

La reputación del directivo

Un valor imprescindible

rep





La reputación del directivo

Un valor imprescindible

Directora:

Sandra Sotillo

Fundadora y Directora Ejecutiva de TrustMaker

Director editorial:

José M^a Jordá

Adjunto al Presidente y Secretario del Patronato de la Fundación CEDE

Patrocinado por:



SUMARIO

PRÓLOGO

Jordi Gual. Presidente de CaixaBank y miembro del Patronato de la Fundación CEDE	6
--	---

Por qué un Cuaderno sobre la reputación del directivo

Sandra Sotillo. Directora del Cuaderno y Fundadora y Directora Ejecutiva de TrustMaker	8
--	---

Capítulo I

La reputación del directivo: ¿por qué es importante? ¿a qué nos referimos?	11
• La hipertransparencia y la crisis de confianza o la importancia de la reputación de los directivos.	11
• De la “reputación corporativa” a la “reputación del CEO”	14
• El dilema entre la reputación del CEO y su gestión profesional	15
• La reputación del CEO y del directivo: concepto y definición	16
• Entrevista a Rosa García. Presidenta y CEO de Siemens España	18
• “La reputación corporativa en la economía de los intangibles, un beneficio compartido para la empresa y para el directivo” por Ángel Alloza. CEO de Corporate Excellence – Center for Reputation Leadership	20

Capítulo II

La importancia de la reputación del directivo para las organizaciones: su impacto en la generación de confianza	23
• El impacto de la reputación del directivo en la empresa según los propios CEO	25
◦ <i>Es un aval de confianza para la compañía en situaciones de crisis</i>	26
◦ <i>Atrae inversores al generar confianza en el futuro de la organización y en el cumplimiento de los planes presentados</i>	26
◦ <i>Ayuda a posicionar a la compañía y a potenciar su reputación, ligándola al reconocimiento ético</i>	27
◦ <i>Un CEO reputado influye en los que influyen</i>	28
◦ <i>Determina la cultura de la organización</i>	28
• Más allá del CEO: el impacto de la reputación de los directivos en la empresa	28
• Entrevista a Francisco Reynés. Presidente Ejecutivo de Naturgy	29
• “Directivos: Un paso adelante” por Xavier Gangonells. Director General de la Asociación Española de Directivos (AED)	31

Capítulo III

La reputación del directivo como ventaja competitiva: su importancia para el propio

directivo	33
• La reputación del directivo como ventaja en un mundo de cambios	33
• A mayor reputación, mayor salario	34
• La reputación del directivo como “arma de doble filo”	35
• Tendencia en la selección de directivos: la “ <i>due diligence</i> reputacional”	36
• Entrevista a cuatro consejeros independientes miembros del Patronato de la Fundación CEDE: .	36
o Ramón Adell. Catedrático de Economía de la Empresa (UB) y Consejero de Naturgy Energy Group, S.A. y Oryzon Genomics, S.A.	37
o Francisco Belil. Presidente de la Fundación Princesa de Girona y Vicepresidente de la Fundación Bertelsmann	37
o Amparo Moraleda. Consejera independiente de CaixaBank, Solvay, Airbus y Vodafone	37
o Carmen Mur. Socia-Fundadora de Mur&Martí y Consejera de MGS	37
• “La importancia de la reputación profesional en la selección de los ejecutivos” por Marieta del Rivero. Socia de Amrop Seeliger y Conde y Consejera independiente de Cellnex ..	42

Capítulo IV

Los ingredientes de la reputación del directivo: una reflexión sobre la necesidad de la

ética en la gestión	45
• Aspectos que influyen en la configuración de la reputación de un directivo	46
• La reputación del directivo: las ventajas de contribuir a la “la marca empresa” en lugar de a la “marca personal”	47
• Las características del directivo reputado: brillante en el desempeño e impecable en la ética ...	48
• El peso de ética en la nueva generación de líderes	52
• Entrevista a Francisco J. Riberas. Presidente Ejecutivo de Gestamp y Presidente del Instituto de la Empresa Familiar	53
• “La dimensión ética en la dirección de empresas” por Fernando Broncano. Catedrático de Filosofía de la Ciencia de la Universidad Carlos III de Madrid	55

Capítulo V

Claves para una buena reputación como directivo	57
• Filosofía de gestión para una buena reputación	57
• Desmontando la falsa ecuación: comunicación = reputación	58
• Plan para impulsar la reputación del directivo: comportamiento, relación y comunicación	59
• Entrevista a Hilario Albarracín. Presidente de KPMG	66
• “Hechos y comunicación: la combinación imprescindible de la buena reputación” por Sebastián Cebrián. Director General de Dircom y Director de Fundacom	68

Capítulo VI

La reputación del directivo del futuro	71
• “El directivo del futuro será reputado o no será directivo”	71
• El “retrato robot” del directivo del futuro: un líder humano y humanista.	72
• Tendencias y claves en la reputación de los directivos del futuro	74
o El activismo del CEO	74
o La reputación de los directivos de las <i>start-ups</i>	75
o La presencia de los directivos en las redes sociales	75
• Entrevista a José María Álvarez-Pallete. Presidente de Telefónica	76
• Entrevista a Núria Cabutí. Consejera Delegada de Penguin Random House.	79
• “Un reto en la formación de los nuevos directivos” por Eugenia Bieto. Profesora del Departamento de Dirección General y Estrategia y exDirectora de ESADE	81
Bibliografía	83

PRÓLOGO



Jordi Gual
Presidente de
CaixaBank y
miembro del
Patronato de la
Fundación CEDE

Nuestra sociedad está inmersa en una época de profundos cambios. La irrupción de nuevas tecnologías transforma las relaciones económicas y sociales, en las que cobran mayor protagonismo valores como el compromiso y la confianza. En este nuevo entorno, mantener la confianza de los distintos grupos de interés se convierte en un objetivo estratégico para las empresas.

No es una tarea sencilla. Las relaciones de confianza en la vida personal se forjan a través del comportamiento diario de cada uno de nosotros.

Solo mediante una actuación ética, que sea coherente con la palabra dada y que responda a las expectativas depositadas en cada uno, se logra cultivar un valor tan frágil como la confianza.

Lo mismo sucede en el ámbito empresarial. Las actuaciones de los empleados en general y los directivos en particular adquieren una gran relevancia, y condicionan en última instancia la reputación de las empresas.

Las empresas tienen además un protagonismo creciente en la sociedad moderna, como agentes de transformación y mejora social. Es necesaria, por tanto, una reflexión profunda sobre el papel del directivo en la sociedad, que abogue por un ejecutivo consciente no solo del impacto que sus decisiones y acciones tienen en su entorno inmediato, sino también de su aportación al desarrollo y mejora del bienestar del conjunto de la sociedad.

La reputación del directivo, o cómo le percibe y reconoce la sociedad, es también una variable muy relevante para determinar su comportamiento como profesional. Impacta de manera directa en el reconocimiento y reputación de nuestras empresas y, por ende, en su capacidad para generar valor. En situaciones de crisis o dificultad, la buena reputación del directivo puede llegar a ser un potente aval de confianza para las empresas y también puede actuar en sentido inverso si la reputación no es la adecuada.

Por todo ello es esencial apostar por una gestión directiva basada en principios y valores éticos, que garanticen la excelencia en las actuaciones empresariales y en la relación de las empresas

con los empleados, los clientes, los accionistas y el conjunto de la sociedad.

Estos principios incluyen la integridad y la transparencia; la aspiración constante a la excelencia, enfocada a ofrecer siempre la mejor atención; y la vocación de servicio con todos los agentes que se relacionan con la empresa, con el objetivo de contribuir de manera sostenible al bienestar del conjunto de la sociedad. Puedo decir con conocimiento de causa y orgullo que estos principios, además de los valores de calidad, confianza y compromiso social, han sido siempre centrales tanto en “la Caixa” como en CaixaBank.

Todos los que ocupamos responsabilidades directivas tenemos el deber de dar ejemplo en cada una de nuestras actuaciones, conscientes además de que la suma de las reputaciones individuales de todos nosotros conforma la reputación del colectivo empresarial. Iniciativas como este Cuaderno de la Fundación CEDE aspiran precisamente a potenciar la reputación y el prestigio colectivo de la profesión directiva, imprescindible para contar con la confianza del conjunto de la sociedad.

Por qué un Cuaderno sobre la reputación del directivo



Sandra Sotillo
Fundadora y
Directora
Ejecutiva de
TrustMaker

Con frecuencia se habla de la reputación de tal o cual directivo, entendida como un asunto de vital importancia para la empresa a la que representa.

Sin embargo, aunque es fácil comprender a qué nos referimos cuando coloquialmente hablamos de la reputación de un directivo, se convierte en algo más complejo cuando se intenta concretar el modo en que impacta en su empresa, o cuando se pretende establecer un plan para potenciar la reputación de un ejecutivo individual o de los directivos como colectivo.

El motivo es que la reputación del directivo –al igual que la marca, la reputación corporativa o la cultura– no deja de ser un activo intangible que, a pesar de su gran poder generador de valor, es

“inmaterial”, lo que dificulta entender cómo se mide y gestiona, o qué impacto real tiene.

Por ello, y recogiendo el espíritu de los Cuadernos CEDE, “La reputación del directivo” aborda un tema capital para los ejecutivos y sus organizaciones, relacionado directamente con el éxito de la carrera profesional de los primeros y el incremento del valor empresarial de las segundas.

Inspirado en la tesis doctoral que realicé en 2017 sobre el valor de la reputación del CEO para las organizaciones y su gestión, el Cuaderno se centra en la importancia de la reputación del directivo para empresas y ejecutivos, sus principales componentes y las claves para su impulso. La singularidad de esta investigación reside en la colaboración de 50 CEO y Presidentes, directores de comunicación y expertos en diferentes materias, a los que se menciona de manera especial en los agradecimientos al final del texto[1].

Este Cuaderno cuenta además con las aportaciones basadas en la experiencia y el conocimiento de 16 directivos y expertos de máximo nivel, a quienes se agradece su participación, así como a CaixaBank que ha patrocinado el Cuaderno y a la Fundación CEDE como impulsora y artífice de esta colección, entidades sin las que este proyecto no hubiera sido posible.

Además de ofrecer las claves prácticas para impulsar la reputación del directivo, el Cuader-

no plantea una reflexión sobre la necesidad de incorporar la ética y la ejemplaridad al comportamiento personal y profesional del directivo como base de la reputación. En un mundo cada vez más digital e interconectado, se reclama un directivo más humano y humanista, que permita recuperar y reforzar la necesaria confianza entre las empresas y la sociedad.

Este Cuaderno aborda la reputación del directivo desde una perspectiva amplia y es relevante para Presidentes y CEO, directivos de cualquier nivel y quienes aspiren a serlo. Esperamos que las claves ofrecidas ayuden a inspirar carreras profesionales cuya buena reputación redunde en la credibilidad y la confianza en el colectivo de directivos y en sus corporaciones.

[1] Los participantes representan a más de 30 empresas e instituciones: Bankia, Bankinter, Barrabés, CaixaBank, DIA, Google, Fundación Bancaria "la Caixa", Garrigues, HP, Iberdrola, Iberia, Idealista, IKEA, ING Direct, LinkedIn, Mapfre, Mercadona, Novartis, PwC, Privalia, Repsol, Siemens, Vodafone, AED, Corporate Excellence, Dircom, IESE, ManpowerGroup, Llorente y Cuenca, The Valley Digital Business School.

CAPÍTULO I

La reputación del directivo: ¿por qué es importante? ¿a qué nos referimos?

Históricamente los directivos contaban con una reputación entre aquellos con quienes se relacionaban, tanto si se lo habían propuesto como si no. Antes de la era internet, esa reputación estaba limitada al entorno de contacto personal en el caso de los directivos, o al de la población consumidora de medios económicos o generalistas en el de CEO y presidentes.

Hoy, la exigencia de transparencia a las instituciones, el incremento de la velocidad de las comunicaciones y de los datos gracias a la actual revolución tecnológica, así como el hecho de que todos los ejecutivos cuenten con una identidad digital, hacen que la conexión que solo unos pocos establecían antes entre CEO y compañía, se amplíe al resto de directivos que configuran la organización. Por ello y más que nunca, existe una identificación entre la reputación corporativa y la de las personas que trabajan en la empresa.

Todos estos aspectos, y otros que surgen como causa y consecuencia del mencionado cambio tecnológico, hacen que la reputación de los directivos adquiera una importancia que nunca antes ha tenido.

Ser conscientes del poder de este intangible y de la responsabilidad que supone para la función directiva labrar una buena reputación, es una de las claves irrenunciables para triunfar como directivo y, especialmente, para dotar a la empresa de una legitimidad social que en muchas ocasiones se ha perdido.

La hipertransparencia y la crisis de confianza o la importancia de la reputación de los directivos

Muchos estudios hablan del cambio y su aceleración como la única variable que va a permanecer constante en nuestras vidas. Nos presentan un futuro incierto en el que, a pesar de la importancia de las nuevas tecnologías, se da la paradoja de que el factor humano adquirirá cada vez mayor relevancia. Y es ahí donde la reputación de los directivos juega un papel vital también en el futuro de las empresas.

La irrupción y popularización de las nuevas tecnologías están en el origen de lo que hoy se conoce como “la era de la hipertransparencia”. Acuñada por el filósofo coreano Byung-Chul Han (2013), la “hipertransparencia” presenta una sociedad en la que no existe lo que no se comunica, en la que la transparencia se ha convertido para las empresas en una obligación a modo de garantía de buen comportamiento. Paradójicamente esa hipertransparencia no contribuye a la confianza. El exceso de información, y su convi-

vencia con las *fake news*, hacen que sea cada vez más complejo acceder al conocimiento, saber a qué fuentes acudir y diferenciar lo cierto de lo inventado.

En este momento de cambio e incertidumbre, los directivos siguen identificando los mismos riesgos que hace años, pero es interesante destacar que,

según los datos del *Global Risk Management Survey 2017*, se sienten menos preparados para afrontarlos.

Al mismo tiempo las nuevas generaciones, más exigentes con la ética y con las expectativas sobre las empresas, muestran una desconexión entre lo que es relevante para ellos –relacionado

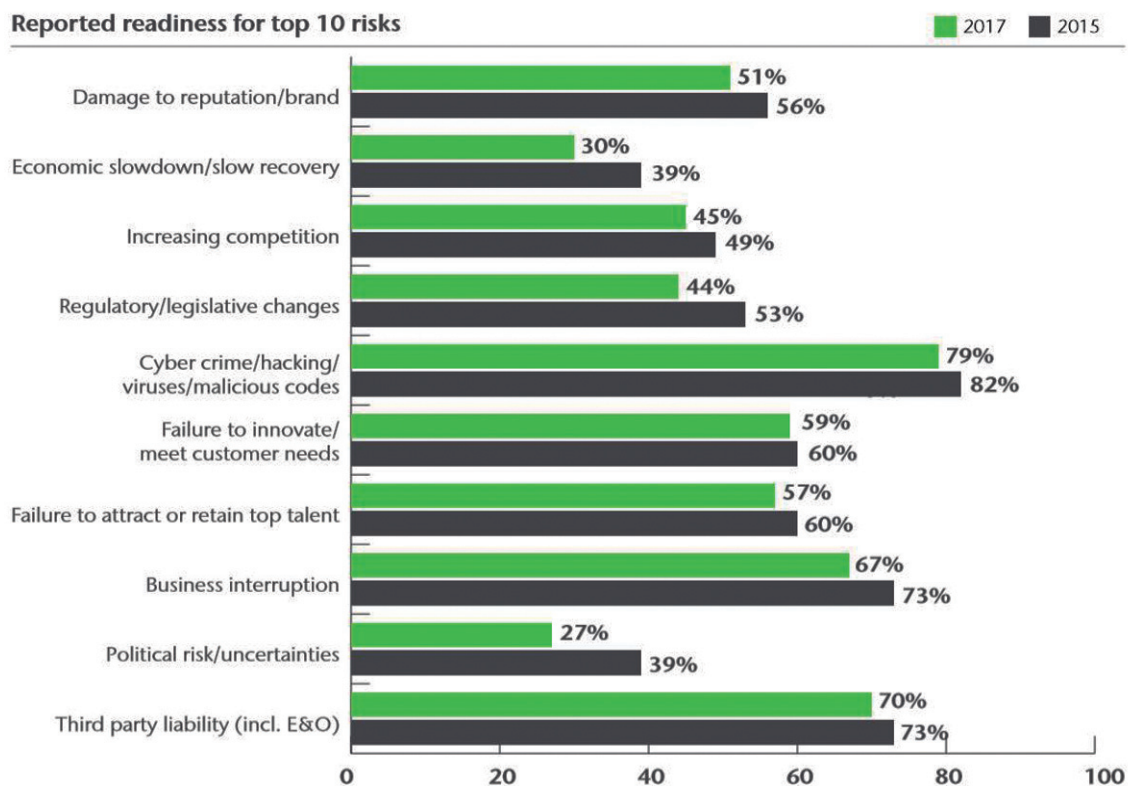


Figura I. Preparación declarada para los 10 principales riesgos por parte de los directivos según Aon: *Global Risk Management Survey 2017*.

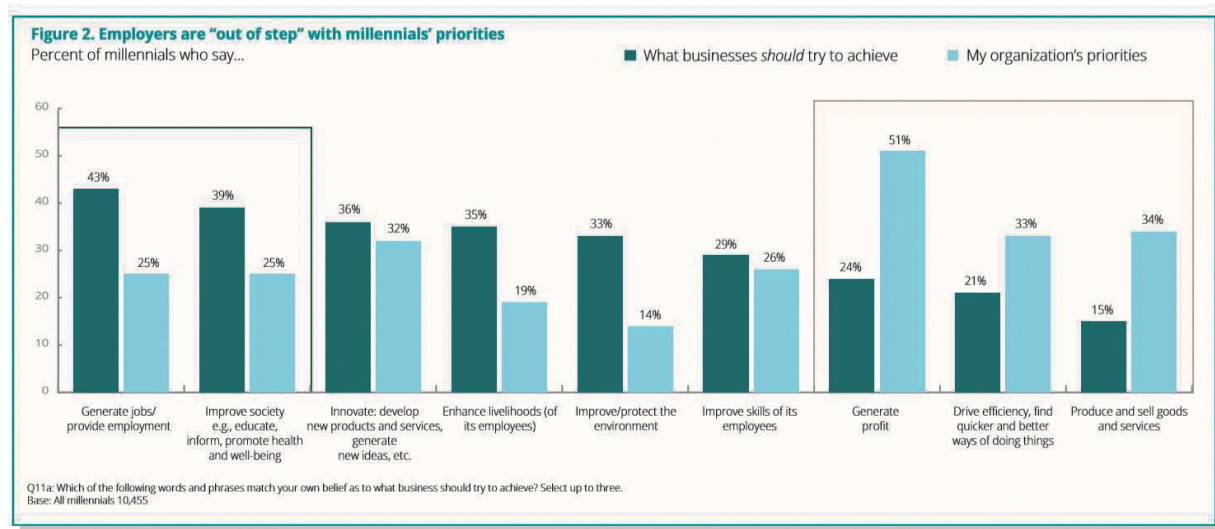


Figura 2. Prioridades de las organizaciones frente a prioridades para sus *empleados millennials*, en *Millennial Survey 2018*. Deloitte.

con el impacto de las empresas en la sociedad: empleo, medioambiente, etc.— y lo que desde su perspectiva priorizan las empresas en las que trabajan —generación de beneficios, eficiencia y velocidad en la producción de productos y servicios—.

Todo ello, coincide en el tiempo con el surgimiento de un cierto activismo por parte de inversores, reguladores y consumidores, que exigen a las empresas un comportamiento responsable en el desarrollo de su actividad —medioambiental, social y de gobernanza—. Estos cambios presentan, parece que de manera definitiva, la sostenibilidad como un elemento clave de gestión que reduce riesgos y aumenta su atractivo entre la sociedad y los mercados.

Estas y otras claves sociales son al tiempo origen y resultado de una crisis de confianza que afecta especialmente a empresas e instituciones.

El *Trust Barometer*, presentado anualmente en el Foro Económico Mundial, muestra que la confianza de la sociedad en las empresas e instituciones decrece año tras año, a pesar de que ya un decenio nos separa de la crisis financiera desencadenada en 2007-2008.

Según el mismo informe, la recuperación o el mantenimiento de la confianza en la empresa es lo que la sociedad espera de los CEO, por encima de aspectos como ofrecer productos de calidad o mejorar los resultados.

Percent who agree and percent who say each is one of the most important expectations they have for a CEO

For CEOs, building trust is job one

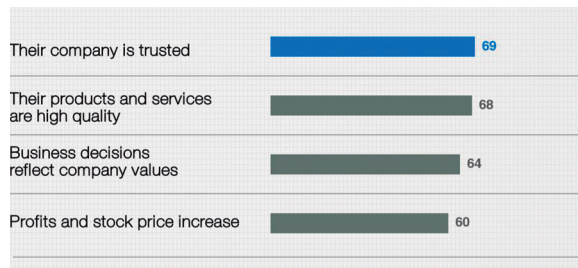


Figura 3. Principales expectativas de la sociedad sobre los CEO. *Edelman: Trust Barometer 2018.*

En un entorno de desconfianza se reclama una humanización de la empresa, que permita dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes y cómo son las personas que toman las decisiones? ¿Quiénes y cómo son los equipos que las llevan a cabo? ¿Cuál es el propósito de la organización y su impacto en el bien común?

En efecto, a pesar de la desconfianza en las corporaciones, el 64% de los ciudadanos piensa que ellas deben liderar la solución de los problemas mundiales, demostrando su creencia en el poder transformador de las empresas y en su responsabilidad en la creación de un impacto positivo en la sociedad.

