— y ciudades se han convertido en un estándar universal. Tanto es así que, en España, el Real Instituto Elcano, *think-tank* español líder en el estudio de las relaciones internacionales, que preside el prestigioso Profesor Emilio Lamó de Espinosa, ha creado un Grupo de Trabajo llamado “Observatorio de la Imagen de España en el Exterior”, dirigido por el Profesor Javier Noya, en el que se utiliza regularmente dicho *Country RepTrak*® del *Reputation Institute*. Jorge Cachinero agradece profundamente el haber sido invitado a ser miembro de este Grupo de Trabajo. Juan Luis Manfredi agradece profundamente la confianza que el Presidente del Real Instituto Elcano, el Profesor Emilio Lamó de Espinosa, y su Director, el Profesor Charles Powell, han depositado en él para iniciar una relación de colaboración investigadora con dicha institución. Jorge Cachinero y Juan Luis Manfredi agradecen profundamente al ex embajador Rafael Estrella, Vicepresidente del Real Instituto Elcano, su ayuda permanente.

“En el nuevo entorno económico, hay que aprender a gestionar en la incertidumbre”

del método científico y aplicándolos al entorno empresarial.

Los padres del *management* han desarrollado ese modelo y así lo hemos aprendido.

Taylor (1911) pensaba que los managers podían diseñar operaciones científicas en la compañía, mientras que Fayol (1925) creía que el secreto del éxito empresarial residía en la planificación. Por citar al más reconocido, Drucker señalaba, ya en 1954, que el directivo debía establecer objetivos, organizar la distribución del trabajo, gestionar y motivar a los empleados, medir los resultados y gestionar los recursos.

Pero ese mundo se ha terminado.

Vivimos, como señala el Profesor Manuel Bermejo, en la sociedad del cambio, –concepto que ya introduce en su libro *Hacia la empresa familiar líder*²¹– caracterizada por la globalización y el desarrollo de un mundo multipolar con diferentes cosmovisiones, enorme dinamismo empresarial, incremento de la competitividad, fuerte impacto de las tecnologías de la información y creciente protagonismo de la gestión de los *stakeholders*.

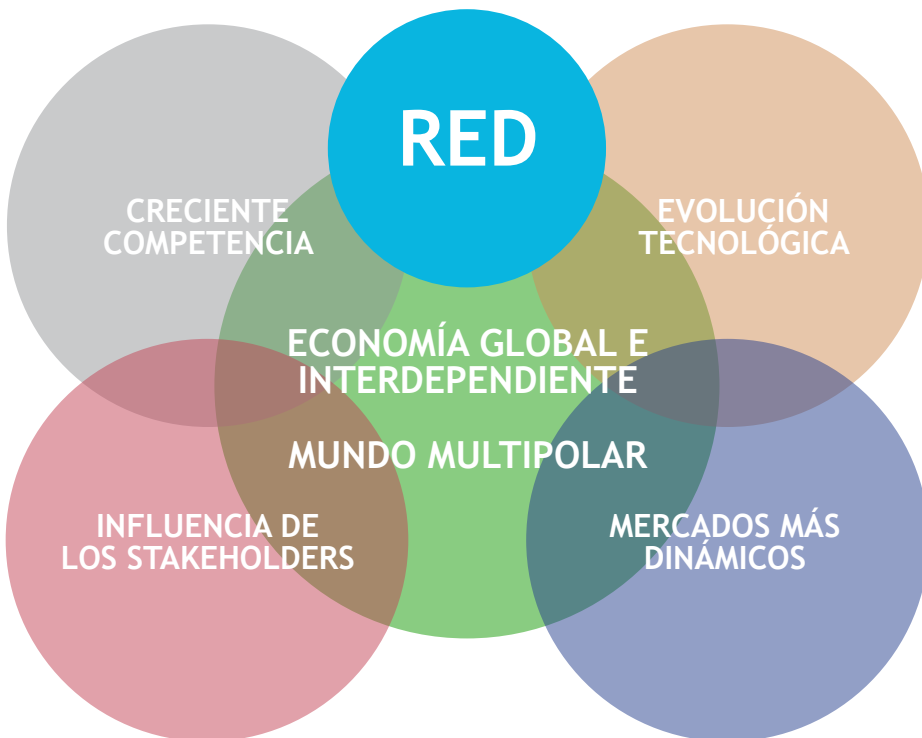
No podemos confundir el riesgo –se conoce la distribución de probabilidades de un acontecimiento– de la segunda mitad del siglo XX con la incertidumbre –no se conoce dicha distribución, ni siquiera las magnitudes del riesgo– de este nuevo tiempo histórico.