En este momento, en el que surgen nuevas tipologías de empresa y las existentes se transforman ante la necesidad de digitalización, la figura de los directivos y su reputación adquiere una

importancia vital, ya que son una de las claves principales para dotar de credibilidad a las empresas ante la sociedad y recuperar la confianza perdida.

De la “reputación corporativa” a la “reputación del CEO”

Aunque en los 90 comenzó a hablarse de reputación corporativa, ahora empieza a considerarse de modo generalizado como uno de los activos más relevantes para la generación de valor sostenido en el tiempo.

Una empresa con buena reputación y buena gestión de sus riesgos reputacionales es una empresa mejor, que genera más valor social y económico. Los impactos positivos de la reputación son muchos. Como ejemplo, varios estudios muestran cómo impacta en el valor de mercado de una empresa, suponiendo entre un 25% y más de un 60%, en función de la fuente consultada.

Para entender por qué es vital para las empresas, se hace necesario comprender qué es la reputación y su influencia determinante en la toma de decisiones.

Las diferentes definiciones existentes sobre el término coinciden en que, ya sea de una persona o de una empresa, la reputación es el conjunto de percepciones consolidadas a lo largo del tiempo —o reconocimiento— que los diferentes grupos de interés o *stakeholders* con los que se relaciona

dicha persona o empresa tienen sobre su comportamiento. Este reconocimiento se configura en función de lo que dichos grupos esperan de esa empresa o persona, es decir, de sus expectativas.

Como apunta Jason Sharman, profesor de relaciones internacionales de la Universidad de Cambridge, “el atractivo fundamental y la importancia de este concepto para los economistas y los políticos [...] es que la reputación permite a los actores predecir los movimientos de los demás durante la interacción estratégica”.

Al reducir la incertidumbre sobre el comportamiento futuro de una empresa o una persona, se facilita la toma de decisiones sobre los mismos y permite iniciar una interacción que, si cumple las expectativas generadas, derivará en una relación de confianza.

La reputación del CEO es uno de los elementos que más impacta en la configuración de la reputación de una empresa. De hecho, el trabajo del CEO ha ampliado su foco y complejidad desde las últimas décadas del siglo pasado. Lo que hasta el momento había sido un trabajo administrativo, ahora demanda no solo conocer la dinámica del negocio, sino también ser un gran comunicador y un buen motivador.

El CEO no deja de ser la representación humana y física de la organización, y sus palabras y acciones son interpretadas como tales: de ahí su importancia, y, como se verá a lo largo de este Cuaderno, la necesidad de gestionar su reputación.

El dilema entre la reputación del CEO y su gestión profesional

En tradiciones empresariales como la estadounidense, no se discute sobre la importancia de la reputación del CEO al frente de la organización, ni sobre la necesidad de que dedique tiempo y recursos a su gestión.

Allí se ha escrito mucho sobre la importancia de la reputación del CEO, sobre la figura del *CEO start* o del *CEO celebrity*, como Oprah Winfrey o Richard Brandson, o sobre lo que se denomina el “activismo del CEO” mediante el que algunos líderes empresariales se posicionan ante cuestiones sociales, llegando a influir en decisiones políticas. Más allá de estas figuras o movimientos, en Estados Unidos la reputación de un directivo, y su capacidad de relación y representación se entienden como una de las claves por las que ser elegido como CEO.

En España, con otro tipo de cultura y tradición empresarial, durante años se ha preferido el ostracismo a la representación, incluso cuando se trata del presidente o del CEO.

Hoy, poco a poco, las cosas están cambiando, y en los últimos tiempos algunos CEO de grandes corporaciones han decidido participar de la conversación de las redes sociales —o al menos estar presentes para escuchar—, emitir opiniones sobre temas sociales o poner el acento en el discurso y en la estrategia en aspectos que van más

allá de los resultados financieros. Han asumido un discurso, e incluso un diálogo, más cercano a los intereses de la sociedad o de los clientes para hacerlos confluir con los intereses de la empresa; hay incluso equipos directivos que han decidido ganar visibilidad al frente de la empresa en su entorno relacional y de especialidad, poniendo en valor el trabajo desempeñado por la compañía.

Sin embargo, es importante mencionar que algunos de los CEO consultados en la investigación en la que se basa este Cuaderno, muestran la existencia de un dilema en este punto: al tiempo que consideran que su reputación como máximo líder de la organización es vital para la empresa, también temen que su gestión profesional se interprete como la gestión de su ego personal.

Y es que la reputación del CEO puede gestionarse desde dos perspectivas. La primera y adecuada, desde la perspectiva de la empresa, requiere que el CEO ponga su reputación como directivo al servicio de la compañía y oriente sus capacidades a la generación de valor. La segunda, desde la perspectiva del propio CEO, pone a la organización al servicio del ego y la relevancia del líder, y es propia de liderazgos personalistas centrados en el bien individual. Este segundo enfoque es una “disfunción”, tanto de la gestión reputacional como del ejercicio del liderazgo, pero lo cierto es que hay CEO que se convierten en los únicos protagonistas de las empresas, ya sea para poner en valor su legado, para convertir su posición actual en lanzadera para la próxima, etc.

Teniendo en cuenta que estas segundas figuras existen y que algunos directivos temen que su presencia pública se interprete de esta manera, en ocasiones se tiende a un perfil público, relacional e, incluso, interno, prácticamente nulo.

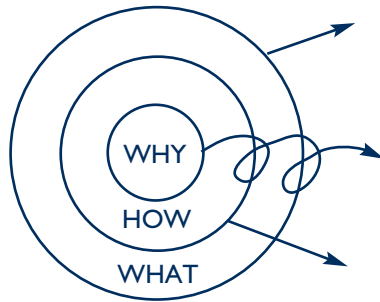
Sin embargo, una de las principales conclusiones de la investigación mencionada, es que los CEO tienen la responsabilidad de gestionar su reputación y ponerla al servicio de la empresa a la que representan; es incluso exigible, cuando se trata de una empresa cotizada y el CEO es un directivo contratado, la presentación ante el consejo de administración de un plan que lo contemple, así como su ejecución y seguimiento.

La reputación del CEO y del directivo: concepto y definición

Teniendo en cuenta que la reputación de un alto directivo puede gestionarse de una manera adecuada o meramente interesada, la definición del concepto de reputación del CEO debe aclarar la importancia de orientar su gestión hacia el bien general y no solo hacia el personal.

Acudiendo al *Golden Circle* que Simon Sinek crea y utiliza para la definición de propósitos empresariales, se presenta una definición que recoge “qué” es la reputación del CEO, “por qué” es importante para la empresa y el directivo, y “cómo” debe gestionarse para evitar un mal uso o mala interpretación de este intangible.

Definición de reputación del CEO



El Círculo de Oro de Simon Sinek

“Es el reconocimiento por parte de sus stakeholders de la capacidad del CEO para generar valor para su compañía de manera consistente, en función de su histórico de comportamiento como persona, profesional y representante corporativo.

Al reducir la incertidumbre sobre su comportamiento a futuro, genera confianza e impacta positivamente en el rendimiento de la organización.

Así, el CEO tiene la responsabilidad de generar reputación positiva hacia su compañía, actuando y comunicándose de manera alineada y coherente con los intereses de ésta.”

Sandra Sotillo

Figura 4. Definición de reputación del CEO. Tesis doctoral “La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor de las organizaciones”, Sandra Sotillo. Julio 2017.

El nexo entre la reputación del CEO y la generación de valor de la empresa es la base del interés de este concepto desde el punto de vista de la gestión. Y es el reconocimiento de su capacidad de generar valor para un proyecto concreto la ventaja que proporciona la buena reputación para el CEO, que será demandado para seguir liderando la empresa o para colaborar en nuevos proyectos relevantes para él y su carrera profesional.

-- / -- / --

Esta definición válida para el CEO de una organización es igualmente útil para entender qué es la reputación de cualquier directivo. Se trata del reconocimiento de la capacidad del directivo de generar valor para el proyecto en el que esté colaborando, y que depende igualmente del reconocimiento de su propio comportamiento personal y profesional hasta el momento.

De nuevo, la relevancia de este concepto reside en que la reputación de un directivo es un elemento clave para todas aquellas personas que se relacionan con él y que, en multitud de ocasiones, pueden tomar decisiones que afectarán al futuro del proyecto en que participa dicho directivo, así como a su carrera profesional.

Por lo tanto, para impulsar la reputación de un directivo, es imprescindible identificar su capacidad de crear valor tanto de manera general, como en un proyecto concreto. Se puede crear valor en un proyecto por la capacidad de asumir riesgos; la experiencia en la gestión del cambio; la prudencia y sensatez en la toma de decisiones; la claridad comunicativa e inspiración; la capacidad de interpretar y comprender un contexto lleno de ruido; la de cohesionar equipos o liderar proyectos transversales, la de ser garantía de resultados, entre otros.

Estas y otras muchas son las capacidades que los directivos pueden aportar a los proyectos, pero pocos son capaces de aportar todas. Cada directivo debe identificar cuál es la suya, y preocuparse de ponerla en valor y potenciarla, siempre al servicio de la empresa.

Aludiendo a la teoría educativa de las “inteligencias múltiples” enunciada por Gardner, los directivos deberían identificar al inicio de su carrera cuáles son aquellas “inteligencias”, unas *soft* y otras *hard*, para las que tienen mayores capacidades, desarrollarlas, potenciarlas y apuntalar su reputación como directivos sobre ellas. También, identificar los hechos y logros que a lo largo de su carrera profesional son ejemplos concretos de tales capacidades.

ENTREVISTA



Rosa García
Presidenta y CEO
de Siemens España

¿Qué importancia tiene hoy para tu empresa la reputación de sus directivos?

Tiene mucha importancia. Hoy en día, la interacción de los consumidores con tu compañía es constante a través de muchos canales de comunicación y, por tanto, los directivos y todos los colaboradores son embajadores de su marca. Para poder serlo, los líderes deben estar comprometidos personalmente y de forma profunda con el negocio y con la empresa. Y su reputación es una extensión de ese compromiso. Sobre todo, cuando hablamos de reputación interna, es decir, la reputación que tienes dentro de la compañía, porque de eso dependerá la confianza de nuestros clientes y el éxito del negocio. Es importante que la reputación del directivo esté basada en la confianza, la colaboración y el empoderamiento del equipo.

¿Y la tuya como líder?

Creo que ahora mismo el nuevo valor del CEO es directamente proporcional a su capacidad de crear equipo dentro de la compañía. Y de ahí se construye la reputación y el éxito de tu negocio. Mi reputación está basada en mi capacidad para asumir esa visión como misión principal, porque en Siemens tenemos claro que nuestros empleados son los que nos ayudan a conseguir el éxito, y mi objetivo es que se perciba siempre como un éxito conjunto, de todos. Se trata de crear una compañía que tenga la misión de crear valor para la sociedad, lo que en Siemens denominamos *Business to Society*. Siemens, desde sus inicios, sigue este enfoque y queremos que los empleados sientan la empresa como suya. Por eso uno de nuestros pilares estratégicos es el *Ownership Culture*, una cultura de la propiedad que anima a cada empleado a que dé lo mejor de sí mismo con el fin de contribuir al éxito común a largo plazo y a que actúe como si la empresa fuese suya.

¿Cuáles son los aspectos críticos en los que un directivo debe generar valor para su compañía?

Uno de los aspectos fundamentales del directivo consiste en ser el impulsor del talento de su equipo y desarrollar equipos de alto desempeño, utilizando cada momento como una oportunidad para evaluar, entrenar y construir confianza en sí mismos. Además,

también debe ser el responsable de facilitar las cosas, o lo que es lo mismo, de asegurarse de que las personas no solo conozcan la visión, sino que la vivan y la respiren. Y, por último, debe ser el que trace una dirección clara, el que ponga los objetivos y metas del negocio, y se asegure de que todos los entiendan y los sigan.

De todos los que has mencionado ¿cuál consideras que va a ser el aspecto crítico sobre el que los ejecutivos deben generar valor de manera irrenunciable?

Para poder generar ese valor de equipo, el líder debe ejercer un liderazgo basado en la confianza, el empoderamiento y el trabajo en equipo. Es decir, fomentar una cultura de responsabilidad basada en autonomía, agilidad y flexibilidad para ofrecer el mejor servicio a los clientes y crear valor añadido a la sociedad. Para ello, también necesitamos contar con los mejores y desarrollar sus habilidades con una cultura de formación continua.

“La reputación corporativa en la economía de los intangibles, un beneficio compartido para la empresa y para el directivo”



Ángel Alloza
CEO de Corporate
Excellence – Centre
for Reputation
Leadership

Estamos inmersos en la economía de la reputación y los intangibles, un nuevo contexto empresarial donde el éxito de las organizaciones viene determinado por su capacidad de crear valor compartido y de largo plazo en los entornos en los que operan, y por el reconocimiento que le otorgan sus grupos de interés.

Si tomamos como referencia el conjunto global de todas las empresas, en todos los sectores de actividad, el incremento del valor de los intangibles es notablemente visible. De ahí que el daño a la reputación y a la marca se sitúe entre las principales preocupaciones de los CEO, y es que alrededor del 50% del valor y del riesgo de las organizaciones reside en sus recursos y activos intangibles, cifra que alcanza el 80% en algunos sectores, según el

Global Intangible Financial Tracker, publicado en 2017 por Brand Finance.

Este nuevo contexto obliga a colocar en el centro de la gestión empresarial conceptos tan estratégicos como el de reputación, marca corporativa, propósito, cultura o alineamiento y comunicación.

Cuando hablamos de gestión de intangibles, priorizamos introducir en el proceso de toma de decisiones el *feedback* constante de los grupos de interés, tanto internos como externos; esto es lo que llamamos inteligencia reputacional o contextual, ya que integrar sus opiniones, demandas y expectativas, y someterse de forma reiterada a su escrutinio, permite a las organizaciones identificar qué áreas específicas demandan transformación, y dónde es necesario implementar planes de acción y de mejora. Esta es, en mi opinión, la idea más poderosa que esconde la gestión de los intangibles: la posibilidad de alcanzar la excelencia empresarial.

El objetivo de cualquier empresa es generar valor compartido, y en la actualidad, en un mercado altamente competitivo donde las diferencias entre productos y servicios son mínimas, el valor y la generación de riqueza se consiguen a gracias a la reputación y a la gestión de los intangibles.

Una buena reputación genera confianza y fomenta, por tanto, actitudes y comportamientos favorables hacia una empresa, institución o país. Así, la relación entre reputación y negocio es directa; las organizaciones más reputadas consiguen mayores índices de recomendación, venta, captación de talento, legitimidad social, licencias para operar, acceso al capital, etc.

La reputación se construye a través de 1) lo que la organización comunica, 2) las interacciones con sus grupos de interés y las experiencias que genera, y 3) lo que terceros dicen sobre ella.

De esta forma, la reputación no depende de un área concreta, sino que es transversal a toda la organización. Gestionarla correctamente depende del compromiso y buen hacer de los directivos a cargo de los pilares que construyen reputación y que son: el capital humano, el cumplimiento ético y la calidad de los sistemas de gobierno, la capacidad de innovación, la calidad del liderazgo, los resultados financieros, la calidad de su oferta de productos y servicios, y su relación con el entorno y el medioambiente. Una organización solo podrá fortalecer su reputación si los responsables de estas áreas clave trabajan de forma transversal. Para ello, se tienen que romper los silos actuales y redefinir la forma de entender el éxito, incorporando al cuadro de mando organizacional y a las políticas de

remuneración de la alta dirección KPIs no financieros, como la reputación corporativa.

Este enfoque permite a las organizaciones abandonar el corto plazo y la visión tradicional de crear valor únicamente para el accionista y abrazar una visión *multistakeholder* más completa e integral, que concilia el corto con el medio y largo plazo, y que entiende el rol de la empresa en la creación de valor ético, económico, social y medioambiental para todos sus grupos de interés.

Por este motivo, la buena reputación debe considerarse como el único recurso intangible que beneficia a todos. Por un lado, los directivos de las distintas áreas de la empresa conseguirán más fácilmente sus objetivos de negocio y de apoyo al negocio (atraer y fidelizar clientes, atraer y retener talento, acceder al capital a menor coste, conseguir y mantener la licencia para operar, etc.). Y por otro, si la organización goza de una sólida reputación, mejorará, en consecuencia, la reputación personal y profesional de todos y cada uno de esos directivos, empezando por su máximo ejecutivo, cuya reputación también actúa como “vaso comunicante” con la reputación de la organización.

Necesitamos, por tanto, que la alta dirección redefina el rol y el propósito de sus empresas, su contribución social y su legado, y que

eleve la función de la gestión de la reputación y los intangibles al lugar estratégico que le corresponde. Solo así conseguirán impulsar una transformación auténtica y garantizar el éxito de su proyecto empresarial en el largo plazo.

CAPÍTULO II

La importancia de la reputación del directivo para las organizaciones: su impacto en la generación de confianza

El 17 de enero de 2011 Steve Jobs comunicaba su último retiro por causas médicas. En el momento del anuncio la Bolsa norteamericana estaba cerrada, pero Apple ya perdía un 6,4% de su valor en la de Fráncfort.

En fechas más recientes, el 25 de julio de 2018, las acciones de Fiat Chrysler Automobiles (FCA) se desplomaban más de un 15% en la Bolsa de Milán y en la de Nueva York tras el anuncio del fallecimiento de Sergio Marchionne. Marchionne no era el fundador, pero sí era reconocido como el CEO que había sacado a la compañía de la bancarrota.

Ambos ejemplos, seleccionados de entre muchos, inducen a pensar que la reputación del CEO sí impacta de manera determinante en la empresa, e incluso en sus resultados. Pero ¿existen evidencias que lo demuestren?

Al indagar en las investigaciones existentes, se observa que la reputación de los directivos puede impactar en tres aspectos:

- *financieros y de negocio*, al encontrar correlaciones con el valor de mercado, la cantidad de reservas de efectivo, la fijación del precio *premium*, la asunción de riesgos, el impulso de la innovación, etc.
- *generación de reputación corporativa y de confianza en grupos de interés* tales como analistas financieros, empleados o influenciadores
- *el propio CEO*, con un efecto positivo en su permanencia en el puesto, el salario o la selección para grandes proyectos —como se desarrolla en el capítulo 3—.

Varias consultoras han realizado estudios que demuestran que, para diversos grupos de interés, la reputación del CEO incide directamente en aspectos críticos de las empresas que dirigen:

- De media, la reputación de los CEO a nivel mundial representa el 14% de la reputación corporativa (en EEUU representa el 16%), según el *Reputation and CEO RepTrak 2018*.
- Según el informe “*The CEO Reputation Premium*” realizado por Weber Shandwick en 2015, el porcentaje del valor de mercado de la compañía atribuible a la reputación del CEO es como mínimo del 25% —ver los resultados de Reino Unido y Suecia—, y puede alcanzar pesos superiores al 50% como muestran los resultados de Hong Kong, Malasia, Turquía o Indonesia (véase figura 5).
- El primer beneficio tangible que la reputación del CEO otorga a la empresa, es hacerla más atractiva para adquirir sus acciones (93%) seguido de otros beneficios financieros: reco-

% company market value attributed to the reputation of CEO

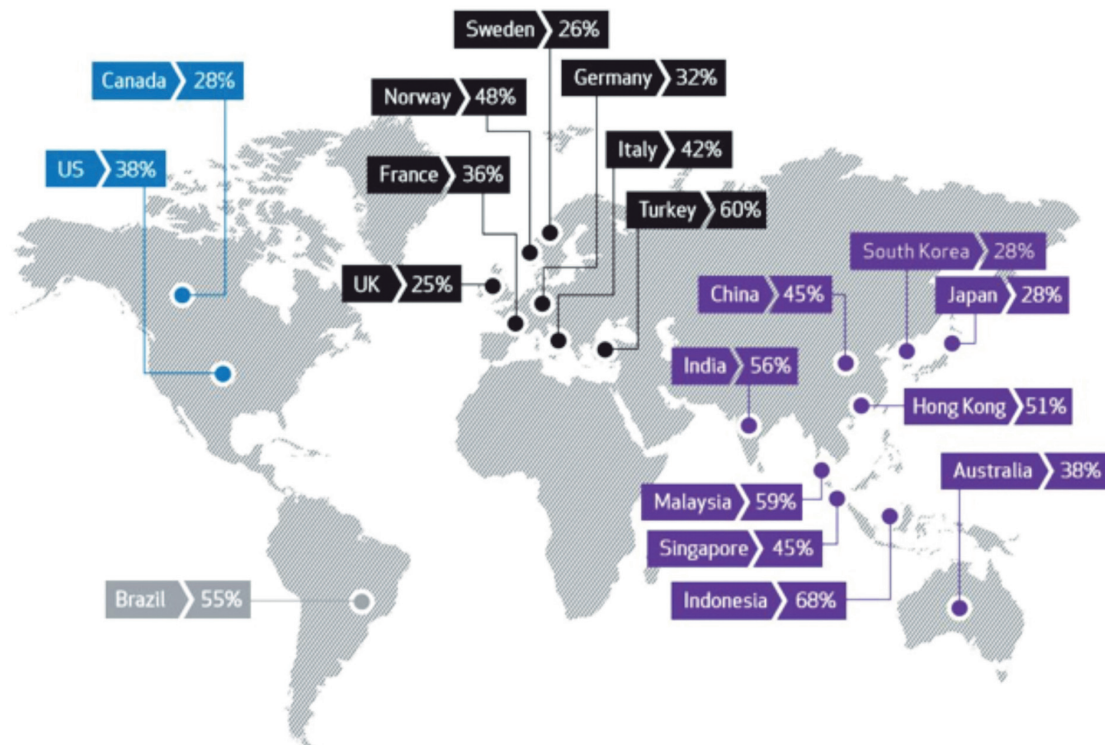


Figura 5. Porcentaje del valor de mercado de la compañía atribuible a la reputación del CEO. Elaborado por Weber Shandwick, en “The CEO Reputation Premium. Gaining Advantage in the engagement era” 2015

mendarla para una posible fusión (91%) o elegir sus productos y servicios frente a otra (61%). Así lo valoraron más de 1.000 agentes de influencia consultados por Burson-Marsteller en USA, según muestra el estudio “La reputación de los CEO 2003”.

Además de los datos que aportan estas y otras investigaciones, hay un aspecto de especial interés que anteriormente no había sido analizado: se trata de la valoración que los propios CEO de empresas presentes en España hacen sobre la importancia de su reputación para la empresa.

El impacto de la reputación del directivo en la empresa según los propios CEO

¿Qué opinan los CEO españoles sobre su propia reputación? ¿Es de verdad importante para la empresa? ¿Hay que gestionarla de manera profesional? ¿Hay motivos que hagan especialmente relevante su gestión en este contexto sociocultural?

Parece que sí. Su respuesta coincide en que es un activo de vital importancia para las organizaciones por su influencia en varios ámbitos, aunque hay uno que destaca especialmente, y es el poder generador de confianza en la empresa en cualquier momento y, sobre todo, en momentos de dificultad.

En concreto, la influencia determinante que la reputación de CEO y presidentes tiene sobre los resultados y el futuro de las empresas, se debe a su capacidad de construir o generar los siguientes cinco beneficios:

- **CONFIANZA** en la organización, especialmente en situaciones de crisis o de cambio
- **ATRACCIÓN DE INVERSORES**
- **POSICIONAMIENTO y REPUTACIÓN** de la empresa, ligándola especialmente al reconocimiento de empresa ética y responsable
- **INFLUENCIA** en los que influyen
- **CULTURA** organizativa

¿En qué aspectos impacta la reputación del CEO?

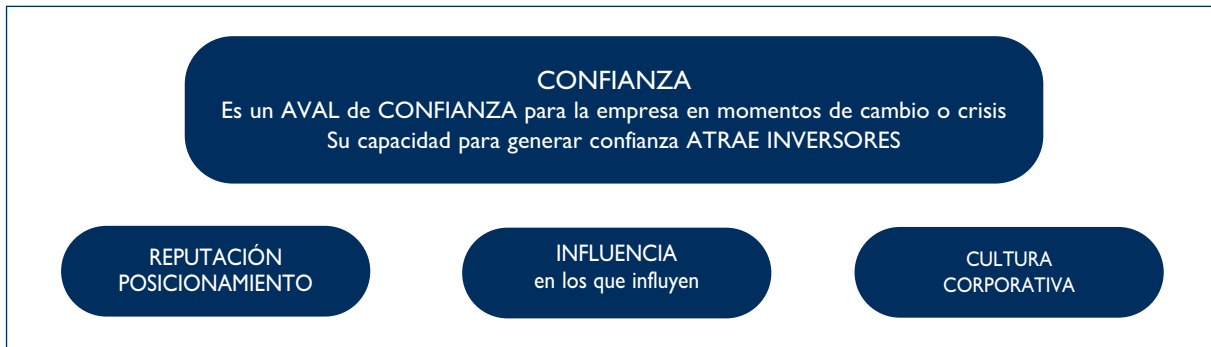


Figura 6. Aspectos en los que impacta la reputación del CEO. Tesis doctoral “La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor de las organizaciones”, Sandra Sotillo. Julio 2017.

- *Es un aval de confianza para la compañía en situaciones de crisis*

Se trata del impacto principal y más importante de la reputación del CEO. Teniendo en cuenta que la reputación ayuda a predecir el comportamiento futuro, cuando una empresa se encuentra en un momento delicado y cuenta con un CEO que goza de buena reputación, se convierte en un salvavidas para la compañía, que permite contar con el apoyo de stakeholders tan relevantes para su futuro como son los inversores, los analistas financieros, los grandes clientes e incluso los empleados más preparados.

En los malos momentos el CEO concentra todas las miradas, ya que de él dependen las últimas decisiones para reconducir la situación.

De ahí que sea absolutamente clave que nuestro líder sea conocido y reconocido en las personas y los entornos vitales para la organización. Su discurso, su estilo de gestión, los logros de la compañía durante su mandato, las soluciones aportadas a crisis o a problemas concretos deben ser visibles al menos entre esas personas, que en momentos críticos tienen el futuro de la compañía en sus manos.

Si además del líder, el resto de directivos de la organización con peso en la toma de decisiones cuenta con buena reputación en sus entornos de influencia, el impacto será mucho mayor.

Como demostración empírica de esta afirmación, Quevedo, Delgado y Blanco realizaron un estudio sobre una serie histórica de datos de Merco Líderes y de indicadores financieros de las empresas presentes en el ranking –83 empresas entre el 2000 y el 2012–, con interesantes conclusiones. Los investigadores concluyen que, aunque en situaciones de crecimiento la reputación del CEO no parece influir en los resultados, al analizar un periodo de crisis (a partir de 2007) se observa una correlación positiva entre los CEO con buena reputación y los buenos resultados de sus organizaciones.

- *Atrae inversores al generar confianza en el futuro de la organización y en el cumplimiento de los planes presentados*

El impacto del CEO en la confianza de la empresa no es el único aspecto que aparece con fuerza en el discurso directivo. Al preguntar cuantitativamente el peso que la reputación de un líder tiene sobre los diferentes aspectos relacionados con la confianza en la empresas y sobre el reconocimiento de las variables de gestión empresarial, se observa que, además de generar “confianza en la empresa en momentos de crisis”, “en momentos de cambio” y “la confianza en que la estrategia comunicada va a ocurrir”, la reputación del CEO impacta con el mismo peso en “la atracción de inversores”, factor directamente ligado con la generación de confianza en la buena gestión y en la garantía de ingresos a futuro.

Peso de la reputación del CEO en variables de confianza y reputación

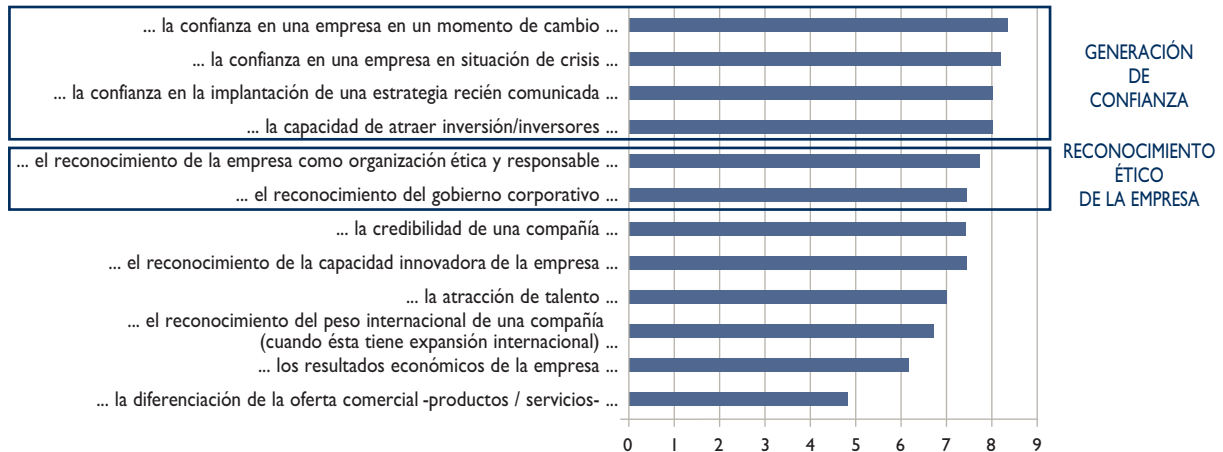


Figura 7. Impacto de la reputación del CEO en la confianza y las variables de reputación de la empresa. Tesis doctoral “La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor de las organizaciones”, Sandra Sotillo. Julio 2017

Estos datos ponen de manifiesto el valor que la confianza en un CEO reputado produce en los mercados. De ahí que el concepto “CEO reputado” sea sinónimo de “CEO confiable”.

- *Ayuda a posicionar a la compañía y a potenciar su reputación, ligándola al reconocimiento ético*

Un nuevo CEO puede cambiar la percepción existente sobre una organización, reforzando el reconocimiento de determinados aspectos y atributos que, por supuesto, tienen que basarse en actuaciones que fomenten dicho cambio.

En esos momentos cobran relevancia las capacidades para generar valor de los CEO comentadas en el capítulo anterior. Su historial, edad, incluso la manera expresarse, relacionarse o vestir transmiten aspectos clave sobre la compañía.

Aunque en función de sus diferentes cualidades el CEO puede potenciar el reconocimiento de la empresa como innovadora, buen sitio para trabajar, o proyecto global, existe una característica común que un CEO reputado es capaz de potenciar por encima del resto: el reconocimiento de la compañía como una empresa ética y bien gobernada, como se puede observar en la figura 7.

En línea con las características del CEO reputado que se presentan en el capítulo 4, la ética y la ejemplaridad deben ser un factor común para todo directivo que quiera labrarse una buena reputación.

- *Un CEO reputado influye en los que influyen*

La capacidad de influencia del CEO depende igualmente de su reputación. Pero su importancia reside en que es la única persona de la organización con capacidad para influir en ciertos entornos o personas determinantes para la empresa.

Se trata de los *stakeholders* con capacidad de regular la actividad o el medio en que actúa la empresa, y de aquellos con capacidad para influir en otros: medios de comunicación, organismos reguladores, analistas financieros, *proxy advisors*, otros CEO, etc.

De ahí el creciente peso de las relaciones institucionales y las actividades de *lobby* a las que los CEO deben dedicar su tiempo en la actualidad. Como ejemplo, algunos de los CEO entrevistados declaran haber percibido un cambio a mejor en el tratamiento de la empresa en los medios, tras haber accedido a conocer directamente a los periodistas clave. Es el resultado del mejor acceso y conocimiento de la empresa por parte del medio para contrastar y obtener información.

- *Determina la cultura de la organización*

Si la influencia del CEO es relevante fuera de la organización, dentro de la misma es indiscutible. El CEO es el “prototipo de comportamiento” de la empresa, el espejo en el que mirarse y emular. Su relevancia es tal, que contratar a un nuevo CEO puede ser determinante cuando el cambio cultural es necesario.

Más allá del CEO: el impacto de la reputación de los directivos en la empresa

El CEO no deja de ser la representación física de la organización. Sus palabras y sus hechos transmiten los valores y el discurso corporativo, lo que es y lo que no es relevante para la empresa. Pero ¿qué hay del resto de directivos de la organización? ¿Impacta tanto su reputación en la compañía?

Sin duda, cuanto mayor capacidad de representación tiene el directivo, mayor es el impacto de su reputación sobre la compañía. De ahí que una de las tendencias identificadas durante la investigación es la definición de planes de reputación coordinados para el CEO y el resto de miembros del comité de dirección.

Esta tendencia, iniciada hace años en grandes compañías para los equipos directivos, tiene como principal ventaja extender los aspectos positivos de la reputación del CEO a los altos cargos de cada área de gestión, llegando así a más grupos de interés.

Por mucha capacidad de influencia que tenga un CEO, nunca será tan efectiva como la del conjunto de miembros del equipo directivo. Se trata de conseguir el efecto multiplicador de los mensajes corporativos en las áreas de influencia correspondientes: recursos humanos, tecnología, finanzas, marketing y ventas, operaciones, comunicación, etc.

La reputación de todos los directivos posicionados por debajo del N-I se hace sentir también en el reconocimiento de la organización cuando, más allá de los logros y de la reputación individual, se consigue crear lo que Dave Ulrich y Norm Smallwood denominan “sello de liderazgo”. Este sello es la reputación de algunas compañías “para desarrollar ejecutivos excepcionales con un conjunto distintivo de talentos específicamente orientados a la satisfacción de las expectativas de clientes e inversores. Una empresa con un sello de liderazgo inspira confianza en que los empleados y ejecutivos cumplirán sistemáticamente las promesas de la empresa”.

ENTREVISTA



Francisco Reynés
Presidente Ejecutivo
de Naturgy

El estudio en el que se basa este Cuaderno concluye que la reputación de los directivos es especialmente importante para las empresas por su capacidad de generar confianza en la organización en momentos de crisis o cambio. Además de contar con directivos reputados, ¿cuáles son en su opinión las claves para que una empresa sea fiable?

Para que una empresa o una institución sean fiables, además de contar con directivos con una reputación fuera de toda duda, es absolutamente imprescindible que cumpla con los compromisos con sus diferentes *stakeholders*. En segundo lugar, debe tener claros cuáles son sus valores, que es lo que le va a permitir actuar siempre con coherencia. Y, por último, una organización, empresarial o de cualquier tipo, tiene que tener una visión que le indique siempre y en cualquier circunstancia cuál es el rumbo que debe tomar.

¿En qué medida cree que los aspectos intangibles de una organización como su reputación, su cultura o la propia confianza, son claves para la generación de valor?

La creación de valor, que no el tamaño, es lo que hace que las compañías sean perdurables, sostenibles y atractivas. Sócrates señaló: “alcanzarás la buena reputación esforzándote en ser lo que quieres parecer”, y creo que esta frase resume a la perfección el valor y la importancia de los activos intangibles de las compañías en la sociedad actual.

Los aspectos intangibles, pues, son importantes. La confianza de los clientes, de los inversores, de los propios empleados y de la sociedad en que la empresa desarrolla su actividad se mide por la calidad de aquello que conocen y perciben sobre nosotros y de nuestro comportamiento, que no es otra cosa que la cultura de la empresa.

Así, nuestro deber como compañía es reforzar, ante todos ellos, cómo somos, cómo nos comportamos y cómo ayudamos a la sociedad a evolucionar, con soluciones innovadoras para las nuevas necesidades del mercado.

Varios estudios indican que la confianza en las empresas y otras instituciones viene descendiendo desde hace años ¿Cree que está en la mano de los directivos conseguir que las empresas recuperen la confianza de la sociedad?

Vivimos en una sociedad que dispone de mucha más información que antes y que, por tanto, tiene más capacidad para ser crítica con las instituciones, con las empresas, y con las personas. En este sentido, durante la crisis económica que se manifestó a partir de 2008, los ciudadanos han sido testigos de situaciones muy complicadas que han afectado a las personas y también al ámbito empresarial y que han minado su confianza en las empresas. Desde mi punto de vista ha sido, también y sobre todo, una crisis de valores.

Los directivos debemos trabajar para conseguir recuperar la confianza de la sociedad tanto en las personas como en las empresas e instituciones.

En este sentido, es cierto que el directivo tiene una mayor visibilidad y, por ello, una mayor responsabilidad pública. La sociedad actual demanda transparencia y responsabilidad, y eso es lo que deben ofrecer las empresas. Nuestros *stakeholders* esperan un vínculo directo y sencillo con el sector empresarial, que les permita entender quiénes somos y cómo contribuimos a su bienestar, a su crecimiento y al de la sociedad. Y todo ello en el marco de una actuación coherente y persistente en la defensa de nuestros valores.

“Directivos: Un paso adelante”



Xavier Gangonells
Director General
de la Asociación
Española de
Directivos (AED)

La economía liberal de mercado se hizo con el dominio de la escena internacional tras la caída del muro de Berlín. Desde entonces, y durante dos décadas, prácticamente todas las regiones del planeta abrazaron sus principales dogmas con escasas diferencias entre ellos: democracia participativa, globalización, sociedad del bienestar y liberalismo económico. Un panorama perfectamente descrito por Yuval Noah Harari en su último libro “21 lecciones para el siglo XXI”.

La crudeza de la crisis económica hizo emerger lagunas dentro del liberalismo, poniendo al descubierto que una parte significativa de la sociedad no estaba (ni está) siendo partícipe del progreso que este pregonaba. La creciente desigualdad, la concentración del poder económico, la pérdida de poder adquisitivo e influencia de las clases medias, junto con la

corrupción, han laminado la confianza en un sistema que prometía igualdad de oportunidades, respeto a los derechos humanos, paz y prosperidad para todos los ciudadanos.

Estos hechos han desencadenado el auge de populismos que recientemente han alcanzado cotas de poder impensables en las principales economías del planeta. Gobiernos que están implantando políticas cuyas recetas eran, hasta hace bien poco, propias de regímenes de dudosa reputación: medidas proteccionistas, persecución a los medios disidentes, resistencia a la inmigración y una endeble independencia judicial.

En este contexto, no sorprenden los resultados del Global RepTrak® 100, mediante el cual el Reputation Institute toma el pulso a la reputación de las primeras cien empresas del mundo desde hace dos décadas. En 2018 muestra un descenso en todos sus parámetros, un paso atrás que no se veía desde la recuperación económica y que anticipa mayor volatilidad de los mercados, más dificultad para atraer talento y menor fidelidad de los clientes, entre otros. Un dato revelador: solo un ciudadano de cada tres confía en que las compañías hacen lo correcto.

En un mundo sembrado de desconfianza hacia las instituciones, tal como evidencian diversos estudios de carácter internacional, la lucha de las empresas por la confianza tiene lugar

en un campo minado por la pérdida de impacto, influencia y credibilidad de los medios tradicionales –tanto los pagados como los propios–, donde las *fake news* son el nuevo armamento. Difícil será ganar la batalla por la reputación en medio de la guerra por la verdad.

La reputación de los directivos se encuentra, también en España, en una posición mejorable. Según un estudio realizado por la Asociación Española de Directivos (AED) durante 2017, tras analizar más de 500.000 menciones en redes sociales, los ejecutivos son noticia por temas negativos, habitualmente en singular, fruto de una actuación criticada por la opinión pública. Su participación en las redes es todavía poco significativa.

Las empresas forman parte del núcleo del sistema económico y, por consiguiente, los ciudadanos establecen una correlación entre los males de la economía, acrecentados por los temores que despierta el impacto de la revolución tecnológica en el mundo del trabajo, y el comportamiento de una de sus instituciones más destacadas. ¿Pueden las empresas hacer algo frente al coste de la desconfianza? Difícil es predecirlo, pero de no remediarlo, la factura puede ser muy costosa, quizás demasiado.

¿Ha llegado el momento de que los directivos den un paso adelante y se posicionen como líderes que piensan más allá del beneficio, ali-

neando la calidad de productos y servicios con la excelencia en el gobierno corporativo y un comportamiento altamente ético, comprometidos desde el ejemplo con el avance de (toda) la sociedad? Así lo creemos en la AED, y por ello hemos desarrollado un nuevo código ético para fijar los principios y valores que deben guiar la actividad profesional de este colectivo, que no solo asume una función clave en las organizaciones, sino que también tiene una significativa responsabilidad social.

Si el principal fin de todo directivo es contribuir a la sostenibilidad de su compañía, qué duda cabe que construir confianza en sus empresas es su trabajo más importante, implicando en esta misión a todos sus colaboradores y actuando de forma ejemplar. Porque la reputación de los directivos influye decisivamente en la confianza en las organizaciones, y porque, probablemente, las empresas con un propósito genuino son uno de los agentes transformadores de la realidad social más poderoso.

CAPÍTULO III

La reputación del directivo como ventaja competitiva: su importancia para el propio directivo

Cuando un directivo tiene una reputación positiva, en realidad cuenta con una potente ventaja competitiva. Siguiendo las características de Barney para definir el término “ventaja competitiva”, la reputación del directivo es “valiosa”; es escasa, ya que solo unos pocos CEO de la industria tienen una buena reputación; es “difícilmente imitable”, al crearse a lo largo del tiempo y se apoya en hechos que han ocurrido, y “no es sustituible” por otro recurso (Sohn y Lariscy, 2015).

Por ello, además de aportar beneficios para la empresa que cuenta con ese directivo, la reputación aporta beneficios para el propio individuo –mayor tiempo en el cargo, mayor salario, mayor libertad para actuar, etc.– y también algunas “cargas” por estar obligado a responder tal y como se espera ante determinadas situaciones.

La reputación del directivo como ventaja en un mundo de cambios

Llegar a directivo ha dejado de ser garantía de estabilidad y éxito laboral. Ni siquiera el puesto

de CEO, que supone el más alto grado al que puede aspirarse en la empresa, garantiza la permanencia o la estabilidad laboral.

La rotación en la posición de CEO se ha incrementado en los últimos años y se ha convertido en una importante dificultad para demostrar logros y habilidades. De hecho cada vez es más difícil llegar a alcanzar la categoría de CEO reputado, ya que esta se adquiere y consolida de manera progresiva y a lo largo del tiempo.

Según *Bloomberg Businessweek*, la rotación de los CEO en 2018 es la más alta en 8 años: más de 132 CEO renunciaron en enero de 2018. Este dato corrobora la tendencia que ya mostraban otros estudios anteriores realizados en Estados Unidos sobre este tema, que demuestran que la media de permanencia en el cargo desciende con rapidez. Según un estudio realizado por Booz Allen Hamilton (Hintze, 2006) entre 1995 y 2001, la rotación de CEO en las principales empresas norteamericanas ascendió al 53%, mientras que la media de permanencia en el puesto se reducía de 9,5 a 7,3 años.

Esta media desciende notablemente con el paso del tiempo, ya que según datos publicados por la revista *Fortune* en mayo 2015 el mandato medio de un CEO en las 500 mayores empresas fue de 4,9 años.

Aunque los datos de ambos estudios no son comparables, parece claro que se acorta el tiempo con el que un líder cuenta para demostrar

resultados y construir una sólida reputación que le ayude en proyectos posteriores.

No se cuenta con datos de rotación y permanencia en el resto de puestos directivos, pero lo que sí aportan los estudios sobre el trabajo del futuro, es la seguridad de que como directivos, el cambio de puestos a lo largo de la vida profesional será frecuente, y que las *soft skills*, ya relevantes en la actualidad en la carrera de todo directivo, serán las habilidades más demandadas en el futuro inmediato.