En el nuevo entorno económico, hay que aprender a gestionar en la incertidumbre.

Cualquier directivo que piense que puede predecir los cambios en su sector de actividad económica, está incrementando –que no, reduciendo– los riesgos.

Ignorar el cambio permanente es el camino de la quiebra. No se puede acabar con el riesgo pero sí reducir la exposición al mismo mediante la adquisición de nuevas competencias y habilidades. Es ahí donde el directivo puede comprender que su gestión marca la diferencia.

GRÁFICO 8



21 Bermejo, Manuel: *Hacia la empresa familiar líder*. FTPrentice Hall. (2008).

“Los asuntos gerenciales son relevantes pero, aún más, la capacidad de crear valor mediante el liderazgo, la negociación y la comunicación con el entorno”

4. LAS NUEVAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Las competencias directivas que se requieren son diferentes.

No se trata de enterrar los estados financieros o de negar el valor de los ROI, ROE, ROA o cualesquiera sean las métricas para medir los resultados. Estas capacidades se le presuponen al buen directivo.

Ahora, es necesario aportar algo más: saber hablar y comunicar en público, conocer el alcance de la marca y la identidad digital, comprender la multiculturalidad o el valor de las operaciones digitales, ser emprendedor e innovador en el negocio, proteger la Reputación de la organización o ser capaz de establecer lazos con los competidores. Tres ideas vehiculan las nuevas competencias: la capacidad de formular un propósito y una misión, la comunicación de objetivos a los empleados y *stakeholders* para encauzar los esfuerzos y la motivación de un equipo que se siente parte de un proyecto.

Henry Mintzberg²² llega a la misma conclusión: los asuntos gerenciales son relevantes pero, aún más, la capacidad de crear valor mediante el liderazgo, la negociación y la comunicación con el entorno.

Las condiciones para operar —y triunfar— en el mercado han variado.

Destaca la necesidad de comprender la sociedad red, en la

que el valor de una organización no reside únicamente en aquello que posee o sabe hacer —ventajas competitivas clásicas—, sino en la capacidad de establecer redes fuertes, internacionales y orientadas al negocio. Este liderazgo consiste, pues, en la capacidad de atracción, selección e identificación del talento.

Frente a la protección de una patente o la captación de un nuevo cliente, este tipo de red genera un capital social insustituible, no replicable y que no se fuga con la marcha de un directivo a la competencia.

Veremos con el tiempo qué consecuencias tiene en Apple y en Burberry la remodelación de sus cúpulas directivas tras la marcha de Angela Ahrendts. Si la transformación digital que ha emprendido Burberry cuaja, las consecuencias de la salida de Ahrendts serán menores.

Entre las nuevas competencias, destaca la anticipación, que consiste en el diseño de alternativas sólidas que generen nuevas vías de negocio y una transformación gradual de los tipos de empresa y su gestión.

Estas decisiones, de corte estratégico, no son sencillas, ni agradables.

Sin embargo, no hay alternativa: ¿cuánta crisis podremos aguantar antes de emprender los cambios sustantivos que necesita la organización? ¿Cuánta Reputación podemos cuartear antes de comprender que forma parte del *core business*?

²² Mintzberg, Henry: *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. (2005).

“La diplomacia corporativa, antes relegada al ámbito de las relaciones públicas o las relaciones institucionales, se ha convertido en una tarea principal del directivo”

Solo sobrevivirán las compañías que integren la innovación en los procesos, en la gestión y en la organización. No pensamos en un subcomité de innovación, sino en la consideración de la innovación como parte permanente de la tarea del directivo. Ese camino, menos transitado, es la vía para que la Reputación se integre en la innovación directiva.

En la actualidad, esa capacidad de anticipación consiste en crear futuros alternativos y gestionar las opciones reales de creación de negocio, comprender el valor de los datos²³ en tiempo real y la influencia de la inteligencia colectiva en el proceso de toma de decisiones —¿influye Twitter en mi negocio?— y, en general, la capacidad de mirar al largo plazo —¿qué tecnologías o transformaciones impactarán mi cuenta de resultados y en qué plazos?—.

En otro orden de cosas, la función directiva se juega ahora también en el desarrollo de la estrategia de Reputación de la empresa en su relación con los poderes públicos. Analice su sector por un momento: ¿cuántas decisiones vienen impuestas por el legislador? ¿Cuántas dependen de las directivas europeas o de las decisiones de la Eurocámara? En el marco europeo, el legislador es aún un actor relevante en el desempeño de las compañías.

Por eso, se genera valor para la compañía cuando el directivo sabe gestionar los conflictos sur-

gidos en la natural relación con el regulador y las tensiones internas que se puedan generar dentro de la organización.

Los instrumentos son intangibles —reputación, credibilidad, transparencia, confianza— que se comprenden mejor por extracción: si los poderes o la opinión pública desconfían de una organización, ésta puede perder su licencia *social*, e, incluso, material, para operar en el mercado. Crece el interés por conocer el impacto social de las decisiones empresariales. Y el directivo tiene que estar preparado para dar una respuesta coherente con la misión de la empresa. Estas ideas son extensibles a los gobiernos de los países y, por supuesto, a las organizaciones políticas, sindicales y empresariales. Sin Reputación, no es posible la influencia y menos aún el liderazgo.

La diplomacia corporativa, antes relegada al ámbito de las relaciones públicas o las relaciones institucionales, se ha convertido en una tarea principal del directivo. En el ámbito público, la construcción de la Reputación se ha convertido en una prioridad de los gobiernos, que saben que detrás de ésta llegan las inversiones, las exportaciones y otras decisiones económicas que afectan al PIB de un país.

No es una tarea que se pueda delegar y tampoco se puede someter al estrés de la urgencia. La prevención, la proyección de

²³ *Big Data*.

“La diplomacia corporativa huye del corto plazo porque el directivo que comprende el nuevo contexto entiende que son las alianzas, las redes, las que pueden salvar la organización”

la Reputación, la exploración de nuevas oportunidades, la planificación –Visión, Misión, Valores– y la capacitación de los nuevos empleados no pueden depender de las agendas de terceros y afectan directamente la cuenta de resultados. Por eso, se ha convertido en una de las principales actividades del directivo que persigue el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

La diplomacia corporativa huye del corto plazo porque el directivo que comprende el nuevo contexto entiende que son las alianzas, las redes, las que pueden salvar la organización. Esa interlocución con distintos grupos de interés es una competencia que revela la madurez directiva en la medida que se consolida la inteligencia para poder gestar y desarrollar coaliciones de intereses comunes con terceros. Las trampas erosionan la capacidad de liderazgo.

La diplomacia corporativa pasa por abrazar la globalización real y no, la que nos conviene. Esta afirmación quiere decir que no es necesario seguir una y otra vez los modelos preestablecidos por el capitalismo anglosajón y las ideas procedentes de la *Ivy League*²⁴.

Hay otra globalización más rica y diversa. ¿Cuánto se sabe de Acer, Orascom o Bharat Forge? ¿Y de los modelos de gestión de Samsung, Arcor o Suzlon?

Un aprendizaje rápido: son corporaciones que no han basado su estrategia en la reducción de los costes unitarios de producción sino, en la creación de un modelo de crecimiento continuo, escalable, adaptado a sus propios entornos inestables. Si una empresa pretende ahora jugar en estos mercados internacionales, tiene que aprender que su propuesta de valor tendrá que competir con estos gigantes emergentes.

La OMC cuenta con 135 miembros. Los BRIC van a ser superados por el doble MIT (México, Indonesia, Turquía y Malasia, India y Tailandia) que cuentan con miles de proyectos de infraestructuras y articulan la nueva clase media mundial. También en Sudáfrica y en Corea del Sur.

Estos países aportan individualmente alrededor el 1% del PIB mundial y son inversores netos. Dieciséis de las veinte mayores ciudades del mundo están ubicadas en estos países, así como más del 25% de las principales compañías globales.

Y siguen demandando servicios de telecomunicaciones, energía, transportes, gestión de agua y residuos, así como servicios sociales. Las pymes españolas tienen conocimiento en estas áreas pero ahora hay que saber competir en otros mercados.

En la empresa, esta aprehensión de la globalización se manifiesta

²⁴ Sobre la crisis del modelo actual, Haque, Umair: “*This Isn’t Capitalism - It’s Growthism, and It’s Bad for Us*”, *Harvard Business Review* (October 28, 2013).