Habilidades más demandadas	2020 / 2015
Solución de problemas complejos	1 / 1
Pensamiento crítico	2 / 4
Creatividad	3 / 10
Gestión de equipos	4 / 3
Coordinación con otros	5 / 2
Inteligencia emocional	6 (nuevo)
Juicio y toma de decisiones	7 / 8
Orientación al servicio	8 / 7
Negociación	9 / 5
Flexibilidad cognitiva	10 (nuevo)

Figura 8. Evolución de las habilidades más demandadas 2015/2020. *La Revolución de las competencias*. ManpowerGroup 2017.

Teniendo en cuenta este panorama cambiante, la consolidación de una buena reputación se presenta como un claro elemento de diferenciación

para conseguir nuevos puestos en el futuro o permanecer el tiempo deseado en un empleo. Supone contar con una cierta notoriedad en el entorno en el que se relaciona y desenvuelve el directivo que, acompañada de una valoración positiva en las características con las que se le identifica, abrirán las puertas de nuevas oportunidades o facilitarán las que ya tiene ante él.

A mayor reputación, mayor salario

Uno de los impactos de la reputación del directivo más visibles y fáciles de medir es su retribución. A mayor reputación, parece deducirse un mayor salario.

En 2008 Graffin junto a otros colegas publicó un estudio que analiza los salarios y la evolución de las carreras profesionales de los directivos que aparecieron en 1992 en la lista *CEO of The Year*, de la revista *Financial World*. Concluyen que los CEO que han recibido este reconocimiento, tienen salarios más altos que sus homólogos y la diferencia de remuneración entre el CEO y los directivos es mucho más alta. Si los resultados de la organización son buenos, crece tanto el incremento de salario como la diferencia entre lo cobrado por uno y otros, pero si los resultados de la compañía son malos, es el CEO quien absorbe una mayor penalización: todos bajan su rango salarial, pero más el CEO, con lo que disminuye la diferencia entre su remuneración y la del equipo de alta dirección.

También indica el estudio que los altos ejecutivos del equipo de un CEO mediático acaban convirtiéndose en CEO un tiempo después, bien como sucesores del anterior líder o en otras corporaciones.

Sin entrar en el debate de la remuneración que es justa o no para un CEO, se trata de un elemento a considerar por su alto impacto en la reputación. Tanto es así que líderes como Zuckerberg –Facebook– o Walles –Wikipedia– tienen un salario anual de un dólar como muestra de su compromiso con la empresa, como ya iniciara Jobs en 1997. Otros aparecen en rankings, como *The 100 overpaid CEO*, que recogen a los ejecutivos que multiplican de manera desproporcionada los salarios medios de sus equipos, o que incluso se perciben en momentos en que apenas se remunera a los accionistas, algo que suele lastrar la reputación del directivo.

La reputación del directivo como “arma de doble filo”

La reputación del directivo impacta positivamente, como se ha visto, en la empresa y en el propio directivo. A la inversa, cuando se gestiona de manera inadecuada, puede generar efectos negativos para ambos.

El factor que determina un efecto negativo está íntimamente relacionado con una gestión personalista o individualista de la reputación del direc-

tivo y con una visibilidad desproporcionada, que acaba percibiéndose como gestión del ego personal.

Uno de los estudios más citados en relación con este tema, publicado por Malmendier y Tate en 2009, concluye que los CEO que reciben premios como el *CEO of the Year*, hasta en 5 ocasiones, reducen su desempeño tanto respecto a sus propios resultados antes de la distinción, como respecto a los de sus homólogos en el mercado sin tales premios. Al mismo tiempo, reclaman incrementos de salario, dedican gran parte de su tiempo a actividades públicas y privadas fuera de la empresa, ocupan más puestos como consejeros en otras organizaciones o se dedican a escribir libros.

Otros estudios tratan de dar una explicación a este fenómeno y encuentran tres posibles respuestas: una, el CEO trata de aprovechar el reconocimiento para potenciar su propia reputación personal y profesional en lugar de impulsar la de la empresa, con lo que pierde el foco de la generación de valor corporativo; dos, la “soberbia o el orgullo” del CEO le infunde un exceso de confianza que le hace ser más arriesgado o incluso descuidado en la toma de decisiones; y tres, apuntada por Fombrun (1996), la carga que implica una buena reputación –“*the burden of celebrity*”– puede hacer que el CEO “fuerce la máquina” para alcanzar las expectativas que su histórico de éxitos ha generado.

Tendencia en la selección de directivos: la “due diligence reputacional”

La importancia de la buena reputación corporativa crece desde hace años, y las grandes corporaciones no pueden renunciar a contar con líderes y directivos reputados.

En efecto, la reputación de un ejecutivo adquiere un peso cada vez mayor en la conformación de su carrera profesional, ya que influye en su selección y captación para grandes proyectos. De ahí que entre los expertos en talento y selección se empiece a acuñar el término “due diligence reputacional” del perfil del candidato.

Esta *due diligence* analiza al candidato desde la perspectiva de su reputación personal y profesional, siendo parte importante de su historial de logros profesionales.

Lo que tradicionalmente se ha elaborado partiendo de las referencias que el candidato aportaba en su currículum o en su carta de presentación, hoy se completa con un profundo análisis de su perfil digital y de su red de relaciones.

Al contratar a un directivo, también se contrata su prestigio, sus relaciones y su conocimiento. Cuanto más capaz haya sido el directivo de potenciar el reconocimiento de sus fortalezas y puntos clave, más empleable y atractivo será para los proyectos que requieran tales capacidades.

ENTREVISTA

A cuatro consejeros independientes y Patronos de la Fundación CEDE sobre las características necesarias para liderar una organización, aspectos claves en la selección de líderes empresariales e importancia de su reputación

Basándonos en tu experiencia como consejero ¿qué aspectos prioritarios se tienen hoy en cuenta a la hora de elegir las personas que deben gestionar con éxito una organización?

Ramón Adell: Los acelerados cambios que vive la sociedad exigen a las empresas contar con personas que lideren con una gran capacidad de anticipación. Las nuevas tecnologías y la digitalización de cualquier actividad empresarial hacen necesario reinventar cualquier tipo de empresa. En ese contexto, las organizaciones desean líderes que traten de anticiparse al futuro, que asuman riesgos para ir por delante de los acontecimientos, fijar metas y ser capaces de ilusionar y cohesionar a sus equipos en favor de un objetivo común. Si las condiciones del entorno no son favorables, su obligación es sorprender con nuevos caminos. En esa tarea, el compromiso personal y la actitud son esenciales. Para ganar el



Ramón Adell
Catedrático de Economía
de la Empresa (UB)
Consejero de Naturgy
Energy Group, S.A. y
Oryzon Genomics, S.A.



Francisco Belil
Presidente de la
Fundación Princesa de
Girona y
Vicepresidente de la
Fundación Bertelsmann

respeto, las palabras motivan, pero es el ejemplo lo que arrastra las voluntades.

Resulta también vital elegir personas que sean capaces de compaginar la visión a largo plazo con la ejecución del día a día. Un buen directivo y su equipo deben estar alineados con los objetivos de los accionistas y del consejo de administración. La competencia de los mercados en un mundo en el que las comunicaciones son instantáneas requiere impulsar las estrategias con una visión homogénea y comprometida.



Amparo Moraleda
Consejera
independiente de
CaixaBank, Solvay,
Airbus y Vodafone



Carmen Mur
Socia-Fundadora de
Mur&Martí y
Consejera de MGS

Del mismo modo, es importante valorar que los directivos tengan una concepción ética de la profesión y de la vida. En definitiva, recuperar ese principio tan antiguo y tan simple de referirnos a alguien como “una buena persona”.

Francisco Belil: En mi opinión son importantes, entre otros, los siguientes aspectos:

- Visión estratégica: Mirada a largo plazo y con un claro enfoque en la sostenibilidad del negocio, y todo ello ligado íntimamente a la

capacidad de ejecutar. Es fundamental que el líder tenga la capacidad de realizar, de concretar y de llevar las ideas a la práctica y hacerlo, además, con rapidez. Hoy en día la velocidad de reacción marca muchas veces la diferencia entre el éxito y el fracaso.

- **Generación de confianza:** Capacidad para generar confianza basada en su trayectoria y el cumplimiento de objetivos, pero también en la importancia que da a la ética, los valores y a la ejemplaridad en el liderazgo. El directivo debe transmitir autenticidad e integridad, debe tener capacidad para comunicar y predicar con el ejemplo. Debería ser capaz de pensar desde el punto de vista del colaborador, pero sobre todo también del cliente, que es la razón de ser de su empresa.
- **Gestión de personas:** Debería saber detectar el talento de las personas, apoyarlas, inspirarlas y motivarlas, promover su sentimiento de pertenencia y convencerles de que el trabajo en equipo es el camino para el éxito de todos. Debería rodearse de buenas personas que a la vez sean grandes profesionales y debería estar convencido de que la diversidad de los equipos incrementa la creatividad, factor clave de diferenciación y, al final, del éxito. Debería aspirar a tener un equipo que disfrute trabajando y haga disfrutar a los demás.

Amparo Moraleda: Decidir el nombramiento o el cese del consejero delegado es una de las decisiones más importantes de un consejo de administración.

Desde que emprendí mi etapa profesional como consejera independiente, he participado en los procesos de sucesión del primer ejecutivo (CEO) de tres grandes multinacionales: Faurecia, Solvay y Airbus. Lo primero que destacaría es que esa decisión, salvo imprevistos, debe ser el resultado de un proceso riguroso liderado por la comisión de nombramientos (CN) por mandato del consejo de administración.

Dentro de ese proceso de sucesión, es importante definir el conjunto de experiencias profesionales clave y conocimientos con los que el candidato debe contar para el desempeño exitoso de su mandato. Se evaluarán además una serie de competencias de carácter más *soft* a las que se le atribuyen una importancia capital.

En este ámbito de competencias destacaría en primer lugar la capacidad de “colaboración e influencia” del profesional, ya que una de las misiones más relevantes y más exigentes en dedicación de tiempo del CEO es la gestión de *stakeholders*, que traducimos en castellano por grupos de interés y que impactan decisivamente en la creación de valor para la organización: empleados, accionistas, inversores, analistas, consejo de administración y agentes sociales, entre otros, demandan una figura sólida y creíble. En segundo lugar situaría la evaluación de las competencias de liderazgo, siendo especialmente relevante para mí su

capacidad para ilusionar y cohesionar a un equipo en torno a una visión compartida, así como el nivel de compromiso demostrado en el tiempo con la retención y desarrollo del talento.

Considero como una contribución muy personal en los tres procesos de valoración de candidatos en los que he participado la inclusión de la evaluación de capacidades de “liderazgo transformacional”. Se trata de una categoría de competencias que venimos impulsando desde la Fundación CEDE y que constituye el centro del programa ICLD. La comprobación y validación de todas estas capacidades representan un reto significativo. Cuando el candidato es interno, resulta más sencillo, pero si el ejecutivo procede de otra empresa, el riesgo de equivocación por una mala calibración se incrementa significativamente. Conviene siempre utilizar un acompañamiento especializado, buscar todo tipo de referencias y utilizar el talento colectivo de todos los miembros del consejo en la tarea, ya que las consecuencias de un error en una decisión así, aunque reversibles, son muy graves.

Carmen Mur: Los directivos son personas que lideran, que están a la cabeza de un grupo que ve en la figura del líder a su referente. Partiendo de esta base, el directivo que se erige en líder de éxito debe ser alguien que, mediante sus acciones y decisiones, se gane el suficiente respeto de los que son o serán sus se-

guidores y máximos *influencers*, tanto dentro de la organización como fuera de ella. Un buen líder sobresale por su experiencia y conocimientos, así como por sus habilidades comunicativas; su capacidad de toma de decisiones; una adecuada gestión de momentos de crisis; un alto compromiso con la visión y la misión de la organización, y una elevada empatía con los miembros de sus equipos. Así, deben valorarse aquellos aspectos que refuercen una imagen creíble, competente y justa para garantizar una exitosa trayectoria de gestión.

¿Cuál de estos aspectos crees que va a crecer en importancia en la elección de directivos en un futuro cercano?

Ramón Adell: En el fondo, la elección de directivos en el futuro va a seguir tomando como referencia el equilibrio entre tres grandes vectores: las capacidades, las habilidades y las actitudes.

Capacidades que implican una sólida formación, visión global de los negocios, dominio de idiomas, conocimiento de los medios digitales y perspectiva internacional. Habilidades directivas, destacando entre ellas todas las facetas de la comunicación, la gestión de las personas y la gestión del tiempo, que en los últimos años se está convirtiendo en el gran reto de cualquier directivo. En tercer lugar, y no menos importante, el compromiso ético, la imperturbable voluntad de no superar esa

“línea roja” que todos conocemos y que marca la diferencia en los negocios y en la vida, a la vez que nos recuerda las verdades insoportables de cualquier actuación profesional.

En definitiva, las nuevas tecnologías solamente revelan su auténtico sentido y su razón de ser en las personas. Cuanto más importante es la tecnología, más lo es conocer al ser humano. Las nuevas tecnologías nos ofrecen posibilidades que hasta hace poco no podíamos siquiera soñar, pero siempre –ayer, hoy y mañana– seguirán siendo imprescindibles la experiencia, la imaginación, los sentimientos, las emociones. Este equilibrio constituirá un activo importante a considerar en la elección de los directivos de los próximos años.

Francisco Belil:

- Confianza, valores y cultura corporativa: Se buscarán, cada vez más, líderes que generen confianza en sus relaciones con todos los grupos de interés, y que sepan escuchar y comunicar. Se buscarán directivos integrados que apuesten por valores como la transparencia y el diálogo.
- Líderes que tengan corazón además de cabeza, buenos hábitos de trabajo y que disfruten de una vida en armonía.
- Líderes que abanderen la importancia del negocio responsable y sostenible. Se va a valorar más al líder que tenga claro que una meta importante de las compañías es devolver a la sociedad parte de lo que esta le ha

dado, dispuesto a involucrarse en los temas sociales relevantes y que aspire a dejar a las próximas generaciones un mundo mejor.

Amparo Moraleda: Hace tiempo que el concepto “VUCA World” irrumpió con fuerza en los discursos y las presentaciones de ejecutivos y gurús de todo el mundo para calificar el mundo en el vivimos y operamos de –por sus siglas en inglés– Volátil, Impredecible, Complejo y Ambiguo. Cuando me pregunto si un entorno de estas características requiere nuevas capacidades y habilidades, concluyo que lo que realmente exige es poner un mayor foco en las competencias denominadas de “liderazgo transformacional”:

- Me refiero a la capacidad de discernir en un entorno complejo entre lo importante y lo accesorio, y a ser capaz de despejar las variables relevantes para desarrollar una visión compartida a futuro.
- Me refiero a la capacidad de impulsar la creatividad para generar ideas innovadoras al servicio de las necesidades presentes y futuras de sus clientes.
- Pienso en profesionales que consideran el conocimiento como una fuente de ventaja competitiva, y que invierten en los procesos de desarrollo de talento y liderazgo el mismo rigor y esfuerzo que en el proceso de negocio más crítico.
- Pienso en líderes que también consideren su mandato como una oportunidad para desa-

rollar una vinculación emocional entre el proyecto de la empresa y cada uno de los empleados con el fin de crear valor social tangible a largo plazo.

Carmen Mur: Poseer habilidades blandas o *soft skills* (competencias más vinculadas a los aspectos sociales del desempeño, como son capacidad de comunicación, inteligencia emocional, creatividad, entre otros) son importantes en todos los roles de una organización, incluidos los directivos. Además, nuestra sociedad ha evolucionado de tal modo, que el actual impacto de la tecnología en ella obliga a contar con líderes capaces de gestionar una rápida transformación de las organizaciones. Los directivos que sean disruptivos, innovadores, ávidos de nuevo conocimiento, integradores y que lideren con su ejemplo se convertirán en los principales transformadores de la globalidad de procesos que conviven en un entorno altamente digital.

¿En qué medida la reputación de los directivos incide en su promoción, nombramiento y retribución?

Ramón Adell: La reputación es la marca del directivo. Una marca que hay que construir con el tiempo, que hay que cultivar como una inversión a largo plazo, y en la que a menudo los atajos se convierten en trampas a evitar. Una buena reputación, cuando está sólidamente justificada y no es consecuencia de una

moda pasajera, es el mejor de los currículums para el directivo. Y nadie la regala. Se cimenta en el esfuerzo constante, en el compromiso profesional y en el respeto que genera el ejemplo a lo largo del tiempo.

Si la mejor marca de un país son sus empresas, y la mejor marca de una empresa son sus directivos, bien puede afirmarse que la mejor marca de un directivo es su buena reputación.

Francisco Belil: La reputación es un aspecto fundamental. Lo ha sido en el pasado y lo será en el futuro. Existe, sin duda, una relación determinante entre la reputación de un directivo y su nombramiento, su promoción y su retribución. Tenemos que tener presente que la conducta, la gestión y la trayectoria del líder influyen directamente en la reputación de la compañía y que una no se puede fácilmente separar de la otra.

Tenemos que entender la reputación de los directivos como un valor que ayuda a elevar la imagen corporativa, fideliza a clientes, y retiene y también atrae el talento.

En los últimos años hemos visto algún ejemplo de compañía que vincula parte de la retribución variable de los directivos a la reputación corporativa, lo que nos indica que el papel clave que tiene la reputación de los directivos para las empresas y el éxito de las mismas está siendo reconocido.

Amparo Moraleda: La reputación y el prestigio de una compañía dependen hoy más que nunca de su cultura corporativa y de los valores que inspiran el comportamiento de todos sus profesionales. En ese sentido, los directivos deben encarnar esos valores y esa cultura con autenticidad y compromiso. Una buena reputación personal y profesional debería ser en todos los casos un prerequisite para acceder a un puesto de responsabilidad dentro de cualquier organización. Esto es, una condición necesaria, aunque no suficiente.

Carmen Mur: Los directivos están en constante exposición a la opinión pública. La de sus equipos actuales o anteriores, la de *partners* de negocio, proveedores u otros *stakeholders*, incluidos allegados ajenos a su actividad. Su reputación es la tarjeta de presentación de la organización a la que representa y su nivel es hoy en día altamente volátil. En una sociedad donde las opiniones se trasladan a gran velocidad a través de las distintas redes sociales y plataformas digitales, cualquier indicio de mala praxis, bien o mal fundado o contrastado, puede darse a conocer de inmediato y compartirse con miles de usuarios. El grado de reputación, sin duda, acompaña y posiciona al directivo en su camino hacia una posible promoción y ascenso profesionales. Sin embargo, no solo le favorece o le perjudica a él sino a todo su entorno, por lo que mantenerla en índices de “popularidad” elevados es esencial para proyectar una imagen coherente y respe-

table de todo lo que el directivo representa. Así, el valor que aporta una ética personal y organizacional alineada debe contemplarse como factor relevante a la hora de reconocer la labor del directivo.

“La importancia de la reputación profesional en la selección de los ejecutivos”



Marieta del Rivero

Socia de Amrop
Seeliger y Conde y
Consejera
independiente de
Cellnex

Reputación es la razón por la que los consumidores compran tus productos y servicios, tus empleados trabajan para ti y el mundo confía en tu compañía. La reputación es un concepto *soft* que muchos directivos y empleados perciben como una responsabilidad del CEO, del consejo de administración, de las áreas de responsabilidad social corporativa, comunicación o marketing. Pero la reputación es un concepto más amplio que aplica a toda la organización. El CEO y el son esenciales en

la reputación de la compañía y deben construir un propósito alineado con el negocio que sea el credo de la organización. Una cultura y valores que deben calar como lluvia fina. Aunque muchos opinan que la reputación no tiene precio, no sabemos cuánto peso específico tiene en el valor o en los ingresos de la compañía. Lo que sí sabemos es que una vez que la reputación queda dañada, cuesta mucho tiempo recuperarla.

Vivimos un cambio profundo político, social y económico. Aquella definición de Jack Welch –antiguo CEO de GE– de que un buen líder es aquel que pone el acento en el valor económico a largo plazo para el accionista, ha pasado a la historia. Y es que unos buenos resultados financieros no garantizan una buena reputación. Hemos vivido muchos desafortunados ejemplos en estas últimas décadas. Según el Reputation Institute de Cambridge, el 35% del legado de un CEO se explica por sus resultados financieros, mientras que el 65% restante depende de otros criterios no financieros. Intangibles como la transparencia, la contribución social, la ética o la sostenibilidad florecen como elementos esenciales en la reputación del CEO y de la empresa. Compañías como LEGO están a la cabeza en reputación corporativa. Su programa *Planet Promise* se compromete a reemplazar el plástico de sus productos por materiales reciclables, combinando transparencia y contribución social. La Fundación Bancaria ‘la Caixa’ es otro ejemplo: su

Obra Social impulsó cerca de 50.000 iniciativas sociales el año pasado, que han beneficiado a 11 millones de personas.

2018 ha supuesto un año de cambios. Larry Fink, CEO de BlackRock, escribe una carta a sus homólogos bajo el título “*A sense of purpose*” donde plasma de forma impecable los intangibles clave a la hora de elegir su portfolio de inversiones. En ella afirma que las empresas deben tener un propósito social y no solo financiero, y contribuir positivamente a la sociedad. Desde la diversidad de género en los consejos de administración, la apuesta por la RSC, la responsabilidad de crear un mundo mejor, entre otros.

Para una compañía líder en la búsqueda de altos directivos como Seeliger y Conde, la reputación es un elemento esencial e imprescindible. Valores como la transparencia, el compromiso social, la capacidad de construir valor emocional, la capacidad de enunciar un propósito que marque la estrategia, el valor de hacer lo que uno dice, comportarse de forma ética y responsable, apostar por el buen gobierno corporativo, ser humilde, etc. son algunos conceptos en los que es imprescindible profundizar a la hora de identificar a un candidato ejemplar.