“Las organizaciones 5i sienten que están disputando una maratón y no una carrera de 100 m lisos”

en el desarrollo de la inteligencia comercial. El prestigio, el liderazgo de las alianzas internacionales y la confianza tienen efectos directos en la gestión de la empresa y en la transformación del modelo productivo.

La empresa familiar no debe desestimar su modelo de gestión pero sí permanecer abierta a las nuevas vías de desarrollo económico que compiten en la globalización diversa y que generan oportunidades para salir de la crisis por vías distintas de las que entramos.

Aquí reside la competencia global: no solo son mercados interesantes para la exportación sino que son inversores de primer orden. En esos países, el directivo de una empresa global establece una estrategia que se dirige a otros directivos e inversores.

5. UNA EMPRESA 5I, UNA IDEA DE NUESTRO TIEMPO

Las Empresas 5i, siguiendo la denominación del Profesor Manuel Bermejo, son aquellas que crecen en facturación y rentabilidad en tiempos de severas crisis en el entorno²⁵. Y lo hacen porque manejan con especial habilidad cinco conceptos:

- **Inteligencia de mercado**, necesaria para saber leer correctamente los movimientos evolutivos en sus entornos de los clientes, competidores o

a nivel macro y adaptarse con propuestas de valor contundentes y coherentes con los avances percibidos. Agilidad y flexibilidad son, pues, valores en alza.

- **Innovación:** empresas que llevan en sus genes la capacidad para pensar fuera de la caja, romper tabúes o paradigmas que se revelan obsoletos. Trabajar de manera muy creativa en procesos o productos siempre con la mirada puesta en mejorar el valor agregado de lo que proponen a sus clientes. También, y en otro orden de cosas, el carácter innovador se aplica a la gestión de personas y estas empresas 5i saben que a, más talento, más competitivas serán.
- **I+D:** las organizaciones 5i sienten que están disputando una maratón y no una carrera de 100 m lisos. Con visión de largo plazo entienden que deben invertir importantes recursos para dotarse de tecnologías o productos propietarios. Porque, cuando estos esfuerzos se hacen con orientación al cliente, las ventajas competitivas que se derivan son muy potentes. Así es posible consolidar modelos de negocio sostenibles.
- **Internacionalización:** las empresas 5i están convencidas de que la globalización ofrece indudables oportunidades

²⁵ Bermejo, Manuel. “Empresas 5i: suyo es el futuro”, *Family Business* (25 de agosto de 2013) en <http://family-business.blogs.ie.edu/2013/08/>

“No podemos seguir enseñando –y aprendiendo– como si la globalización, las tecnologías, los problemas éticos del capitalismo financiero y los conflictos de interés o la actual crisis económica no hubieran sucedido”

y piensan estratégicamente cómo capturarlas con acciones multinivel. Por supuesto, desde el punto de vista de desarrollo de negocio, abordan políticas de internacionalización de sus actividades. Pero, también, visión global para captar talento de fuera del país de origen de la empresa porque la diversidad aporta grandes y nuevas competencias y capacidades a la empresa. O, por supuesto, la oportunidad de construir la cadena de valor de la organización con perspectiva global.

- **Institucionalización:** las empresas si saben que la gestión de intangibles también es crítica para consolidar modelos sostenibles. Empezando por el gobierno corporativo. Crean atalayas de reflexión estratégica pensando no sólo en lo urgente sino también en lo importante. Además de cuidar otros aspectos que, “aparentemente no dan de comer”, como, precisamente, la gestión de la Reputación.

Al hilo de esta reflexión es interesante la lectura del libro de Giuseppe Tringali, presidente de Publiespaña y consejero delegado de Mediaset España, 15 Casos de Éxito Probado²⁶, donde se aborda el testimonio de casos de empresas operando en la España en crisis del período 2.008-13 con evidente éxito al saber manejar con particular sapiencia variables como las señaladas.

6. EL ROL DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIO EN LA GENERACIÓN DEL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

Toda esta transformación de las competencias directivas corre pareja a la necesidad de pensar de nuevo el rol de las Escuelas de Negocios.

El modelo norteamericano, aceptado por las escuelas europeas, con sus rutinas de trabajo, programas y metodologías necesita ser revisado. No podemos seguir enseñando –y aprendiendo– como si la globalización, las tecnologías, los problemas éticos del capitalismo financiero y los conflictos de interés o la actual crisis económica no hubieran sucedido.