He tenido la suerte de trabajar durante años con diferentes CEO, como José M^a Álvarez-Pallete, que me han enseñado cuáles son los

cinco elementos que construyen una buena reputación: la empatía –saber anticipar, conectar y comunicar con transparencia el propósito de la compañía a la sociedad–, la confianza –generando vínculos sólidos entre lo que digo y lo que hago–, la consistencia –desarrollando una misión, visión y estrategia a largo plazo–, la integridad o *doing-good*– manteniendo en la agenda estratégica la responsabilidad social y la ética en los negocios– y por último, una visión abierta, entendida como facilidad de comunicación, acceso a la compañía y transparencia.

CAPÍTULO IV

Los ingredientes de la reputación del directivo: una reflexión sobre la necesidad de la ética en la gestión

Una vez que una persona o una empresa es conocida, contará con una reputación buena o mala, independientemente de que la gestione o no.

La reputación se configura a lo largo del tiempo en función de tres factores principales.

El primer factor, y el más importante, depende de lo que se hace y de cómo se hace, siendo el comportamiento el aspecto más relevante en la configuración de la reputación. El segundo aspecto se refiere a lo que la empresa o la persona dice sobre sí misma y sobre los temas del con-

texto en el que se inscribe. El tercero se basa en lo que otros dicen sobre el sujeto. Este último factor principal se conforma tanto por las opiniones de terceros, como por los premios y reconocimiento o títulos obtenidos.

Considerando que los dos primeros aspectos dependen del propio directivo, y que puede influir sobre el tercero a través de su red de contactos o esforzándose por obtener el reconocimiento de determinadas instituciones, no tendría sentido que el ejecutivo no se ocupara de construir, mantener y potenciar una reputación que en gran medida depende de él mismo.

Además de estos tres factores, es fundamental ser conscientes de que la reputación de un CEO o de un directivo es contextual y depende de aspectos a contemplar en cada caso. Por ello, el contexto puede considerarse como un cuarto factor que influye de manera determinante en el anterior sumatorio.



Figura 9. Los aspectos claves que se configura la reputación. Sandra Sotillo, elaboración propia.

Por ello, no existen fórmulas mágicas que expliquen lo que funciona de manera universal, siendo determinantes tanto el contexto como las circunstancias que rodean cada caso, y alteran lo que es recomendable entre un directivo y otro, e incluso sobre el mismo directivo cuando cambia de empresa.

Además de la propia historia del CEO y de la empresa, situaciones como las que se presentan a modo de ejemplo dejan clara la importancia de lo contextual en la conformación de la reputación de un directivo: si ejerce en solitario o en tándem; si la gestión se produce en un momento de sucesión planificada o improvisada; si se trata de un CEO fundador o contratado, o si se trata del CEO de un proyecto consolidado o de una *start-up*.

Aspectos que influyen en la configuración de la reputación de un directivo

Para transformar este esquema en aspectos concretos que sumen o resten reputación a un directivo, debemos centrarnos en la esencia de comportamientos y actitudes concretas:

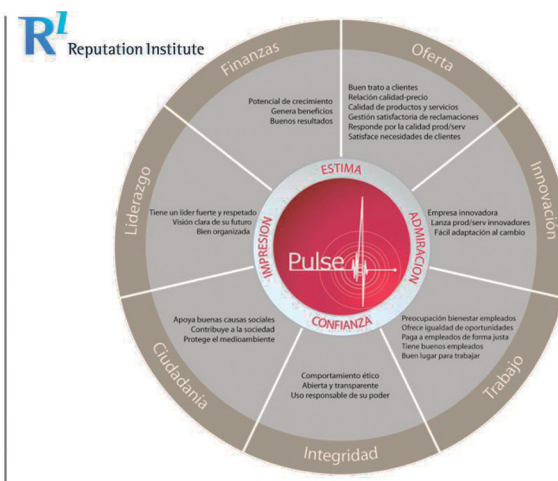
ASPECTOS QUE GENERAN BUENA REPUTACIÓN EN UN DIRECTIVO:

- Experiencias previas de éxito, especialmente en la gestión de crisis o situaciones de riesgo

- Implicación directa en los diferentes aspectos de la gestión y su impulso, aunque estén claramente delegados
- Incorporación de los diferentes aspectos de la gestión en el discurso del CEO, especialmente de los temas sociales relevantes para la empresa y su entorno, así como de aquellos que trascienden a lo financiero
- Comportamiento ético que refleje los valores de la compañía
- Señales de innovación en el negocio y/o en la gestión
- Presencia en foros relacionados con los asuntos claves para su empresa
- Reconocimiento, reparación y compensación de los errores a tiempo
- La identificación con una serie de características propias (autenticidad) que se reconocen en el CEO, ya sean de gestión o personalidad

ASPECTOS QUE GENERAN MALA REPUTACIÓN EN UN DIRECTIVO:

- Falta de estrategia o de su transmisión
- Delegación en exceso de funciones o no se percibe su impulso
- Implicación en acciones poco éticas, ya sea por acción u omisión
- Falta de coherencia, en aspectos de gestión o personales
- Inexistencia de avances en la gestión de lo iniciado o heredado, falta de comunicación de los logros
- Ejercicio de un liderazgo personalista o autoritario



Figuras 10 y 11. Variables de reputación corporativa según los dos monitores de reputación presentes en España: Merco Empresas y RepTrak Pulse

Es preciso destacar que, teniendo en cuenta las diferentes variables de reputación de una empresa (véase figuras 10 y 11), los aspectos que más impacto ejercen en el reconocimiento de la reputación de un CEO están relacionados con su implicación en asuntos de gestión que van más allá de lo financiero o lo puramente estratégico. Por ello, posicionar al CEO al frente de aspectos éticos, de personas, innovación o comerciales, siempre que cumpla con los requisitos financieros, es una de las claves para potenciar la reputación de un directivo y, por supuesto, de la empresa.

La reputación del directivo: las ventajas de contribuir a la “marca empresa” en lugar de a la “marca personal”

Hablar de “marca personal” está de moda, pero no se trata de un concepto aplicable a la mayor parte de directivos.

La “marca personal” es un concepto individualista centrado en cómo alguien suma y pone en valor su proyecto personal. Es un enfoque magnífico cuando el propio directivo es su empresa, como en el caso de expertos, profesionales independientes o “gurús” posicionados en un tema

con el que se les identifica de manera personal. Sin embargo, no es útil para la mayor parte de directivos que ejercen y desarrollan su carrera dentro de una empresa o institución.

Y es que al igual que los CEO están vinculados a un proyecto empresarial y ostentan esa posición por un cargo otorgado, salvo que sean los líderes fundadores, la mayor parte de directivos no dependen solo de su marca personal, sino de la vinculación a una compañía o a un proyecto concreto al que deben contribuir y sobre el que no deben posicionarse como se comenta en el capítulo I.

Solo el hecho de haber sido elegidos para formar parte de un proyecto empresarial les aporta una serie de características o atributos por efecto de la transferencia reputacional entre compañía y directivo, que funciona de igual modo entre cualquier persona que forme parte de una organización. Pero ¿cómo destacar dentro de una empresa que transfiere su reputación por igual a todos sus miembros?

Desde luego, y como ya se ha comentado, potenciando y transmitiendo el compromiso que como directivo se tiene con el éxito de este proyecto.

Lo paradójico es que el desinterés por destacar sobre el proyecto y el interés por aportar al mismo es lo que finalmente construye y consolida una reputación profesional basada en resultados conseguidos y en logros acumulados, con un

efecto beneficioso y mutuo para la empresa y el directivo, y para la reputación de ambos.

El poso de nuestra contribución como directivos a los diferentes proyectos construirá en gran medida nuestra reputación.

Las características del directivo reputado: brillante en el desempeño e impecable en la ética

Si la reputación de un directivo es el reconocimiento que los demás hacen de su comportamiento, se entiende que las características del “buen directivo” son las mismas que las del “directivo con buena reputación”.

Sin embargo, al preguntar a los CEO y directivos de comunicación por las características clave de ambos perfiles, se observa que cuando hablan de un “buen directivo”, sigue pesando la idea de que lo importante es lo que hace o consigue. Solo cuando definen qué entienden por un “directivo con buena reputación”, aparece con rotundidad la importancia de actuar con ética y ejemplaridad.

Al preguntar por el perfil de un “buen directivo”, las características más mencionadas hacen referencia a la visión y la capacidad estratégica, tanto desde una perspectiva de definición de objetivos, como de concretar la filosofía y los valores de la organización. Por supuesto, también se incluye comunicar la estrategia interna y externamente,

Principales atributos del “buen líder”

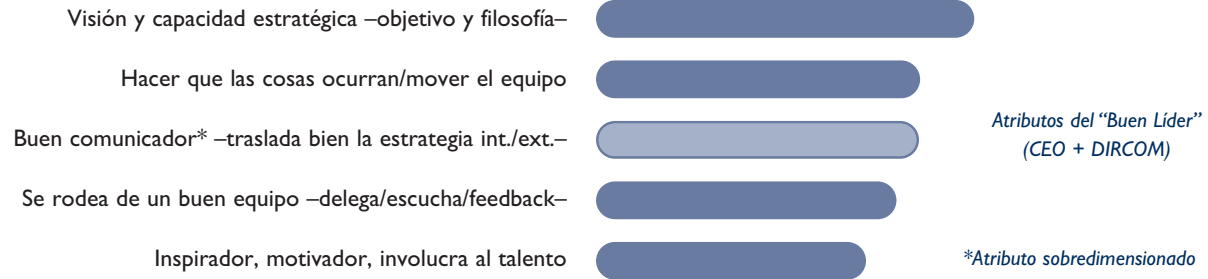


Figura 12. Las características del “buen líder”. Tesis doctoral “La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor de las organizaciones”, Sandra Sotillo. Julio 2017.

que aun estando sobredimensionado por la presencia de dircom en la muestra, también es mencionado por los CEO. Otra cualidad consiste en hacer que la estrategia ocurra y que se convierta en realidad, para lo que el CEO necesita rodearse de un buen equipo en el que delegar y con el que establecer un diálogo permanente, basado en la escucha y en el *feedback* constante. Como último aspecto especialmente destacado, aparece la capacidad de inspirar, involucrar y motivar al talento.

Por lo tanto, el “buen líder” se define por la importancia de la estrategia y de su implementación, y por el cuidado del equipo como principal elemento para su consecución.

Es cierto que los aspectos relacionados con la ética aparecen mencionados en el discurso sobre “el buen líder”, pero con un peso menor.

Al preguntar por las características de un “líder reputado”, es cuando aparecen con fuerza los aspectos relacionados con la ética como elementos centrales, lo que confirma que ese “buen líder” que se ha descrito, necesita del reconocimiento ético para contar con una buena reputación.

Para ser un “líder reputado”, las características más repetidas están relacionadas primero con la comunicación, ya que sin conocimiento no es posible el reconocimiento, y a partir de ahí con un perfil de CEO ético que se concreta en las siguientes cualidades: comportamiento ejemplar y conducta intachable en el ámbito profesional, pero también en el personal; coherencia y consistencia entre el discurso y las acciones; honestidad ligada a la idea de mostrarse tal y como es; un líder humano, accesible y centrado en el equipo, y un líder que antepone la ética al negocio.

Principales atributos del “líder reputado”



Figura 13. Las características del “líder con buena reputación”. Tesis doctoral “La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor de las organizaciones”, Sandra Sotillo. Julio 2017.

Además de las repuestas de los CEO y directivos, es importante añadir los resultados de dos estudios:

- El experimento recogido en “*Competent or Ethical? Impact of CEO characteristics on Corporate Reputation*” realizado por Sohn y Lariscy (2015) demuestra que cuando un CEO solo comunica sobre aspectos de desempeño, tiene un buen reconocimiento al respecto, pero no necesariamente sobre su ética y la de su empresa. Sin embargo, cuando un CEO comunica sobre los aspectos éticos de su gestión, se presupone que el desempeño es adecuado, siendo este segundo posicionamiento el que genera mayor reputación y reconocimiento para los CEO y las compañías.

- El análisis estadístico que Reputation Institute presenta en “*Reputation and CEO RepTrak, 2018*” sugiere que alrededor del 35% del legado de un CEO puede explicarse por el desempeño financiero y el 65% restante por criterios no financieros.
- Además, deja claro que el reconocimiento de los aspectos relacionados con la responsabilidad es el más relevante para contar con una buena reputación como CEO de los cuatro analizados –por encima del liderazgo, la gestión y la capacidad de influencia– (vease figura 15).

Por tanto, cuando hablamos de un alto directivo, las características de desempeño y técnicas centradas en el “qué” se sobreentienden, pero son los aspectos relacionados con el “cómo” y el com-

Principales características del “líder confiable”:

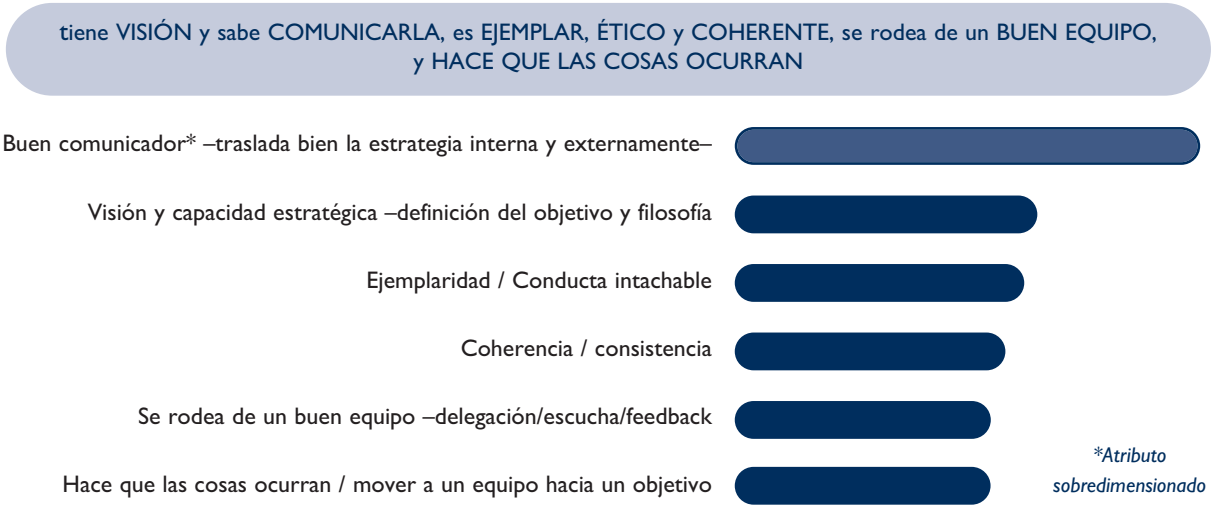


Figura 14. Las características del “líder confiable”: un buen líder con buena reputación. Tesis doctoral “La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor de las organizaciones” Sandra Sotillo, julio 2017.

portamiento directivo los que marcan la diferencia en su reconocimiento. Por tanto, un “directivo reputado” es aquel que aúna y demuestra ese buen desempeño con una talla ética y ejemplaridad, y que es capaz de transmitir los valores de la organización.

Estos datos indican que cuando hablamos de un alto directivo, las características técnicas y de desempeño centradas en el “qué” se sobreentienden, pero son los aspectos relacionados con el “cómo” y el comportamiento directivo los que marcan la diferencia en su reconocimiento. Por tanto, un “directivo reputado” es aquel que aúna ese buen

desempeño con la ética y ejemplaridad, siendo capaz de transmitir los valores de la organización.

Así un directivo con buena reputación, que genera confianza en su persona y en el proyecto que dirige, se describe, uniendo las características recogidas en los dos gráficos anteriores, **como un líder con visión, que sabe comunicarla, ejemplar, ético y coherente, que se rodea y cuida de un buen equipo, que hace que las cosas ocurran**, lo que aporta una reflexión importante sobre el tipo de comportamiento y discurso que un líder empresarial debe potenciar y ligar con los resultados de la empresa.

Global 2018 CEO Dimension Weights

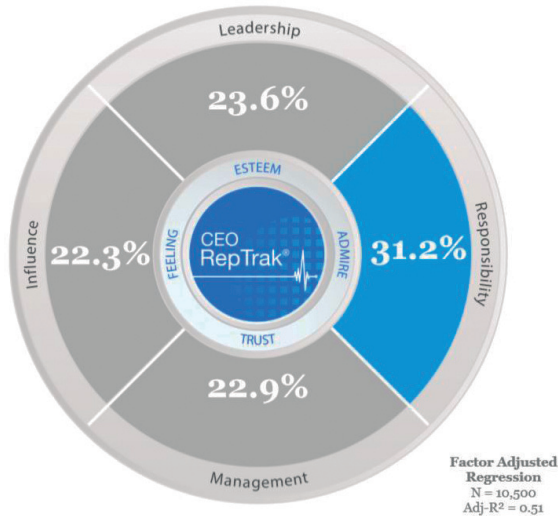


Figura 15. Peso de las dimensiones que conforman la reputación del CEO. *Reputation and CEO RepTrack*. Reputation Institute. 2018.

El peso de la ética en la nueva generación de líderes

El hecho de que la ética y la ejemplaridad aparezcan con tanta fuerza en el perfil ideal del CEO reputado, está ligado a la evolución que las empresas y directivos han tenido que asumir tras una crisis económica y global que ha derivado en una crisis de confianza.

Se acabaron los tiempos del IBGYBG –*I'll be gone. You'll be gone*–, acuñado por los gestores de fondos de alto riesgo (*hedgefunds*) norteamericanos en el 2007-2008 y que fueron, entre otros, los principales causantes de la crisis.

Hoy las empresas, ya sea por convencimiento o por tratar de reducir riesgos reputacionales que eleven su atractivo ante el mercado de capitales, necesitan garantizar que la toma de decisiones se efectúa de manera ética y responsable. Es ahí donde la ética y la ejemplaridad de los directivos ganan peso en esta nueva era de la gestión.

¿Pero qué hay de aquellos directivos que no tienen la máxima responsabilidad de la empresa?

La relevancia de los aspectos éticos es la misma. Sin embargo, para el resto de directivos es vital potenciar aquellos aspectos técnicos y de conocimientos relacionados con su actividad, ya que a diferencia de lo que ocurre con un CEO –al que se le presupone maestría en las variables de gestión–, los demás necesitan consolidar el reconocimiento sobre su desempeño.

ENTREVISTA



Francisco J. Riberas

Presidente Ejecutivo
de Gestamp y
Presidente del
Instituto de la
Empresa Familiar

¿Crees que la ética y la ejemplaridad se entienden hoy como características imprescindibles para ser directivo?

La confiabilidad y la reputación son un activo que cotiza al alza para evitar los tristemente conocidos ejemplos de lo contrario. No obstante, uno de los valores que suele distinguir a muchos empresarios es el de la discreción y, precisamente por pecar de discretos y humildes, hemos podido desatender el valor ejemplarizante que puede tener la figura del empresario también en la sociedad.

Y al revés, la sociedad se ha olvidado muchas veces de que el empresario es un activo a proteger, por su capacidad de generar prosperidad en forma de empleo y valor a las comunidades en las que operan sus compañías.

¿Cómo se consigue incorporar la ética y la ejemplaridad en el ADN de una organización de las características y dimensiones de Gestamp?

Gestamp es un proyecto que arrancó hace 20 años, pero que no nació de la nada, sino del proyecto industrial y los valores de mi padre, un excepcional empresario y directivo. Sus valores nos siguen guiando y gracias a ellos hemos transformado una empresa local, sin tecnología propia, hasta convertirla en un grupo global.

Para construir un proyecto a largo plazo, es imprescindible cuidar la excelencia en nuestras operaciones industriales, con el cliente siempre en el centro, y otorgar muchísima importancia a las personas, el equipo.

La ética no es fácil de desarrollar ya que, por muchos códigos de conducta que redactemos, es necesario que las organizaciones formalicen esas buenas prácticas en el quehacer diario de sus empleados. El comportamiento ético de las organizaciones se basa en el de los individuos, por lo que el valor del ejemplo es fundamental. Hacer las cosas bien es la mejor manera de que otros también lo hagan.

¿Qué podemos hacer para reforzar esta idea en las nuevas generaciones que van a convertirse en los directivos del futuro?

Todo empresario es por definición un emprendedor. Los que empiezan ahora tendrán que gestionar proyectos cada vez más grandes e internacionalizados, con equipos más complejos. Es importante que nunca pierdan la pasión por el trabajo bien hecho, que será

clave para que sus proyectos puedan desarrollarse.

En estos tiempos de cambio constante en que vivimos, no sin cierta incertidumbre, los directivos tenemos que marcar la diferencia con nuestra gestión responsable y ética. Hoy, mañana y siempre. Para todas las generaciones.

No entendería otra forma de actuar que no fuera responsable, honesta y transparente. Y no entendería que eso cambiara en el futuro. La empresa familiar es el ecosistema perfecto en el que poner en práctica esos valores y la ética, dado el compromiso a largo plazo de estas compañías. Sin duda, la empresa familiar ofrece grandes oportunidades para que el directivo, actual o futuro, desarrolle su carrera profesional en proyectos de largo plazo en los que los valores y la ética tienen enorme importancia.

¿Cuáles son en tu opinión los pasos para que la figura del empresario y del directivo sea admirada en el entorno social?

Hay que hacer un llamamiento a que la ética empresarial no sea invisible. Tenemos que aceptar la responsabilidad que supone también para los empresarios estar a la altura y dar ejemplo a la sociedad. Y también esperar un mayor reconocimiento social en un camino que ha de ser de doble vía.

Hay que convencer a la sociedad de la importancia de nuestras empresas porque España y Europa, en el contexto mundial, van a perder peso relativo. Y serán las empresas internacionalizadas las que podrán competir globalmente.

Debemos trabajar para reducir los prejuicios que tenemos hoy en día sobre las grandes empresas. Hay que convencer a la sociedad de la importancia de que crezcan las empresas, no solamente las *start-ups*. Si crecen, ganan dinero, invierten, generan puestos de trabajo y pagan impuestos. Si las empresas no crecen, no sobrevivirán en un entorno cada vez más complicado.