Esta madurez directiva de la que hablamos requiere también que sean las escuelas quienes recuperen una visión humanística de las empresas. El *management* no es científico, ahora lo sabemos, pero, desde luego, no es neutral. Cada decisión, cada acción o cada omisión tiene consecuencias cuando no, externalidades.

Hace falta que las escuelas lideren este cambio subrayando el valor de la Reputación y el liderazgo sobre valores compartidos. El tiempo de la imposición y de decisiones autoritarias toca a su fin. Este liderazgo transformador requiere otras capacidades y habilidades que van más allá de la mera especialización en finanzas

26 Tringali, Giuseppe: 15 casos de éxito probado. Aguilar (2013).

“Es responsabilidad de las Escuelas de Negocio tomar parte del liderazgo transformador de la sociedad”

o marketing. Volviendo de nuevo a Mintzberg, ante la era del caos y la incertidumbre, el directivo tiene que adoptar diferentes roles (monitor, difusor, representante o negociador, entre otros) para “aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones”. Necesitamos que las escuelas de negocios vuelvan a romper la tendencia del estudio clásico del *management*.

No es un asunto menor: es tarea de las Escuelas de Negocios contribuir a la recuperación de la confianza y el prestigio del entorno empresarial. En la medida en que la sociedad desconfíe de las compañías, las escuelas tendrán mayores dificultades para enrolar estudiantes y profesores de calidad. Por eso, es responsabilidad de las Escuelas de Negocio tomar parte del liderazgo transformador de la sociedad.

Se nos plantean, al menos, tres desafíos.

A medio plazo, veremos cómo las escuelas se transforman en empresas de servicios, cuyo producto principal —MBA, en cualquiera de sus formatos— se convierte en el punto de partida de una oferta más completa. El directivo del siglo XXI no puede conformarse con un curso avanzado al finalizar la carrera sino que tiene que estar en formación continua.

La orientación al servicio consiste en la creación de valor a través de las redes de *alumni*, en la mejora de la oferta de los servicios corporativos y en el desarrollo de una potente oferta de formación

continua bien en formatos abiertos o *in-company*, en el establecimiento de alianzas con empresas líderes en sus respectivos sectores o en la creación de contenidos educativos adaptados a los móviles y las tabletas.

En suma, se trata de provocar, por la vía de la educación continua, complementada por servicios sofisticados, un impacto real en los procesos de liderazgo transformador que deben vivir individuos y empresas en esta sociedad del cambio.

Más aún, como en otras actividades económicas de servicio, parece necesario pensar en alianzas, fusiones o acuerdos estables con otras escuelas en todo el mundo para la creación de redes globales.

Si se pretende que el nuevo directivo comprenda la complejidad y la globalización, es necesario que viaje, conozca y pruebe diferentes metodologías y soluciones empresariales.

El monopolio del método del caso está abocado a su fin, como hemos vivido el final de la lección magistral.

Será preceptivo un aprendizaje por la práctica, el proyecto o el caso real. Ya estamos viendo cómo diferentes escuelas cierran acuerdos con organizaciones no gubernamentales para que los futuros líderes aprendan y emprendan en un contexto real y no, en casos escritos en Boston.

Se consolidará el desarrollo de metodologías como la *gamifica-*

“Los nuevos paradigmas de la Sociedad del Cambio en el mundo de los negocios y de la gestión directiva y de la generación de valor de las empresas y las instituciones financieras, a través y alrededor de la Reputación, exigen nuevos estilos de Liderazgo basados en la Diplomacia Corporativa”

ción u otras que ni siquiera hoy imaginamos. La formación se convierte en una experiencia y para aumentarla se imbricará con el traslado de prácticas, aparentemente alejadas del *management* tradicional, como ya se empezó a hacer con el deporte, el diseño o la gastronomía.

En particular, será relevante la apuesta por el emprendimiento.

No es una moda sino la respuesta necesaria en Europa para la búsqueda de nuevos yacimientos de empleo. Aquí las escuelas tienen la oportunidad de convertirse en *hubs* de conocimiento —global, geográfico, especializado o cualquiera que sea el criterio— que agreguen valor a través de los encuentros con inversores, profesores, alumnos u otros emprendedores. Estos clubes al uso son, de nuevo estratégicos, porque generan una red social de empleo, trabajo e intercambio de experiencias.

En síntesis, veremos cómo se amplía el catálogo de competencias directivas que se introducen en el mapa directivo. Por supuesto, la dimensión estratégica (misión y visión, negocio, gestión de personas, creación de redes) estará en el corazón de la formación, al tiempo que aparecerán nuevas dimensiones personales (gestión del estrés, ambición, capacidad de encauzar la iniciativa) o interpersonales (carisma, trabajo en equipo, comunicación y presentación oral, gestión de conflictos). De fondo, el cambio permanente.

7. CONCLUSIÓN

Los nuevos paradigmas de la **Sociedad del Cambio** en el mundo de los negocios y de la gestión directiva y de la generación de valor de las empresas y las instituciones financieras, a través y alrededor de la *Reputación*, exigen nuevos estilos de **Liderazgo** basados en la **Diplomacia Corporativa**.

Las Escuelas de Negocio están convocadas a jugar un papel decisivo en la transmutación de los *jefecillos* del siglo XX en auténticos **Líderes Corporativos** del siglo XXI.

La “Gran Recesión”, que lleva ya más de un lustro penalizando a muchas de las economías tradicionalmente más prósperas del mundo, debiera dejarnos algunas lecciones para aplicar en el futuro. Para adoptar cambios. Sería una de las escasas secuelas positivas de un período que tanto daño ha causado y sigue causando.

Sin duda, la economía de mercado debiera avanzar hacia propuestas nuevas, erradicando otras que se han demostrado perversas. Surge, en este ámbito, la idea de la empresa social, de dimensión mucho más humanista.

Compañías que buscan el “*quíntuple resultado*”, que se guían por la “*Quíntuple Cuenta de Resultados*”: lograr al mismo tiempo desempeñarse en la dimensión del beneficio económico, de la gobernanza y de la ética, de la protección del entorno medioambiental, del cuidado del talento

“Frente a la ‘triple crisis’ se debiera alzar la opción del ‘quíntuple resultado’”

y de los empleados dentro de las organizaciones y dentro de aquellas otras que forman parte de su cadena de valor y de la sociedad.

Ojalá, desde esta vieja Europa, tan puesta en cuestión, fuésemos capaces de articular un relato –“*storytelling*”– y un comportamiento –“*stroydoing*”– atractivos en torno a una nueva forma de hacer negocios.

Por ello, insistimos, las Escuelas de Negocios tienen una responsabilidad y un rol relevante que jugar.

Este proyecto europeo que nos ha ofrecido el mayor período de paz y prosperidad de nuestra historia, plagada de luchas fratricidas entre quienes hoy formamos

parte de la Europa Unida, está ahora ávido de relato y de nuevos comportamientos.

No puede ser que el discurso europeo conjugue solo el verbo ajustar y nadie parezca asumir la responsabilidad por lo ocurrido.

Una nueva economía social y una nueva clase emprendedora con proyectos rentables y sostenibles soportados por sólidos valores son la alternativa. Frente a la “triple crisis” se debiera alzar la opción del “quíntuple resultado”.

En ese contexto, la Reputación y Diplomacia Corporativa cobran una renovada vigencia en el perfil del líder de la sociedad del cambio²⁷.

27 Los autores reconocen y agradecen el trabajo de Beatriz Herranz, LLORENTE & CUENCA, como editora y comprobadora de datos de este ensayo.

AUTORES



Manuel Bermejo es Director de la Unidad de Programas de Alta Dirección y Empresa Familiar y Profesor en el IE Business School en las áreas de gobierno corporativo, entrepreneurship empresa familiar, capital riesgo y franquicias. A lo largo de más de dos décadas de vida profesional, ha simultaneado sus labores en el IE con funciones de alta dirección y gobierno corporativo en diferentes compañías de sectores como capital riesgo, entretenimiento, tecnologías, agroalimentación e industrial. Es autor de los libros: *Hacia la empresa Familiar Líder* (Financial Times Prentice Hall, 2.008), *Gente Emprendedora*, *Gente de calidad* (Plataforma Editorial, 2.013); Y coautor entre otros de, *La reputación de la empresa familiar* (Ed. Fundación Nexia, 2.012), *Aquí quien manda: levantando el mapa del poder de las organizaciones del siglo XXI* (Ed Financial Times Prentice Hall, 2.011), *Crea tu propia empresa* (McGraw Hill, 2.003).