La dimensión ética en la dirección de empresas



Fernando Broncano

Catedrático de
Filosofía de la Ciencia
de la Universidad
Carlos III de Madrid

Cuentan esta anécdota del ilustre profesor Samuel Alexander (1858-1938), reputado filósofo especialista en ética en las universidades de Manchester y Oxford: en una High Table, o reunión festivo-académica de Oxford, le presentaron a un joven profesor de moral. “¿Cuál es su tema, joven?”, le preguntó. “*Business Ethics, sir*”, respondió el interpelado. “¿Cómo?” respondió —Samuel Alexander era famoso por su sordera—. “*Business Ethics, sir*” repitió varias veces el joven, subiendo cada vez el tono. “¡Ah!, muy bien, es que me había parecido escuchar ‘*Business Ethics*’, joven”, dijo sonriendo con sarcasmo el viejo catedrático. Efectivamente, “*Business Ethics*” se presta a los mismos chistes malos que “música militar” y otros conocidos oxímoron.

Pero no es cierto. Hay una ética de la empresa y los negocios, y es un asunto muy serio de máxima relevancia tanto para la economía como para la sociedad en general. En los tiem-

pos contemporáneos de revolución industrial es, además, un tema de prioridad en el ordenamiento legal de la vida diaria de las empresas. Mi objetivo en estas líneas es muy modesto: querría solamente aportar cierta claridad a los conceptos para que los lectores puedan más tarde formar su propia opinión.

Distinguimos, en primer lugar, lo que solemos llamar “moral” de la ética. La moral, mala o buena, son las costumbres que adopta un grupo, una corporación o una sociedad y que son sancionadas por el común de forma positiva. Llevar un bañador en una reunión de empresa puede ser una elección de estilo, pero la moral puede sancionarlo como una falta de consideración al resto. Las morales son tan variadas como las culturas y los contextos históricos, y están siempre sometidas a conflicto y variación histórica. La ética es la palabra con la que designamos la reflexión pública, social, sobre los valores y las normas de las morales cotidianas. La ética nos pide justificación racional, argumentación y responsabilidad pública por las costumbres que nos constituyen.

Vayamos hacia el campo concreto de la empresa. La moral en la empresa tiene mucho que ver con dos relaciones sociales básicas: la confianza y la lealtad. A pesar de que, cuando aprendemos economía básica, se nos describe al agente económico como un agente autointeresado y egoísta, lo cierto es que el sistema

económico no funciona sin una red densa de confianza tanto interna (a la empresa) como externa (al sistema). Vivimos de hecho una crisis económica fruto de la fractura de la confianza en los sistemas de control financiero. La confianza, a su vez, tiene que ver con la lealtad, de hecho, se basa en la lealtad que se supone en los individuos, trabajadores simples o directivos, con la empresa, y de la empresa con el sistema social y económico en general. Hasta aquí no hay ninguna calificación de “bueno” o “malo” en los sentidos habituales: las mafias y organizaciones delincuentes tienen muy claro, a veces mucho más que las empresas legítimas, la necesidad de la confianza y la lealtad.

La ética comienza cuando nos planteamos personal y colectivamente los límites, los dilemas y las alternativas que nos crean las exigencias de confianza y lealtad. El dominio de la ética es el espacio de la responsabilidad por el orden de los valores que cada uno asume cuando toma una decisión. Un directivo sabe que cada decisión que toma tiene costes y beneficios. Pero también sabe, y debe saber, que esos costes y beneficios están jerarquizados por un orden de valores. ¿Quién o quiénes confían en su decisión?, ¿a quién o a quiénes debe lealtad?

La ética se ocupa de hacer visibles estas jerarquías y por ello, muestra cómo se aceptan las responsabilidades por los actos y decisiones. Están la confianza y lealtad públicas, que competen a todos los ciudadanos en tanto que

están unidos por una sociedad que debe preservarse. Están la confianza y lealtad en y con el sistema económico, pues cada decisión afecta a todas las que tomen los demás agentes. Están la confianza y lealtad que se deben al colectivo que es una empresa, que tiene una asimetría de responsabilidades, pero una simetría de lealtades. El directivo debe tanta lealtad a los inversores como a los trabajadores, y, por encima de ello, a la sociedad cuyo sistema económico la permite reproducirse y, aún por encima, a los valores por los que esa sociedad se siente digna de existir. Es su responsabilidad decidir los ordenamientos que operan en cada una de las decisiones.

CAPÍTULO V

Claves para una buena reputación como directivo

¿Qué puede hacer un directivo para conseguir una buena reputación? La respuesta es sencilla de dar, pero difícil de implementar. De hecho, la mayor parte de directivos que cuentan con una buena reputación asegurarán que no hicieron nada por conseguirla, a excepción de trabajar duro.

La clave final de una buena reputación radica en ser bueno en la profesión, demostrar un comportamiento ejemplar, y conseguir que las personas con las que el directivo se relaciona, o se va a relacionar en el futuro, lo sepan y lo reconozcan.

Este capítulo, partiendo de un modelo desarrollado para gestionar la reputación de un CEO o líder empresarial, ofrece las principales recomendaciones y plantea a través de preguntas las reflexiones que los directivos de cualquier nivel deben hacerse para impulsar su reputación.

Filosofía de gestión para una buena reputación

Los CEO y Presidentes entrevistados en la consulta de referencia en la que se basa este Cuaderno gestionan su reputación y la ponen al servicio de la empresa, partiendo de un enfoque

que incorpora la filosofía reputacional tanto en su toma de decisiones, como en su actuación. Recordando que los ejecutivos entrevistados fueron seleccionados por su reconocimiento como líderes con buena reputación, sus recomendaciones son altamente valiosas.

Más allá del apoyo que los CEO y presidentes reciben de las áreas de comunicación de sus compañías, en su discurso se encuentra el siguiente esquema de funcionamiento.

Esquema mental para una buena reputación



Figura 16. Esquema mental básico para una buena reputación como directivo. Tesis doctoral “La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor en las organizaciones”. Sandra Sotillo, julio 2017.

El primer recurso consiste en incorporar una filosofía reputacional al proceso de reflexión y toma de decisiones, ya sean empresariales o personales. A modo de guía práctica que permita seguir esta recomendación, tres preguntas ayudan a iluminar el asunto sobre el que se esté decidiendo.

PREGUNTAS para incorporar la filosofía reputacional a la toma de decisiones:

- 1. ¿Me importaría ver este asunto en internet o en la primera página de un periódico?*
- 2. Además de las consecuencias a corto, ¿puede implicar consecuencias para nosotros o para otros en el medio o en el largo plazo?*
- 3. Además de los implicados directamente en el asunto, ¿afecta negativamente a otras personas o entornos?*

Si la respuesta a algunas de estas tres preguntas es positiva, habrá que reconducir la decisión para reducir riesgos reputacionales y tangibles, para la empresa y para el propio directivo.

Estas preguntas sirven en realidad para cualquier grado directivo, ya que ayudan a revisar el talante ético de la decisión, las posibles implicaciones para grupos de interés no contemplados inicialmente, e incorporan las consecuencias del largo plazo a la toma de decisiones.

En segundo lugar, es vital cuidar el comportamiento profesional y el personal, a pesar de que para muchos CEO puede convertirse en una carga. Considerando que un CEO además de representarse así mismo, representa los valores de la organización que lidera, se trata de ofrecer un comportamiento ejemplar 360° las 24 horas del día, ya que el directivo como líder de equipo comunica más con lo que hace que con lo que dice.

Y, por último, en tercer lugar, el directivo debe centrarse en la comunicación. Cuando el directivo representa a la compañía, podrá contar con el apoyo del área de comunicación, pero, en cualquier caso, la clave está en alinear los mensajes con los del proyecto liderado y en hacerlo de manera natural, adecuándolo a las características de la persona.

Cada vez más se demanda un liderazgo auténtico, que deja ver la persona que hay detrás del líder. Por ello, de nuevo, es crucial saber cuáles son los aspectos del directivo que más suman al proyecto y establecer la comunicación en función de ellos, para dotarla de credibilidad y potenciar su capacidad de influencia.

Desmontando la falsa ecuación: comunicación = reputación

Muchos CEO y directivos identifican la gestión profesional de una buena reputación con una alta presencia en medios, o con incrementar su protagonismo, lo que les lleva en muchas ocasiones a desestimar su gestión.

Sin embargo, y partiendo de la base de que no existe reputación —reconocimiento— sin conocimiento, es vital no confundir una alta exposición en redes, medios o foros, con una buena reputación. Líderes como Amancio Ortega, Juan Roig o Pablo Isla, reconocidos año tras año entre los líderes más reputados de nuestro país, pueden

ser ejemplo de muchos logros, pero no de ser líderes mediáticos.

Un líder tiene que ser capaz de transmitir los mensajes adecuados, en los entornos adecuados y ante determinados grupos de interés, todo ello apoyado en una forma de ser y de hacer, y en los logros alcanzados con la empresa. Por tanto, la gestión de la reputación de los CEO es circunstancial y, además de depender de las características del propio individuo, dependerá del histórico, del momento y del posicionamiento de la empresa a la que representa.

Es especialmente importante la idea presente en todo el Cuaderno de que la reputación se basa en hechos, por lo que un alto perfil comunicativo sin sustento en acciones se convierte más fácilmente en un riesgo que en una oportunidad para las organizaciones.

En el estudio mundialmente conocido y publicado por Jim Collins en *“From Good to Great”*, en el que se identifican las claves de las empresas que dieron un salto cualitativo significativo, se menciona que los CEO de las compañías que lograron el cambio, aparecieron la mitad de veces en los medios, que aquellos que fracasaron. Lo que —considerando que el estudio se hizo antes de que el peso de los canales digitales fuese tan fuerte como en la actualidad— demuestra que lo importante para un líder es primero generar los hechos y luego ponerlos en valor para convertirlos en reputación.

De ahí que el plan que se presenta a continuación tendrá que estar de manera obligada apoyado en hechos y realidades.

Plan para impulsar la reputación del directivo: comportamiento, relación y comunicación

Gestionar la reputación de todo directivo implica cuatro pasos clave:

- Conocer los aspectos que el directivo aporta al proyecto para identificar la conexión entre ambos
- Concretar la estrategia que permitirá vincular y construir reputación desde el directivo hacia la compañía
- Establecer un plan que concrete en acciones los aspectos de comportamiento, relación y comunicación que el directivo debe llevar a cabo y convierta la estrategia en realidad
- Y, por supuesto, medir cómo el directivo está siendo reconocido y cómo contribuye al proyecto empresarial.

Estos cuatro pasos se recogen en la versión simplificada del modelo CEO-VALUE®, desarrollado por TrustMaker. Aunque este modelo se ha creado para favorecer la gestión de la reputación del CEO y está orientado a la generación de valor para la empresa, las claves que se extraen son útiles para el directivo que desee gestionar su reputación.

¿Cómo gestionar la reputación del CEO y generar valor para la empresa?

CEO-VALUE©

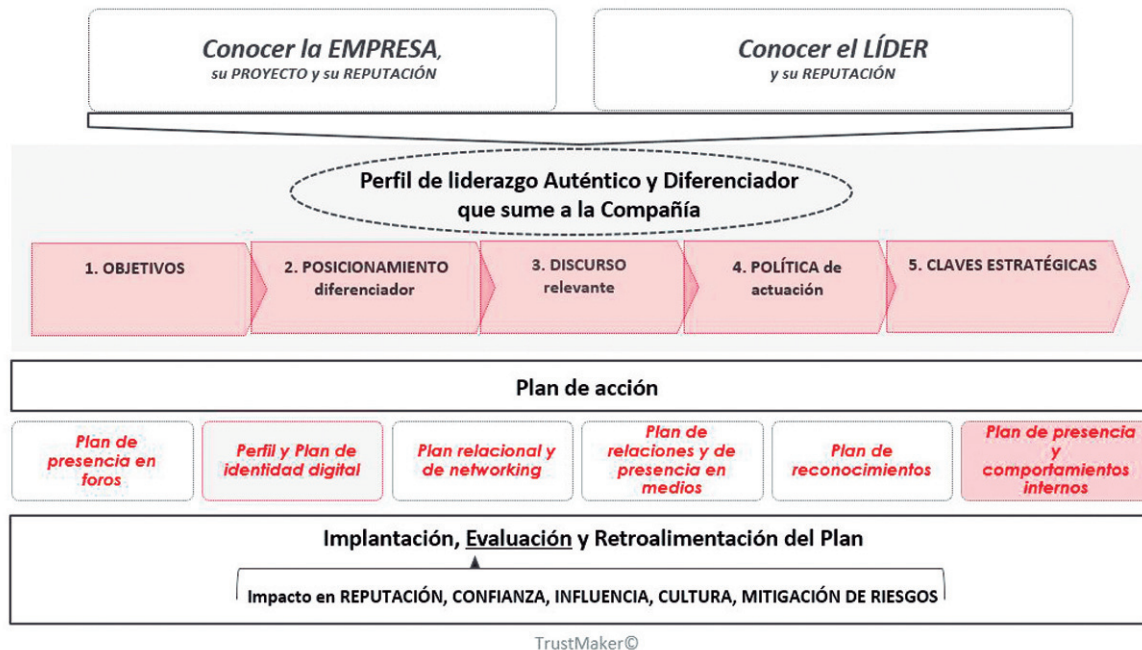


Figura 17. Metodología CEO-VALUE© desarrollada por TrustMaker.

1ª Etapa del CEO-Value: Analizar la conexión entre el directivo y el proyecto empresarial.

Se trata de identificar las habilidades y capacidades que el directivo puede aportar al proyecto empresarial para generar valor. Y para ello es necesario conocer bien el proyecto –posiciona-

miento, estrategia, historia, situación, fortalezas y debilidades, claves de futuro, etc.– y al CEO –historial profesional, fortalezas y debilidades, principales capacidades, etc.–, así como la reputación de ambos. Partiendo de estas claves, se identificarán aquellos aspectos del CEO que más valor aporten a la empresa.

Es también vital contemplar el contexto en el que ambos se enmarcan y entender las circunstancias concretas que rodean al periodo directivo, ya que éstos tienen un papel vital en el plan a desarrollar. Como ya se ha comentado, es muy diferente, por ejemplo, que el directivo ejerza en solitario a que lo haga en un tándem de liderazgo, o que una sucesión se produzca en un momento de estabilidad o de crisis.

PREGUNTAS:

- *¿Cuáles son las claves del proyecto al que me sumo como directivo? ¿Cuál es su posicionamiento, su esencia y sus claves de futuro?*
- *Teniendo en cuenta mi historial profesional, conocimientos, relaciones, etc., ¿cuáles son los principales aspectos que puedo aportar al proyecto?*
- *¿Dónde reside mi capacidad de generar valor para el proyecto?*

2ª Etapa del CEO-Value: Definir un perfil de liderazgo auténtico y diferenciador para el CEO.

Se trata de definir conceptualmente el perfil de reputación para el CEO que más suma al proyecto, siempre y cuando sea creíble tanto por su histórico, como por su carácter y personalidad.

Intentar parecer lo que no se es, tiene hoy menos sentido de lo que ya tenía antes de la era internet. La “autenticidad” es una de las claves

del nuevo liderazgo, algo íntimamente relacionado con la necesidad de un liderazgo cada vez más humano, como se presenta en las características del líder del futuro (véase capítulo 6).

Un aspecto que parece menor, pero fundamental en este momento, es reflexionar sobre la habilidad del directivo para transmitir y hablar en público, sus fortalezas y debilidades en el entorno relacional. Además de reforzar con formación y *coaching* las habilidades que deban mejorar, conocer los entornos y las situaciones en los que se siente cómodo o incómodo ayuda a definir acciones con mayor posibilidad de éxito. Como ejemplo, si un CEO no se siente cómodo ante una conferencia, ¿por qué no plantear la misma exposición en formato entrevista?

En el caso de que el directivo no cuente con el apoyo de un área de comunicación, estas reflexiones ayudan igualmente a definir la formación necesaria que potenciará sus habilidades comunicativas y relacionales, e impulsarán su reputación.

La formación en aspectos como la capacidad y la claridad comunicativa, hablar en público o el manejo del lenguaje no verbal, son y seguirán siendo habilidades básicas que todo directivo debe adquirir y mejorar a lo largo de su carrera.

Para concretar este perfil, es relevante establecer los objetivos que se quieren conseguir con el plan, así como el posicionamiento deseado como directivo. A ello ayuda expresar en una frase el modo en que el CEO debe ser reconocido por

los *stakeholders* clave de la empresa, e identificar los hechos y atributos de la persona que le dan soporte.

A partir de esta tarea, se puede establecer el discurso y las claves del relato a trasladar, y que va a construir en gran medida dicho posicionamiento; definir las políticas de actuación necesarias en el caso de un reparto de roles o del momento concreto en el que se encuentre la empresa; y por último, aislar las claves estratégicas para alcanzar los objetivos definidos y dirigir el plan que habrá que concretar a continuación.

PREGUNTAS:

- *¿Cuáles son los hechos clave de la estrategia a desarrollar que deben reforzarse con comunicación?*
- *Teniendo en cuenta las características del proyecto, la estrategia mencionada y mis propias características como directivo, ¿cómo debo posicionarme para potenciar el reconocimiento del proyecto en el que estoy implicado?*
- *¿Cuáles son los objetivos concretos para que este plan sume a la compañía? (posicionamiento, atracción del talento, incremento del orgullo de pertenencia, impulso de un cambio cultural, etc.)*
- *¿Cuáles son los grupos de interés de la empresa sobre los que como directivo tengo que ser capaz de influir?*
- *¿Sobre qué temas y qué mensajes principales debo transmitir para poner en valor el proyecto?*

- *¿Cómo ejercer y visibilizar el liderazgo al frente de este proyecto en relación con mis pares o el equipo de directivos?*
- *Teniendo en cuenta las circunstancias de la empresa y del contexto, ¿cuáles son las palancas en las que debo basar la estrategia de posicionamiento?: ¿alta o baja visibilidad?, ¿entornos clave en los que debo conseguir un reconocimiento?, ¿necesidad de potenciar el número de relaciones o de profundizar en las actuales?, ¿aspectos culturales a reforzar?, etc.*

3ª Etapa del CEO-Value: Definir un plan activable y calendarizado.

Partiendo de todos los aspectos definidos –posicionamiento, objetivos y estrategia a seguir– el plan debe, al menos, reflexionar sobre seis subplanes o áreas de trabajo que hay que concretar en acciones.

- I. **Presencia en foros y en entornos relacionales:** A qué asociaciones pertenecer, a qué foros es relevante asistir o participar como ponente, etc.

PREGUNTAS:

- *¿Qué foros tratan las temáticas relevantes para mi empresa?*
- *¿Dónde se encuentran las personas que toman decisiones sobre el futuro de mi sector / sobre el entorno empresarial (clientes, reguladores, etc.)?*

- *¿Qué papel tiene sentido que intente ocupar ante ellos (ponente, patrono, socio, etc.)?*

2. **Perfil e identidad digital:** En qué redes sociales aparecer, si conviene usarlas como canales de comunicación o no. Puede decidirse no figurar en redes como LinkedIn o Twitter, pero es contraproducente no tomar una decisión al respecto o aparecer con un perfil poco cuidado o inadecuado.

Influir a través de estos canales requiere tiempo y esfuerzo. Considerando la relevancia e interés que este aspecto suscita entre los directivos, se dedica un breve apartado al final del capítulo 6.

PREGUNTAS:

- *¿Tiene sentido para mi empresa que como directivo comunique a través de las redes sociales?*
- *¿Qué objetivo me estoy planteando con esta presencia?*
- *¿Qué tipo de mensajes, qué temáticas tiene sentido que comparta o emita a través de las redes?*
- *¿En qué medida estoy dispuesto a mostrar el humano que está detrás de la posición directiva?*
- *Yo como directivo y persona, ¿me siento cómodo apareciendo en estos entornos? De lo contrario, ¿puedo aprender a sentirme cómodo?*

- *¿Qué perfil es el más adecuado? ¿Voy a tener tiempo para mantener mi presencia en las redes sociales (con o sin ayuda)?*
- *¿Qué redes sociales son las más adecuadas para estar presente, teniendo en cuenta los objetivos que me planteo?*

3. **Plan relacional:** Identificar las personas clave con las que es relevante, para el directivo y el proyecto, mantener una relación directa y personal, así como el grado de implicación. Encontrar el tiempo para establecer y cuidar estas relaciones de manera personal tiene cada vez más valor y sigue siendo el camino más efectivo. En el caso del CEO es vital que, en un cambio de sector o empresa, se revisen los contactos actuales y se defina una estrategia relacional orientada a los entornos clave para el nuevo proyecto.

PREGUNTAS:

- *¿Sé quiénes son las personas e instituciones clave para el éxito y el futuro de mi empresa?*
- *¿Dedico el tiempo adecuado a la parte relacional de mi trabajo?*
- *Teniendo en cuenta que el tiempo es limitado, ¿estoy seguro de que dedico tiempo de calidad a las personas e instituciones clave para el presente y el futuro del proyecto que dirijo?*

4. **Plan de presencia en medios:** Más allá de la presencia que cada directivo debe tener en medios para cumplir con su función de transmisión de la estrategia empresarial o de los resultados, es relevante que pueda proyectar a través de diferentes medios y canales los rasgos de personalidad que le definen y que le hacen humano ante los demás, especialmente aquellos que conectan con los valores de la organización.