<http://family-business.blogs.ie.edu/> @manuelbermejo

LLORENTE & CUENCA



Jorge Cachinero es Director Corporativo Senior de Reputación, Innovación y Desarrollo Corporativo en LLORENTE & CUENCA, Profesor del IE Business School de Madrid, donde obtuvo su Executive MBA, y miembro del Consejo Asesor del Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. Desde 1999 hasta su incorporación a la firma a comienzos de 2011, Jorge Cachinero ocupó el puesto de Director de Asuntos Corporativos, Legal, Cumplimiento y Comunicación de Japan Tobacco International para Iberia (España, Portugal, Andorra y Gibraltar) y, anteriormente, fue Director de Asuntos Gubernamentales y Públicos de Ford Motor Co. para España y Portugal y Secretario de su Consejo de Administración.

jcachinero@llorenteycuenca.com



Juan Luis Manfredi es Profesor de Periodismo en la Universidad de Castilla-La Mancha y colaborador del periódico económico Cinco Días. Es el investigador principal del proyecto Mediadem en España que, financiado por la Comisión Europea, examina las políticas de comunicación y la democracia en catorce países europeos. Recientemente, ha sido autor y coeditor del libro "Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia pública y Marca España", publicado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación y la Escuela Diplomática (España). @juanmanfredi

@juanmanfredi

LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

Consultoría de Comunicación líder en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España, Portugal y América Latina. Cuenta con **quince socios** y **más de 300 profesionales** que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal** y **República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay** y **Venezuela**.

Su desarrollo internacional ha llevado a LLORENTE & CUENCA a convertirse en 2011 y 2010 en **una de las cincuenta compañías de comunicación más importantes del mundo**, según el Ranking anual elaborado por *The Holmes Report*. En 2013, ocupa el puesto 51 del Ranking, ascendiendo una posición respecto a 2012.

Organización

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Reputación e Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

IBERIA

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 – planta 3
28001 Madrid
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel: +34 93 217 22 17

Lisboa

Madalena Martins
Socia Fundadora
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos
Socio Fundador
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra
Tel: + 351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonio Lois
Director Regional de RR.HH.
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Germán Jaramillo
Presidente Consejero
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

Pablo Abiad
Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Cayetana Aljovín
Gerente General
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro. Lima (Perú)
Tel: +51 1 2229491

México

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Rivera
Socio y Director General
jriviera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas # 22 – PH7
05120 Bosques las Lomas (México D.F.)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega, piso 6
Tel: +507 206 5200

Quito

Catherine Buelvas
Directora General
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Av. 12 de Octubre 1830 y Cordero.
Edificio World Trade Center, Torre B, piso 11
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

Juan Carlos Gozzer
Director Ejecutivo
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente

Alameda Santos, 200 – Sala 210
Cerqueira Cesar. SP 01418-000
São Paulo (Brasil)
Tel.: +55 11 3587 1230

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

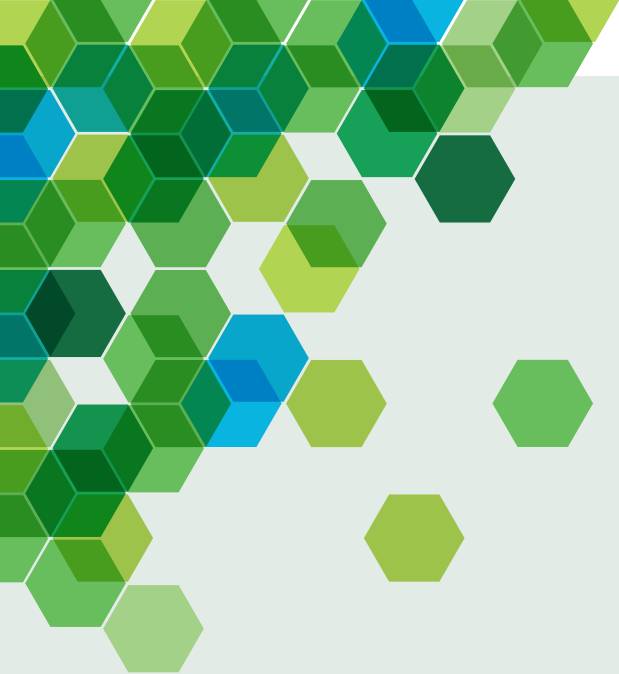
Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel: +1 8096161975

ASIA

Beijing

Sergi Torrents
Director General
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A. Ocean Express
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang District
Beijing - China
Tel: +86 10 5286 0338



d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com

d+i LLORENTE & CUENCA