PREGUNTAS:

- *¿Cómo puedo contestar las preguntas para transmitir el propósito y los valores de mi organización?*
- *Más allá de los aspectos financieros, técnicos e informativos sobre el desempeño de la organización ¿qué aspectos de mi personalidad y perfil directivo conectan de manera clara con los valores de mi organización?*
- *¿Qué historias existen en la empresa o en mi perfil profesional que ayudan a transmitir esos aspectos de una manera relevante para las audiencias y los medios?*

5. **Plan de premios y reconocimientos:** Conseguir premios o reconocimientos, cuando estos son de prestigio, no es fácil ni excesivamente programable, ni siquiera en el caso de un directivo de primera línea. Sin embargo, más allá de los premios o menciones que un CEO consiga por

su trayectoria profesional, es vital considerar qué tipo de reconocimientos son relevantes para la organización, intentar obtenerlos y en su caso posicionar al directivo como la persona que lo recibe, transmitiendo un mensaje claro sobre su importancia para la compañía. Un ejemplo claro es cuando el CEO, y no solo el director de RRHH, acude a recibir un premio por ser una buena empresa para trabajar.

En el caso de otros niveles directivos, se puede trabajar en la identificación de premios de prestigio y apostar por obtenerlos en sus áreas de especialización, o trabajar los reconocimientos desde la perspectiva académica, eligiendo con habilidad y visión de futuro los que marcan la diferencia en el currículum.

PREGUNTAS:

- *¿Qué premios y reconocimientos de prestigio están relacionados con aspectos clave de la compañía y hay que poner en valor?*
- *¿Qué podemos hacer para conseguirlos?*
- *¿En qué proyectos de prestigio debo participar porque refuerzan aspectos clave de la empresa?*

6. **Plan de presencia y comportamientos internos:** En el caso de los CEO, y aplicable a cualquier directivo, más allá de la importancia de la comunicación interna, es vital definir accio-

nes que transmitan con más nitidez que las palabras el ejemplo que se quiere trasladar, debido al poder de los líderes como prototipo de comportamiento.

Hoy no existen claras barreras ni diferencia entre la comunicación interna y la externa, ya que los empleados son canales de comunicación en sí mismos, y además de empleados, pueden ser accionistas, clientes, etc.

Las acciones que presentan al CEO y a los miembros del comité de dirección como personas interesadas por el equipo y por su día a día, por entender y comprender al cliente y al negocio, que trasladan el espíritu de colaboración, o aquellas especialmente relacionadas con la transmisión de la importancia de la innovación o la transformación digital, son las más recurrentes en los últimos tiempos.

PREGUNTAS:

- *¿Qué aspectos de la cultura de la organización necesitan reforzarse?*
- *¿Qué puedo hacer para dar ejemplo al equipo desde el modo en el que me comporto?*
- *¿Cómo se reflejan los valores de la organización a través de mi comportamiento? ¿Hay contradicciones? ¿Cómo las podemos corregir?*

4ª Etapa del CEO-Value: Medir la reputación del directivo y su impacto en el proyecto.

¿Qué aspectos deben contemplar las métricas del plan de reputación de un CEO? En la actualidad es uno de los intangibles en los que existe un amplio margen de mejora, ya que pocas corporaciones lo evalúan de manera profesional.

De manera básica puede decirse que se necesita construir métricas de desempeño, de reconocimiento o reputación, y de impacto.

A pesar de que en muchas ocasiones la dificultad de medir es atribuible a la falta de presupuesto, es fundamental reflexionar sobre qué indicadores servirán para evaluar el proyecto y precisan contar con ese presupuesto. Independientemente de que se cuente o no con ese presupuesto, sí es importante plantearse las siguientes preguntas.

PREGUNTAS:

- *¿Cómo puedo medir el impacto de las acciones que me he propuesto llevar a cabo?*
- *¿Cómo están impactando en el proyecto que lidero?*
- *¿Cómo impactan en mí como directivo?*

En estas cuatro fases se identifican las claves que, de una manera profesional en el caso de los CEO y los miembros de los comités de dirección, y de una manera más intuitiva en el resto de directivos, ayudarán a potenciar su reputación y, como consecuencia, la de los proyectos con los que están asociados.

Por supuesto, existe un método de trabajo detrás de este esquema, que permite profundizar con método tanto en la descripción de los aspectos estratégicos y conceptuales, como en la selección y diseño de las acciones concretas.

ENTREVISTA

66



Hilario Albarracín
Presidente de KPMG
y Patrono de la
Fundación CEDE

¿En qué medida la contratación de una auditora o consultora depende de la reputación de los directivos que conforman la compañía?

En el momento actual, uno de los elementos más relevantes a la hora de contratar servicios profesionales o de establecer cualquier

colaboración o alianza, junto con la solvencia técnica en la materia, es la reputación de las empresas, como activo intangible crítico.

En sectores como los servicios profesionales o la auditoría, que tiene como objetivo la generación de confianza, este elemento tiene aún mayor incidencia.

Dentro de esta confianza, y más allá de los atributos o reconocimiento en el mercado de cada compañía, indudablemente la actuación profesional y personal de sus directivos o socios resulta determinante ante la creciente exigencia social. En los últimos años ha evolucionado hacia un concepto más cercano al de integridad, en el que no es fácil disociar la actividad profesional de la personal. Esta idea de integridad fue ya abordada en el primero de los Cuadernos de esta colección y es uno de los valores corporativos de nuestra compañía.

Esta realidad es aplicable a toda la organización y especialmente exigible a sus máximos responsables, que deben ser ejemplo de comportamiento ético y de actuación conforme a los valores de la entidad, y servir de referente para todos los profesionales. Es sin duda uno de los elementos clave del liderazgo directivo.

¿Cuáles son los aspectos en que ponéis mayor atención para que la reputación de cada uno de los Socios genere confianza hacia KPMG?

La reputación –junto con la ética y los valores que deben presidir todas nuestras actuaciones– debe apoyarse en la excelencia técnica, la capacidad de innovación y la mejor atención al cliente, aspectos que son trabajados de forma sistemática y recurrente en toda la firma, soportados por unos sistemas de prevención y control que nos permiten identificar las posibles áreas de mejora en cada momento.

Con sus conocimientos y habilidades, experiencia sectorial y entendimiento del cliente para anticiparse a sus necesidades, nuestros Socios trasladan esa confianza a los mercados y al conjunto de la sociedad, lo que hace que nuestro reconocimiento y reputación como Firma se consoliden, liderando en nuestro sector rankings de reputación como el informe Merco.

“Liderar con el ejemplo” es otro de nuestros valores, lo que significa que las personas que hemos asumido una responsabilidad especial en la dirección de la Firma somos los primeros que debemos demostrar de manera permanente este compromiso con nuestra manera de entender la actividad profesional, que al final, es uno de los elementos diferenciales en un mercado cada vez más competitivo.

¿Cómo se debería gestionar en una organización la reputación de sus directivos como colectivo?

Las grandes organizaciones deben entender la reputación como un activo fundamental que hay que gestionar y proteger, intentando anticipar y reducir los posibles riesgos que la afecten, y asumir que uno de los pilares para la generación de confianza es la transparencia, tanto interna como externa.

La gestión de la reputación debe partir de un propósito y misión que conecte a los directivos de distintos niveles con la cultura y refuerce su orgullo de pertenencia. Además, debe contar con un conjunto de sistemas de prevención y control integrales, que garanticen tanto un comportamiento ético, como que cualquier posible desviación sea identificada y gestionada adecuadamente.

El análisis de los riesgos ocupa cada vez más espacio en los comités de dirección y los consejos de administración, precisamente por su importancia y por el momento de transformación en el que nos encontramos, que ha incrementado de forma notable la tipología de los riesgos respecto al modelo tradicional, y ha desarrollado posiciones directivas específicas para su adecuada supervisión y control, que resultan clave en el éxito de las compañías.

Más allá de estas cuestiones, corresponde a los principales ejecutivos de las compañías, bajo la supervisión de sus órganos de gobierno, marcar el “tono ético” y trasladar a toda la organización su compromiso con la trans-

parencia, la calidad y la integridad, motores reputacionales del reconocimiento de la empresa, y elementos cada vez más valorados y demandados por los profesionales, los clientes y la sociedad en su conjunto.

“Hechos y comunicación: la combinación imprescindible de la buena reputación”



Sebastián Cebrián
Director General de
Dircom y Director
de Fundacom

Son muchas y diversas las definiciones alusivas a qué es la reputación y cómo influye en el éxito de empresas, así como en el de los directivos, mandos y empleados que las configuran. Lo cierto es que la reputación no es nada si detrás no hay una realidad que la sustente. Se precisa una buena base para ser reconocido, respetado y elegido, que es al final lo que consigue una marca reputada en relación con otra marca que no lo es. Ser

conocido es fácil; ser reconocido, no. Ofrecerse es fácil; ser elegido, no.

A las realidades hay que sumarles las expectativas. No hagamos las cosas para contarlas, pero si las hacemos y las hacemos bien, debemos compartirlas y hacerlas saber. El círculo se cierra con las percepciones que la reputación genera en los grupos de interés con los que las marcas, empresas y directivos se relacionan. Si eres bueno en lo que haces, debes ponerlo en valor y si esa propuesta de valor es recibida como tal, la reputación se refuerza.

Conseguir una buena reputación como directivo requiere —primero— ser un buen directivo: íntegro, con valores, eficiente, preparado, empático. La afirmación podría ser de pero-grullo si no fuera porque son muchos los profesionales, deportistas, etc. que aparentan una buena reputación cuando es ficticia. Una mala práctica o el descubrimiento de una mentira rompe la cadena de la confianza.

En el ámbito del mundo directivo una buena reputación ayuda siempre a la reputación de la empresa para la que se trabaja y por eso debe saber comunicarse. La comunicación de la reputación es la que te relaciona con buenas cosas y con cosas bien hechas. Asimismo, las expectativas deben estar definidas en un plan perfectamente planificado, donde lo idóneo no es tener un perfil alto y/o proactivo, sino el perfil que mejor se adapte a la estrate-

gia corporativa de la empresa para la que se trabaja.

Por otra parte, la reputación de un directivo tiene que adecuarse a un plan integral e inclusivo que sume. Conseguirlo requiere de visión, análisis, estrategia y planificación, y es en este punto donde la labor de un director corporativo y/o de comunicación es clave. A él le corresponde coliderar la gestión de la reputación, y de todos aquellos factores externos e internos que influyen en la reputación de la organización para la que trabaja.

Reivindicar, por último, una dosis de autenticidad en la gestión de la reputación. Personalmente creo que un directivo debe trasladar humanidad, ser cercano a sus equipos, a sus clientes, al resto de grupos de interés. Un líder más humanista genera más confianza. El 80% de los ciudadanos insta a las empresas a que apoyen el entorno local en que se ubican y se desarrollan, según el estudio *Edelman Trust Barometer* de 2018. El mismo estudio pone de manifiesto que hoy el CEO es uno de los miembros de la empresa que menos confianza genera en los ciudadanos. Pese a una leve mejora de su índice de confianza en 2017 —que era del 30%—, en 2018 solo se había elevado al 45%.

Estas cifras demuestran que queda mucho por hacer en la gestión de la reputación de los directivos, aunque, sinceramente, el principal

cambio debe residir en que ellos mismos sean conscientes de que la capacidad de generar confianza definirá las empresas ganadoras del siglo XXI. El contexto ha cambiado. Las marcas dejan de pertenecer a las compañías para pasar a depender de sus grupos de interés. Los que de ahora en adelante no trabajen en la economía de la reputación, simplemente desaparecerán. Los directivos que entiendan cómo gestionar de forma adecuada su reputación, serán más responsables y ayudarán mejor a las compañías para las que trabajan.

CAPÍTULO VI

“El directivo del futuro será reputado o no será directivo”

En 2016, el 78% de los CEO españoles encuestados en el Global CEO Outlook 2016, realizado por KPMG, declaraban que los tres próximos años serían más decisivos en la evolución de la economía que los 50 años anteriores.

La tecnología y la digitalización de los negocios hacen que el cambio y la agilidad sean imperativos para cualquier empresa que aspire a tener un futuro. En este cambio hacia lo digital y lo tecnológico, lo humano gana peso y se convierte en un elemento diferencial que aporta confianza en las organizaciones.

De ahí que la reputación de los directivos adquiera mayor relevancia de cara a un futuro que comienza hoy.

“El directivo del futuro será reputado o no será directivo”

Los CEO y directivos consultados en el estudio de referencia consideran que, en el contexto actual, contar con una buena reputación como ejecutivo es un requisito imprescindible para resultar elegido como líder empresarial.

Este requisito, siempre deseado, ahora se presenta como una exigencia que impone a los directivos una nueva disciplina, que se resume en el mantenimiento de un comportamiento ejemplar, no solo durante los años de mandato, sino durante toda la trayectoria profesional y vital. La ya comentada “*CEO burden*” —o carga del CEO— supone ejercer un papel difícil de representar si realmente esas claves éticas no existen de manera intrínseca en el directivo. Volviendo a mencionar a Howard Gardner, “una mala persona no llegará a ser un buen profesional” y, desde luego, no conseguirá ser reconocido por ello.

Esta afirmación que en cualquier otro momento histórico hubiese sido igualmente válida, adquiere un mayor valor en esta era digital, en la que todo se sabe y difunde en minutos, y en la que nuestra huella digital lo cuenta todo, o casi todo, sobre nosotros. Siempre fue difícil parecer lo que no se es, pero casi a diario encontramos ejemplos en los medios de comunicación en los que se prueba el mal comportamiento pasado, que pesa como una losa sobre las carreras de quienes adoptaron decisiones poco éticas.

La frase que titula el capítulo fue mencionada por Rosa García, Presidenta y CEO de Siemens España, y recogía la esencia del pensamiento común sobre la importancia de la reputación obtenida a través del buen comportamiento. Así lo expresaron el resto de participantes del estudio, salvo que ese futuro al que se hace mención en realidad ya está aquí. Ese futuro en el que los

líderes tienen que ser reputados o no serán líderes, ya ha llegado.

El “retrato robot” del directivo del futuro: un líder humano y humanista”

Multitud de listados enumeran cuáles deben ser las características del buen líder. El valor de la lista de atributos que se muestra a continuación reside en haber sido definida por algunos de los líderes más reputados de nuestro país, y corroborada por directivos y expertos de la misma categoría.

Como se observa en este “retrato robot” del directivo del futuro, las capacidades técnicas o competenciales se presuponen. Paradójicamente, las capacidades necesarias para liderar en un mundo interconectado y digital están relacionadas con el perfil de un líder que potencie su lado humano y humanista.

En esta descripción se vuelve a poner de manifiesto una transición de los aspectos basados en lo que el líder es capaz de hacer o conseguir, a aquellos centrados en cómo lo consigue. Y es que algunos de estos líderes consideran que nos encontramos en un momento de redefinición de lo que se entiende por liderazgo y por éxito.

Los directivos del futuro van a ser valorados por las siguientes características:

1. *Un liderazgo más HUMANO y COLABORATIVO*
Un liderazgo más humano, personal y más ligado a las personas. Se percibe una evolución hacia un liderazgo más horizontal, basado en la escucha, la riqueza de la diversidad y las relaciones con las personas. El liderazgo del futuro será más colaborativo, el líder tiene que prepararse para cooperar en lugar de competir.
2. *COHERENTE y EJEMPLAR*
Los líderes van a tener que ser especialmente cuidadosos con la coherencia entre su discurso y sus actuaciones, ya que la hipertransparencia anteriormente comentada les sitúa ante un escenario de escrutinio aún mayor al actual.
3. *Orientado a lo TRANSCENDENTE y capaz de transmitir el PROPÓSITO*
El mundo de hoy pide a las empresas que lo que hagan sea reconocible y que implique a todo el grupo humano que conforma la empresa, para generar un impacto trascendente y loable también desde un punto de vista social.
4. *Capacidad de COMPRENSIÓN y REFLEXIÓN en un contexto lleno de ruido*
Imprescindible para discernir entre lo que es relevante y vital, y lo que no para evitar decisiones precipitadas en un entorno sin verdades absolutas. El líder se interesa, escucha y comprende el contexto externo e interno.

5. *FLEXIBILIDAD para ADAPTARSE AL CAMBIO*

En línea con el punto anterior, la flexibilidad, la diversidad, la mentalidad global y la capacidad estratégica para adaptarse a un entorno cambiante van a ser las claves del nuevo liderazgo. En un momento en el que los planes estratégicos se revisan y a veces cambian cada año, saber escuchar, reflexionar y asumir el cambio como nuevo ecosistema es fundamental.

6. *MÁS VISIBLE, dispuesto a DIALOGAR con más stakeholders*

El líder en la era del conocimiento tendrá que ser más visible y estar dispuesto a hablar con más interlocutores, y será capaz de incorporar a su discurso los temas que interesen a estos grupos, no solo los que les interesan a ellos como líderes o a sus empresas.

7. *Con CONOCIMIENTOS DIGITALES y TECNOLÓGICOS para integrarlos en su negocio*

Los conocimientos digitales y tecnológicos son otro de los aspectos críticos que los líderes deben incorporar a sus competencias. No se trata tanto de un conocimiento técnico, como de aquel que le permita entender qué posibilidades le ofrece la tecnología al negocio y a su evolución.

8. *GARANTE de los cambios regulatorios (compliance)*

Ya que se prevén múltiples cambios regulatorios relacionados con el compliance, el CEO debe ser capaz de anticiparse a ellos para conseguir que contribuyan de manera positiva a la reputación de la empresa.

El “retrato robot” del CEO del Futuro es HUMANO y HUMANISTA

1. **Un liderazgo más HUMANO y COLABORATIVO**
2. **COHERENTE y EJEMPLAR**
3. **Orientado a lo TRANSCENDENTE y capaz de transmitir el PROPÓSITO**
4. **Capacidad de COMPRENSIÓN y REFLEXIÓN en un contexto lleno de ruido**
5. **FLEXIBILIDAD para ADAPTARSE AL CAMBIO**
6. **MÁS VISIBLE, dispuesto a DIALOGAR con más stakeholders**
7. **Con CONOCIMIENTOS DIGITALES y TECNOLÓGICOS para integrarlos en su negocio**
8. **GARANTE de los cambios regulatorios –compliance–**

Figura 18. Las características del “CEO del futuro”. Tesis doctoral “La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor de las organizaciones”, Sandra Sotillo. Julio 2017.

El reto del liderazgo, por tanto, está en contar con directivos que consigan que las empresas sean más humanas, y que aprovechen el alto impacto y capacidad de transformación que estas pueden ejercer, convirtiendo nuestra sociedad en un lugar mejor para todos.

Tendencias y claves en la reputación de los directivos del futuro

Hace unos años, en realidad muy pocos, era impensable que el CEO de una compañía cotizada asumiese posturas activistas o que un directivo del IBEX 35 fuese activo en las redes sociales. También era inimaginable que el surgimiento de algunas *start-ups* desembocase en nuevos modelos de negocio y transformase sectores.

Estos y otros aspectos hoy son realidades que inciden de manera directa en la reputación de los directivos, y que hay que contemplar por su importancia en su configuración y gestión.

Por supuesto, hay otras claves relevantes, pero para concluir este Cuaderno se han seleccionado tres que sin duda merecen mención especial al hablar de la reputación del directivo en el futuro: el “activismo del CEO”, la reputación de los directivos de las *start-ups* y la presencia de los directivos en las redes sociales.

El activismo del CEO

El llamado “activismo del CEO” es ya una realidad en países como Estados Unidos y empieza a influir en el comportamiento de los CEO de otros países, incluido España. El posicionamiento público de un líder empresarial a favor o en contra de determinadas causas sociales, ambientales y de gobernanza, es cada vez más frecuente, con ejemplos que demuestran cómo han llegado incluso a afectar las decisiones de gobiernos y la legislación.

Según datos del último estudio realizado por Weber Shandwick en asociación con KRC Research sobre este asunto –*CEO Activism in 2018: The Purposeful CEO*, realizado entre mil ciudadanos norteamericanos–, el 48% de los encuestados consideran que los CEO están empezando a tener una gran influencia en las políticas públicas. El 46% declara que su influencia en materia de sostenibilidad es vital en su toma de decisiones de compra, dato que ha crecido de manera significativa respecto a las consultas de años anteriores.

Este activismo ayuda a transmitir la autenticidad de la compañía y su compromiso real con los valores y con el propósito. De este modo, cuando un CEO se posiciona contra el racismo o promueve la igualdad de género, la libertad de opción sexual, etc. está dejando claro para quién y para quién no trabaja esa empresa (empleados, clientes, accionistas, etc.).

Definirse como empresa implica elegir, posicionarse y, por supuesto, cuando esa definición parte del máximo representante de la compañía, se convierte en una promesa que debe apoyarse en hechos corporativos. Por ello, todas las declaraciones de los directivos deben estar respaldadas por un comportamiento coherente de la compañía y garantizadas por políticas, procesos y recursos. Pueden convertirse incluso en proyectos de “activismo corporativo”, en los que la propia compañía adquiere el rol activista y trasciende el de su CEO.

En el caso español se cuenta con algunos ejemplos de “activismo del o de la CEO”, siempre implementados con un estilo más “europeo”, y todo apunta a que la tendencia se instalará en más empresas.

La reputación en los directivos de las start-ups

En relación a las *start-ups*, algunas investigaciones insisten en la importancia determinante que la reputación del creador o del equipo directivo tiene incluso en el hecho de que el proyecto llegue a ver la luz. Así Antoaneta Petkova, en *From the Ground Up: Building Young Firms' Reputation*, explica que dos de las tres claves de la reputación de una *start-up* se anclan o bien “en el endoso del capital reputacional de la persona del fundador” o bien en tomar “prestada la reputación de actores consolidados de la industria a los que se asocian”.

Petkova insiste en que, al tener que recurrir habitualmente a rondas de financiación en busca

de los recursos necesarios para el lanzamiento o evolución de la empresa, la reputación del fundador o del equipo de gestión actúa como una señal clara de la calidad y del potencial del proyecto ante los inversores, claro ejemplo de la importancia de la reputación del directivo.

La presencia de los directivos en las redes sociales

Aunque pueda parecer que la presencia de los directivos en las redes sociales no es ya una tendencia, sigue viva en países como el nuestro. Según el último informe publicado por Estudio de Comunicación en 2017 sobre este tema, “un 62,1% de los presidentes y CEO de las empresas del Ibex 35 no están en Twitter ni en LinkedIn. [...] Sólo el 9,1% tienen cuenta en ambas redes, bajando a un 4,5% los que se han decidido únicamente por Twitter”.

Estar o no estar presente en las redes es una decisión importante para el directivo y la empresa a la que representa.

Varias consultoras, medios especializados y las propias redes sociales han publicado estudios sobre las virtudes del uso de estas redes por parte de los ejecutivos. Los datos de estos estudios coinciden en el efecto positivo de la presencia y el uso de las redes por parte de los directivos, tanto para ellos como para las marcas que representan: potencia el reconocimiento de la marca como confiable y honesta, reduce el riesgo de algunos tipos de crisis reputacionales

y, entre otras muchas virtudes, ayuda a que los ejecutivos presentes y activos en las redes sean mejor valorados en todos los atributos que generan buena reputación.

Sin embargo, es fundamental estar en las redes sociales de una manera estratégica y decidida, saber por qué aparecer y cómo gestionar esa presencia.

La investigación en la que se basa este Cuaderno, que muestra que los CEO españoles entienden la presencia en las redes sociales como un reto que deben enfrentar, concluye que aunque es importante y relevante que el máximo directivo de una compañía aparezca en las redes, su presencia debe cumplir tres requisitos: que tenga sentido para el CEO y, especialmente, para la compañía; que el directivo se sienta cómodo o pueda conseguirlo con un poco de ayuda y formación, y que se diseñe una estrategia de presencia alineada con los intereses de la compañía.

Una vez que la estrategia está diseñada, se recomienda un esquema de seis claves para la implementación:

1. Seleccionar bien las redes en las que estar e ir de menos a más
2. Entender el proceso de la presencia en las redes sociales como un aprendizaje
3. Ser coherente en el estilo y en los mensajes
4. Anticipar las posibles críticas antes de las publicaciones, no responder a todas ellas y acep-

tar su existencia en función de la red social que se utilice

5. Trabajar en equipo, con expertos de apoyo y con “embajadores”
6. Tener en cuenta que las redes requieren un discurso propio, más allá del discurso corporativo o ceñido a resultados

El resto de directivos necesitan igualmente hacer esta reflexión: estar en las redes sociales puede ser extraordinario para la reputación del directivo, siempre que se gestione de manera correcta y se asuma un compromiso de presencia.

ENTREVISTA



**José María
Álvarez-Pallete**
Presidente de
Telefónica

¿Cuáles son las habilidades y capacidades del directivo del futuro? ¿Cuáles son aquellas que te exigen y que buscas en los directivos de los que te quieres rodear?

La sociedad está cambiando, las empresas se están transformando y, por lo tanto, los líderes tienen que cambiar y adaptarse a los nue-

vos tiempos que vivimos. Esto implica tener una visión global y agilidad estratégica para entender el impacto de la disrupción digital.

Se necesitan líderes con pasión y compromiso, dispuestos a asumir riesgos y liderar iniciativas. Personas con agilidad para aprender y tomar decisiones rápidas, que se esfuercen, que perseveren, con espíritu de superación y que aporten ideas innovadoras.

En este entorno de disrupción que estamos viviendo, las habilidades para identificar y desarrollar el talento continúan siendo indispensables para reinventarnos y liderar la transformación digital. Además, son fundamentales nuevos principios basados en la colaboración, la apertura y la confianza.

Y, por supuesto, cada uno de nosotros debemos ser responsables de nuestras acciones. No es solo cuestión de transformarnos, sino de cómo lo hacemos. Es clave contar con unos valores claros que guíen todas las actuaciones, tanto por parte de los directivos como de los equipos.

Transformarse y ser una referencia es esencial, y para ello es necesario escuchar, ser capaz de entender. La mayoría de las preguntas tienen respuestas si escuchas y, por lo tanto, muestra el camino a los demás.

¿Cuáles son los principales retos a los que vais a tener que hacer frente los altos ejecutivos en los próximos años?

Los continuos cambios en el sector y en la tecnología plantean desafíos más allá del negocio. En este contexto es fundamental la consistencia entre los mensajes, y las acciones internas y externas de los líderes. Por ello, el compromiso, el liderazgo y los valores son elementos clave.

Pero también surgen barreras que debemos superar.

Los altos ejecutivos deben inculcar esta cultura de cambio constante para tener éxito. Los directivos deben invertir tiempo y esfuerzo para perfeccionar sus conocimientos y habilidades de liderazgo en un proceso de aprendizaje continuo. Es clave atraer y retener el talento adecuado en la medida en que la competencia por el talento seguirá aumentando. Y, además, es clave gestionar el *legacy*, un proceso complejo, para adaptarnos al nuevo entorno.

Nos encontramos en un momento único, extraordinario y que posiblemente marcará la historia. Nos tenemos que adaptar como personas, como sociedad, como países y, desde luego, como empresas. Todas las compañías están abocadas a realizar una transformación radical de su modelo de negocio.

¿En qué medida la reputación y la confianza van a ser cruciales para el éxito empresarial en este futuro cambiante e incierto?

El mundo se está transformando en las últimas décadas. Uno de los cambios más significativos es lo que espera la sociedad de las empresas. Algunos estudios indican que el 71% de la población desconfía de las instituciones. Sin embargo, el 64% de la población cree que las empresas deben liderar la solución a los problemas mundiales.

La reputación y la confianza son ya cruciales para el éxito empresarial. Una compañía con una reputación inadecuada tiene comprometida su sostenibilidad a largo plazo. En la actualidad, las redes sociales han introducido complejidades adicionales, pero también oportunidades para gestionar esos aspectos. El presidente o el CEO puede tener una exposición mucho más directa a la sociedad en general, con lo que ello implica en términos de fortalecer la imagen de la compañía, o debilitarla.

Según los expertos, los presidentes y los CEO representamos más que nunca la Marca con mayúsculas. Lo digo con modestia y con mucho respeto por la responsabilidad que esto supone.

Esta “personalización” de la confianza y de la reputación se debe a tres factores también

interconectados entre sí: lo cambiante e incierto que es el futuro, las expectativas que la sociedad está depositando en las empresas y la necesidad de humanizar el mercado.

De ahí que sea tan importante la transparencia. Transparencia, en primer lugar, sobre las actividades de la propia compañía. Pero también es necesario que los altos ejecutivos se posicionen sobre los grandes asuntos de la humanidad, que de ningún modo pueden resultarnos ajenos desde un punto de vista personal, al ser en su mayoría riesgos u oportunidades con impacto empresarial en el largo plazo.

ENTREVISTA



Núria Cabuti
Consejera Delegada
de Penguin Random
House

¿Cuáles son las habilidades y capacidades del directivo del futuro? ¿Cuáles son aquellas que te exigen y que buscas en los directivos de los que te quieres rodear?

El directivo del futuro debe ser un líder humanista y cooperativo en el que debe predominar una coherencia entre sus valores y los valores de la compañía que representa. Debe ser capaz de trabajar en entornos con alto nivel de incertidumbre, hábil en la resolución de problemas complejos y al mismo tiempo preparado para desarrollar su carrera en ambientes de gran diversidad cultural, racial, educativa, con un foco constante en la relación interpersonal.

Personalmente pienso que en estos momentos es imprescindible contar con equipos enfocados en la transformación digital y cultural de las organizaciones, y que compartan los valores y misión de la empresa. Por supuesto

el trabajo en equipo y la resiliencia son también atributos necesarios frente a la complejidad y la rapidez de cambios en los mercados en los que nos encontramos.

Disponer de una visión estratégica es fundamental, así como saber conseguir que esa estrategia se convierta en una ejecución excelente frente al mercado y frente a nuestros competidores.

¿Cuáles son los principales retos a los que vais a tener que hacer frente los CEO en los próximos años?

Uno de los grandes retos de los CEO en entornos tan competitivos como los que vivimos es y será la atracción del talento. Es imprescindible disponer de las personas con las habilidades necesarias tanto tecnológicas como interpersonales y eso requiere la atracción de talento externo, pero también invertir en el conocimiento, en las habilidades y en la formación del personal interno, además de respetar un equilibrio entre la vida profesional y personal. En empresas que tienen un legado a lo largo de generaciones, es fundamental realizar una transformación cultural y una gestión del cambio de la organización, pero siempre respetando los valores que han guiado el éxito de la empresa.

Al mismo tiempo y dado que las empresas cada vez son más globales y les afectan los

cambios que se producen en la sociedad en lo que respecta a valores, sensibilidad a la creación de empleo local y temas medioambientales, uno de los grandes retos es y será trabajar de manera descentralizada, atendiendo a la sensibilidad cultural de cada lugar en el que la empresa global se encuentre, y sin perder nunca de vista sus reglas sociales, políticas, económicas y culturales.

¿En qué medida la reputación y la confianza van a ser cruciales para el éxito empresarial en este futuro cambiante e incierto?

En el mundo de la inmediatez en el que vivimos, el público (el consumidor, el cliente, el proveedor) se ha convertido en experto y juez. La anticipación, la transparencia y la comunicación dentro y fuera de la compañía son imprescindibles para ser creíbles como líderes y como organización. La reputación y la confianza se convierten pues en cruciales para el éxito empresarial. Los CEO somos garantes de los valores de las organizaciones que representamos y, por lo tanto, tenemos un compromiso con la reputación y la honestidad de las empresas que lideramos y con las personas que en ellas trabajan.

Esta confianza es un valor crucial hoy día porque no debemos olvidar que un líder que genera confianza consigue que, entre todos los que forman parte de la empresa, se genere y gestione la reputación de toda la compa-

ñía de forma adecuada. Esto hará que los consumidores, clientes y proveedores, entre otros, confíen en esa empresa y la diferencien del resto.

“Un reto en la formación de los nuevos directivos”



Eugenia Bieto

Profesora del
Departamento de
Dirección General
y Estrategia y
exDirectora General
de ESADE

La reputación de una persona es la opinión que los demás tienen sobre ella y constituye quizás el intangible más importante sobre el que construir relaciones personales. Georges Brassens compuso en 1952 una canción memorable titulada “*La mauvaise réputation*” en la que su protagonista se pregunta, de una forma un tanto ingenua e irónica, por qué sus vecinos tienen mala opinión de él. La literatura y el cine están plagados de personajes que gozan de un gran prestigio entre los demás, cultivado a lo largo de los años, y otros en cambio no logran nunca estar bien considerados. Los primeros han conseguido ser merecedores de su buena reputación gracias a su propia personalidad, pero sobre todo a las acciones que han ido desarrollando a lo largo de toda su vida. Es de sobra sabido que se tarda muchos años en construir una buena reputación y que, al mismo tiempo, una mala acción puede destruir lo que se había tardado tanto tiempo en conseguir.

Si trasladamos estas ideas al mundo de la empresa y de las marcas, la reputación es un activo que, a pesar de no aparecer en los balances, tiene tanta o mayor importancia que el resto de activos y está estrechamente relacionada con el éxito y los resultados empresariales. Son muchos los factores que explican por qué una organización genera confianza entre los distintos grupos de interés, pero es quizás la reputación de sus directivos uno de los elementos que más influyen. La función directiva ha evolucionado a lo largo de los años y los nuevos tiempos han situado el estilo de dirección individual, jerarquizada y autoritaria en clara decadencia. Hoy los directivos necesitan ser reconocidos por sus equipos para que estos se vinculen de una manera comprometida y real con la institución y el proyecto. Para ello no basta con demostrar conocimientos y competencias técnicas, por sofisticados que sean. Lo que realmente confiere prestigio a un directivo es cómo se comporta, la coherencia entre lo que dice y lo que hace, la integridad y la ética en sus decisiones, en definitiva, la autenticidad y la ejemplaridad, valores todos ellos que se desarrollan a lo largo de toda una vida. Estos directivos consiguen reputación entre los empleados y son capaces de generar buena sintonía en la organización; y las empresas en las que hay buena sintonía son capaces de cosechar grandes éxitos. Además, esta reputación interna se traslada fácilmente a la imagen que la empresa tiene entre los accionistas, los clientes, los proveedores y la sociedad en general.

Esta realidad plantea un reto importante a las escuelas de negocio. En efecto, formar a los directivos del futuro implica tener en cuenta que, más allá de los conocimientos funcionales derivados de sus responsabilidades, hay que desarrollar en ellos otras competencias. No se puede enseñar en el aula a tener buena reputación, pero se puede educar en valores, desarrollando pensamiento crítico en aquellos que tendrán que ejercer responsabilidades de dirección. Los alumnos de las escuelas de negocio deben recibir una educación holística que confiera tanta importancia a las humanidades como a las finanzas, al marketing o a la estrategia. Las aulas deben ser espacios donde los alumnos se vean enfrentados a los retos reales que plantea hoy en día la sociedad, en un entorno donde la ética ha de ocupar un papel central. Ello implica incluir en los programas clásicos de dirección de empresa asignaturas como filosofía, historia o arte.

El líder del futuro ha de ser un líder reputado, una persona respetada por su manera de actuar, por la coherencia entre lo que dice y lo que hace, por los valores que están detrás de las decisiones que toma; estos aspectos deberían ser claves en los procesos de selección y promoción interna.

El texto central de este Cuaderno se basa en la Tesis Doctoral realizada por Sandra Sotillo sobre “La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones”. Por ello, se quiere agradecer de manera especial a todas las personas que participaron en la investigación central de ese trabajo.

Presidentes y CEO

Jesús Acebillo, *Regional Director GCM and President of Novartis Spain*; **Carlos Barrabés**, Fundador de Barrabés; **Lucas Carné**, Fundador de Privalia; **Antonio Brufau**, Presidente de Repsol; **Rosa García**, Presidenta y CEO de Siemens España; **Antonio Garrigues**, Presidente de Honor de Garrigues; **Jaume Giró**, Director General de la Fundación “la Caixa”; **José Ignacio Goirigolzarri**, Presidente de Bankia; **Gonzalo Gortázar**, CEO de CaixaBank; **Sarah Harmon**, *Head para España y Portugal de LinkedIn*; **Antonio Huertas**, Presidente y CEO de MAPFRE; **Josu Jon Imaz**, CEO de Repsol; **Tolga Öncü**, CEO de IKEA España; **Almudena Román**, Directora General de ING DIRECT España; **Francisco Román**, Presidente de Vodafone España; **Gonzalo Sánchez**, Presidente de PwC España; y **Javier Rodríguez Zapatero**, CEO de Google España, Portugal, Turquía y MENA.

Directores de comunicación

Nieves Álvarez, Directora de Relaciones Externas de Día; **Amalia Blanco**, Directora General de Comunicación y Relaciones Externas en Bankia; **María Cortina**, *Head of Communications and Government Affairs* en Siemens España; **Juan Cierco**, Director de Comunicación, RSC y Relaciones Institucionales de IBERIA; **María Echanove**, Directora Corporativa de Comunicación en MAPFRE; **Begoña Elices**, Directora General de Comunicación y de Presidencia en Repsol; **Fernando Encinar**, *Head of Marketing & Communications* en idealista.com; **Arturo García**, Director de Comunicación Corporativa y Sostenibilidad de IKEA España; **Toni Martínez Buendía**, Director de Comunicación de Mercadona; **María Luisa Martínez Gistau**, Directora Ejecutiva de Comunicación, Marca y RSC de CaixaBank; **Alfonso López Tello**, Managing Director Comunicación & Imagen de PwC España; **Manuel López**, *PR Manager* en HP; **Rafael Orbegoza**, Jefe del gabinete de Presidencia en Iberdrola; **María Paramés**, Directora de Personas y Comunicación en Bankinter; **Anaïs Pérez Figueiras**, *Head of Communications* Google España y Portugal; **Nacho Rodríguez**, Director de Comunicación, Relaciones Institucionales y Responsabilidad Corporativa en ING Bank España y Portugal; **José Romero**, Director de Comunicación en Vodafone España; y a **Montserrat Tarrés**, Directora de Comunicación Grupo Novartis.

Expertos y asociaciones

Sebastián Cebrián, Director General de Dircom –Asociación Española de Directivos de Comunicación–; **Alfonso Jiménez**, Presidente del capítulo madrileño de AED –Asociación Española de Directivos–; **Ángel Alloza**, CEO y Secretario General de la Fundación Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership; **Aratxa Asiambarrera**, fundadora y CEO de The Valley; **Santiago Álvarez de Mon**, profesor de IESE Business School, *coach* directivo y autor de libros sobre liderazgo; **Juan Carlos Cubeiro**, CEO de Right Management España y *Head of Talent* de ManpowerGroup, *coach* directivo, conferenciante y autor de libros en estas materias; **Coral González**, miembro de AED y Directora de Organización, RRHH y Sistemas de Tecnatom; **Antonio López**, Presidente de Honor de DIRCOM; **José Luis Conde**, miembro de AED y Director General de Operaciones de CLH; **Marta Gómez-Llorente**, miembro de AED y exDirectora General de Siniestros de Chubb; **Frutos Moreno**, miembro de AED y Presidente de TBWA; **Isabel Lorenzo**, miembro de DIRCOM y Directora de Comunicación de la Asociación; **Arturo Pinedo**, socio y Director General Iberia de Llorente & Cuenca; y **Pilar Trucios**, *Chief Operating Officer* en The Valley.

BIBLIOGRAFÍA

AON, (2017) “Global Risk Management Survey, 2017”

asyoushow.org, (2018) “The 100 Most Overpaid CEO: Are Fund Managers Asleep at the Wheel?”

Bendisch, F.; Larsen, G. y M. Trueman, (2013) “Fame and Fortune: A Conceptual Model of CEO Brands” en *European Journal of Marketing*, Vol. 47, N° 3/4., pp. 596-614.

Brand Finance (2017). “Global Intangible Financial Tracker”.

Burson-Marsteller, (2003) “La Reputación de los CEO 2003. La reputación puede construirse.”

Collins, J., (2006) *Empresas que sobresalen. Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. 2ª Edición. Barcelona, Gestión 2000

De Quevedo, E.; Delgado, J.B. y V. Blanco, (2015) “¿Es relevante la reputación del Consejero Delegado? Un análisis de su influencia en los resultados empresariales para el contexto español”, en *CEF. Estudios financieros. Revista de contabilidad y tributación: Comentarios, casos prácticos*, N° 391, 2015, págs. 163-190.

Deloitte, (2018) “Millennial Survey 2018: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0”

Edelman, (2018). “Trust Barometer 2018. Annual Global Study. Executive Summary.” (junto a ediciones anteriores)

Estudio de Comunicación, (2017) “Presencia de las empresas del IBEX 35 en el entorno digital”

Graffin, S.D.; Wade, J.B.; J.F. Porac y R.C. McNamee, (2008). “The impact of CEO status diffusion on the economic outcomes of other senior managers” en *Organization Science*, Vol.19, N°3, 1 de Junio de 2008, pp. 457-474.

Hill&Knowlton, (2003) “Corporate Reputation Watch”

Hintze, J., (2006) “Lo que un líder debería ser”, en Harvard Business School Press (2006): *Cómo llegar a ser un líder efectivo*. Barcelona: Gestión 2000.

KPMG, (2016) “Global CEO Outlook 2016”

Malmendier, U. y G. Tate, (2009) “Superstars CEO” en *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 124, N° 4, Noviembre 2009, pp. 1593-1638.

ManowerGroup, (2017) “La Revolución de las Competencias”

Petkova, A., (2012) “From the ground up: building young firms’ reputation” en Barnet y Pollock (ed.) *The Oxford Handbook of corporate reputation*. Oxford, Oxford University Press.

Reputation Institute, (2018) “Reputation and CEO RepTrak 2018”

Sinek, S., (2013) *La clave es el porqué. Como los grandes Líderes nos inspiran a actuar*. Barcelona: Península. Atalaya.

Sharman, J.C., (2007) “Rationalist and constructivist perspectives on reputation” en *Political Studies*, 55, 20-37

Sohn, Y.J. y R.W. Lariscy, (2015) “Competent or Ethical? Impact of CEO characteristics on Corporate Reputation” en Festcherin (ed.), *CEO Branding. Theory and Practice*, New York. Routledge.

Sotillo, S., (2017) *La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones*. Tesis doctoral. Universidad Jaume I, Castellón. España

Ulrich, D. y N. Smallwood, (2007) “Cómo construir un sello de liderazgo”, en *Harvard Business Review. América Latina*, Vol. 85, N° 9, Septiembre 2007, pp.54-65.

Weber Shandwick y KRC Research, (2017) “CEO Activism in 2018: The Purposeful CEO”

Cuadernos editados por la Fundación CEDE:

← Accede a la colección



Integridad del directivo.
Argumentos, reflexiones y dilemas.
Con el patrocinio de Siemens.



El directivo y las redes sociales.
Con el patrocinio de Fujitsu y e-laCaixa.



Oportunidades para el directivo en escenarios adversos.
El nuevo tiempo de los liderazgos.
Con el patrocinio de KPMG.



Internacionalización empresarial.
Argumentos y estrategias para el directivo.
Con el patrocinio de Deloitte.



La energía que precisamos.
Lo que el directivo debe saber sobre el sector energético.
Con el patrocinio de Gas Natural Fenosa.



Revolución digital_
Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo.
Con el patrocinio de Telefónica.



La diversidad en la gestión directiva.
Con el patrocinio de Repsol.



La salud del directivo para un mejor liderazgo.
Con el patrocinio de Adeslas.

Noviembre 2018
Cuaderno n° 9

© de los textos

Edición: Fundación Cede

Diseño gráfico y maquetación: Vanguard Gràfic, SA

Impresión: Vanguard Gràfic, SA

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida
por ningún medio sin previa autorización escrita del editor.

La responsabilidad de los textos de esta publicación
corresponde exclusivamente a sus autores.





Patrocinado por:

