CABILDEO ESTRATÉGICO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

EN EL NUEVO ESCENARIO

Unidad 1

Organizaciones con futuro: El nuevo mandato de las OOEEs

¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan los líderes empresariales y sus organizaciones para evolucionar hacia un nuevo modelo de gestión y qué implica recuperar el respeto de la sociedad?

La pregunta es,
¿cómo hacer para que las empresas

Poner a las personas en el centro de lo que hacemos

Michael Porter

¨Las empresas deben reconectar el éxito de los negocios con el progreso social¨.

Publicación 2011
Creación del Valor Compartodo

Edward Freeman

¨ Los negocios deben crear valor para los stakeholders... La buena noticia es que una nueva historia de cómo hacer negocios está emergiendo¨.

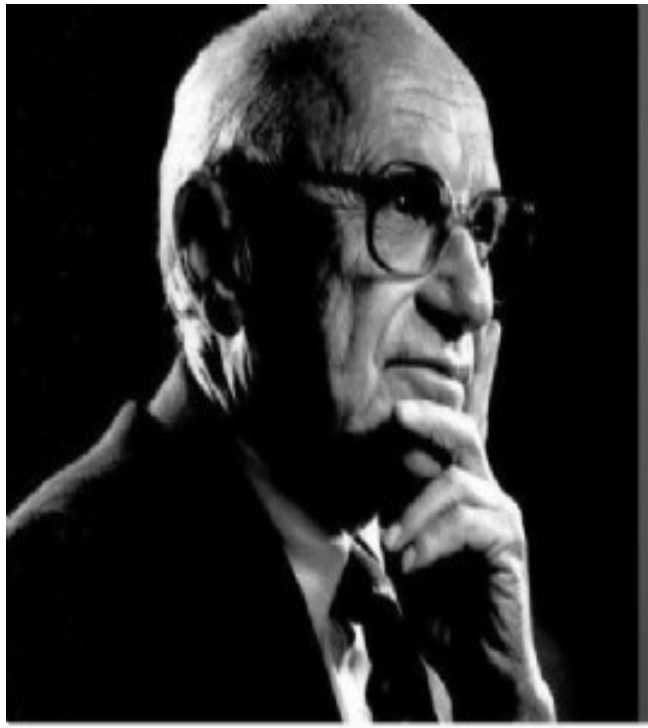
Publicación 2013
TED Ex
Teoría de los Stakeholders

Klaus Schwab

¨Ahora (por fin) está empezando a sumarse más gente a esta corriente «de las partes interesadas». La Business Roundtable de los Estados Unidos, el grupo de presión más influyente de América, se ha mostrado particularmente a favor del «capitalismo de las partes interesadas»

Foro Económico Mundial 2019

EVOLUCIONAR

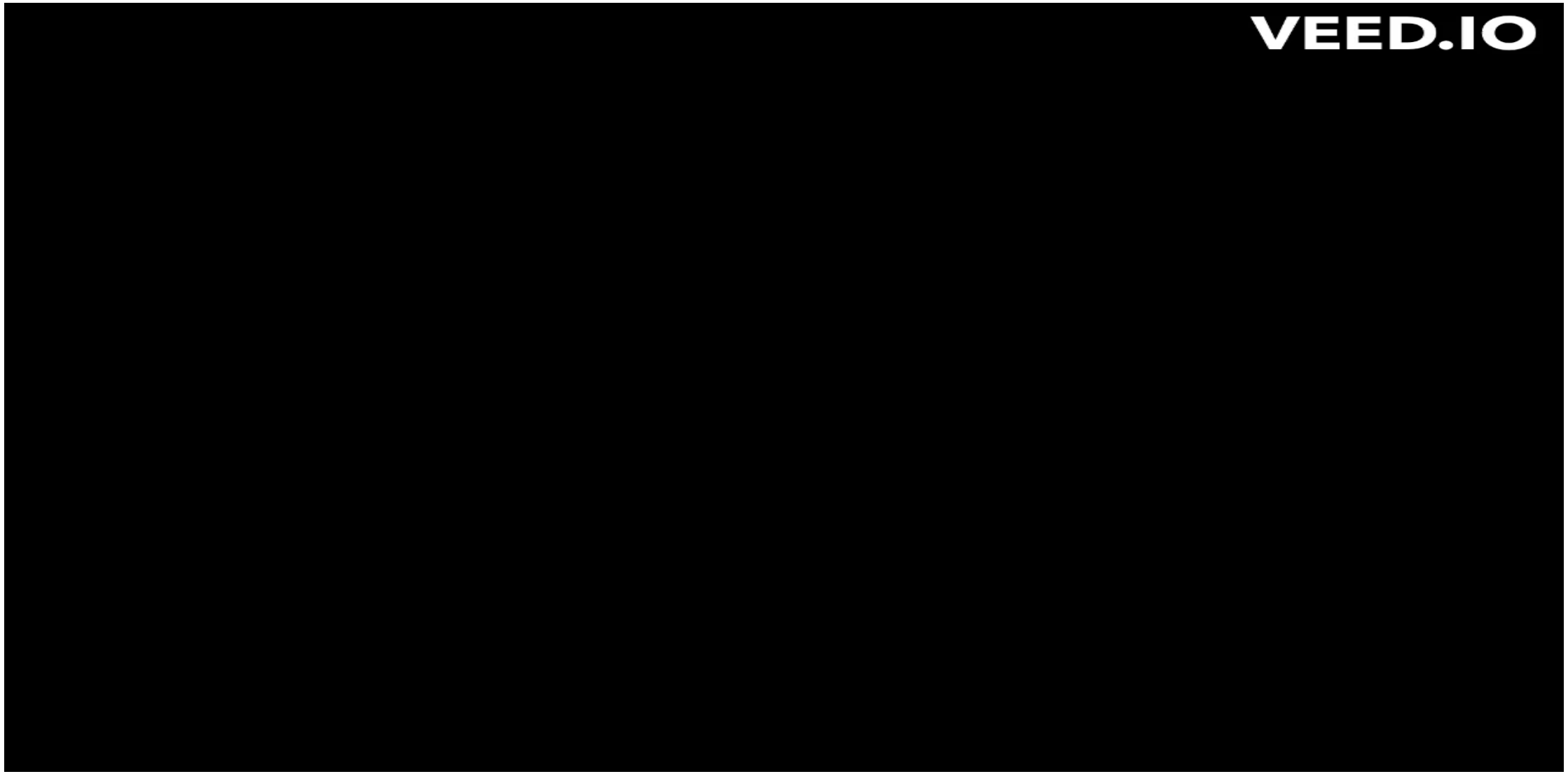


Milton Friedman

Teoría de Shareholder (1962)

Edward Freeman

Teoría de Stakeholder (1984)


VEED.IO

2019

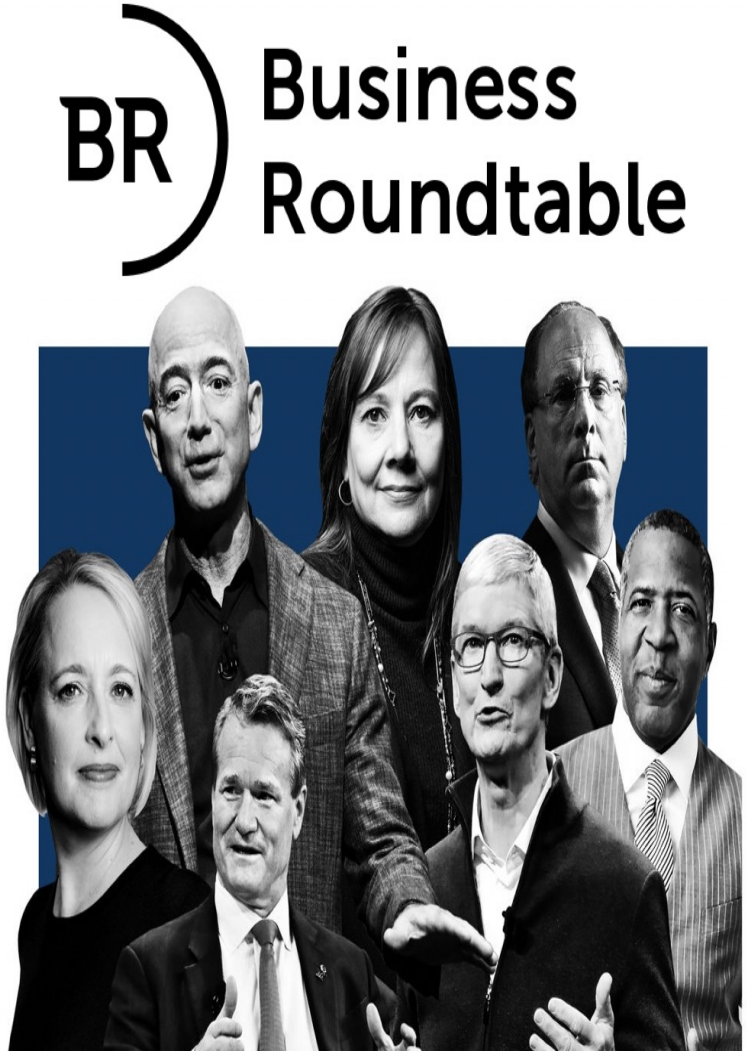
Carta anual a los CEOS

Haría negocios con empresas que agreguen valor a la sociedad y precisó la relevancia de tener un propósito. *Sin un sentido del propósito ninguna empresa alcanzará su máximo potencial y sacrificará su futuro, porque perderá la confianza de sus stakeholders al sucumbir a presiones de corto plazo¨.*

2019

Corporate Gobernance

Redefines the Purpose of a Corporation to “Promote An Economy That Server All Americans”.



Firman:
“Statement on the purpose of a corporation”

2020

El MANIFIESTO DE DAVOS
Stakeholders Capitalism

2020

El MANIFIESTO DE DAVOS
Stakeholders Capitalism

1. El propósito de las empresas: colaborar con todos los grupos de interés.

2. Una empresa es más que una unidad económica que genera riqueza.

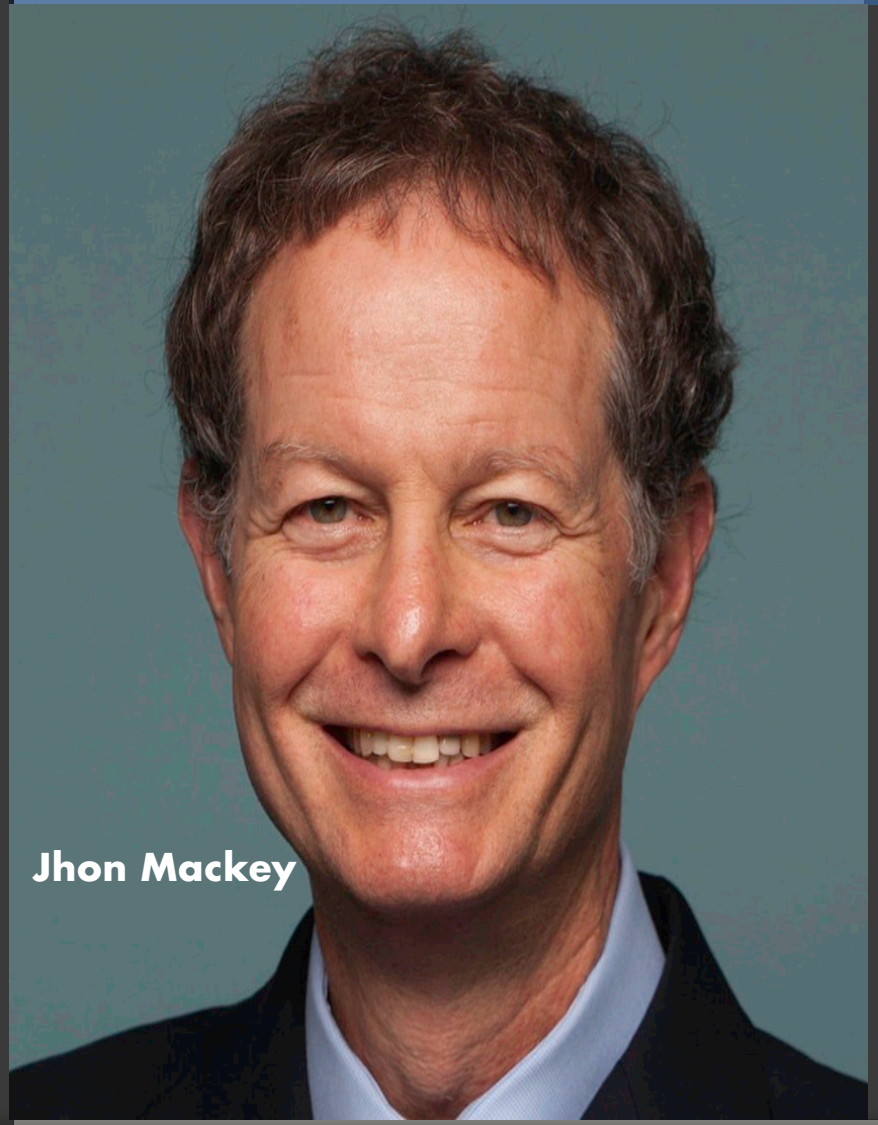
3. Una empresa, especialmente multinacional, es un grupo de interés al servicio de un futuro global.

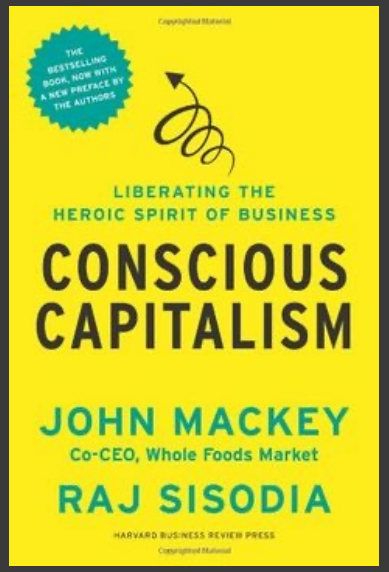
"Reequilibrar el mundo en beneficio de todos"

Klaus Martin Schwab, presidente ejecutivo y fundador del Foro Económico Mundial

Capitalismo Consciente

2013





"Una filosofía basada en una idea simple: Cuando se practica conscientemente, los negocios elevan el sentido humano de manera innata"

Cuatro principios rectores la sustentan

Un sistema de negocios cooperativo, humano y positivo

1. Una nueva forma de hacer negocios.
2. Prácticas empresariales más conscientes que contribuyan con la sociedad.
3. Una nueva concepción donde las empresas pasan a dar soluciones a la sociedad.
4. Se amplia la visión para mirar el largo plazo.

"El capitalismo de *stakeholders* no es una cuestión de política. No es una agenda social o ideológica. No es un "despertar". Es capitalismo impulsado por relaciones mutuamente beneficiosas entre usted y los empleados, clientes, proveedores y comunidades de las que su compañía depende para prosperar. Este es el poder del capitalismo *".*

Fragmento de la carta dirigida a los Consejos Delegados

Larry Fink
CEO Blackrock

Enfoque de organizaciones con futuro

CREATING SHARED VALUE

STAKEHOLDER CAPITALISM

Sistema B®

EMPRESA B

2022

Triple impacto: Empresas B

16/02/2023 07:30:00

B Corp lidera la sostenibilidad empresarial en España creciendo un 82% en 2022

Los datos demuestran que velar por las personas y el planeta no está reñido con el rendimiento económico

Tres dimensiones de acción: Triple Botton Line

Las personas en el centro de lo que hacemos

Approaching the future 2023
Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles

Fuente: Corporate Excellence
Centre for Reputation Leadership

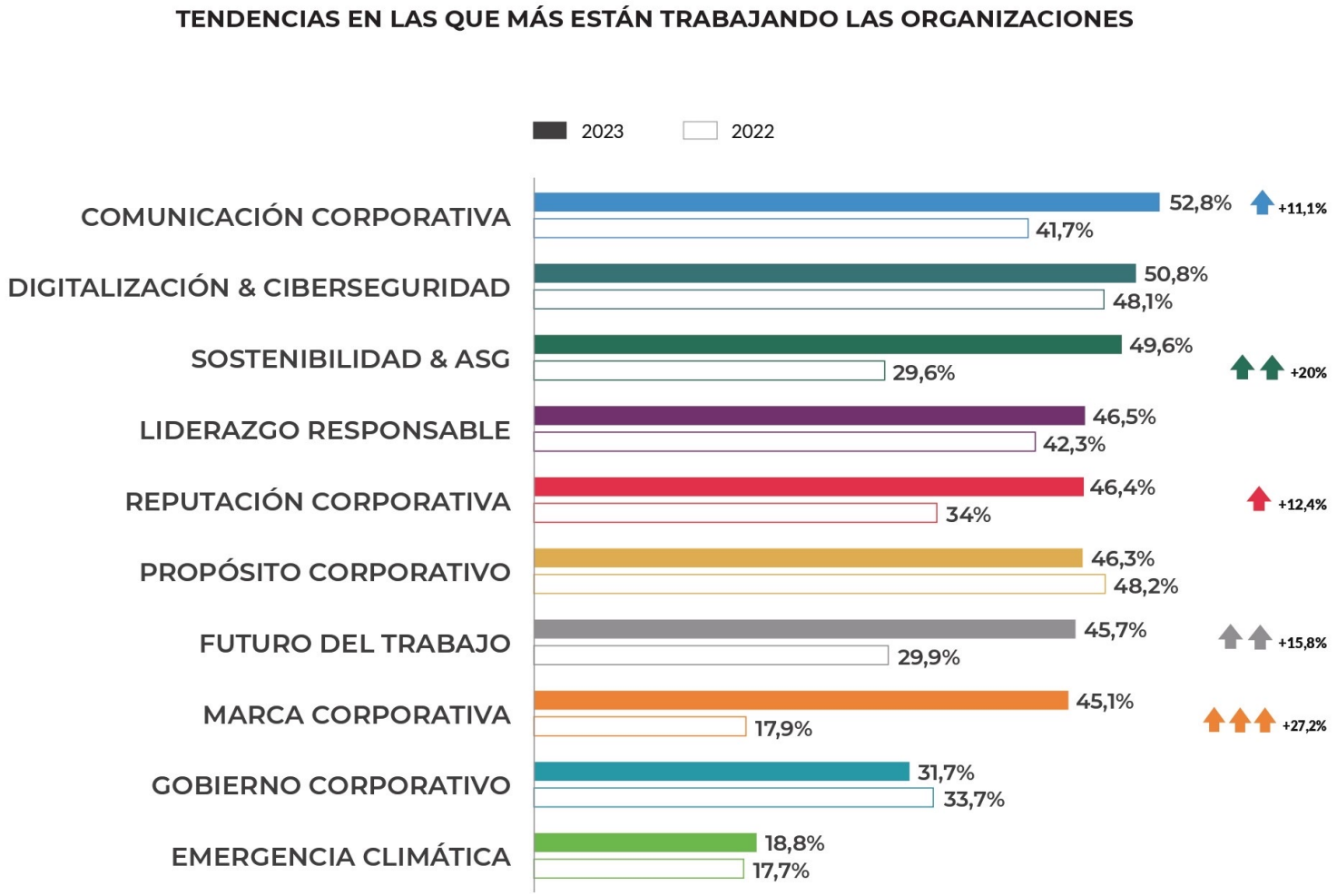
Approaching the future 2023
Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles

RANKING DE LAS TENDENCIAS MÁS RELEVANTES PARA LAS ORGANIZACIONES

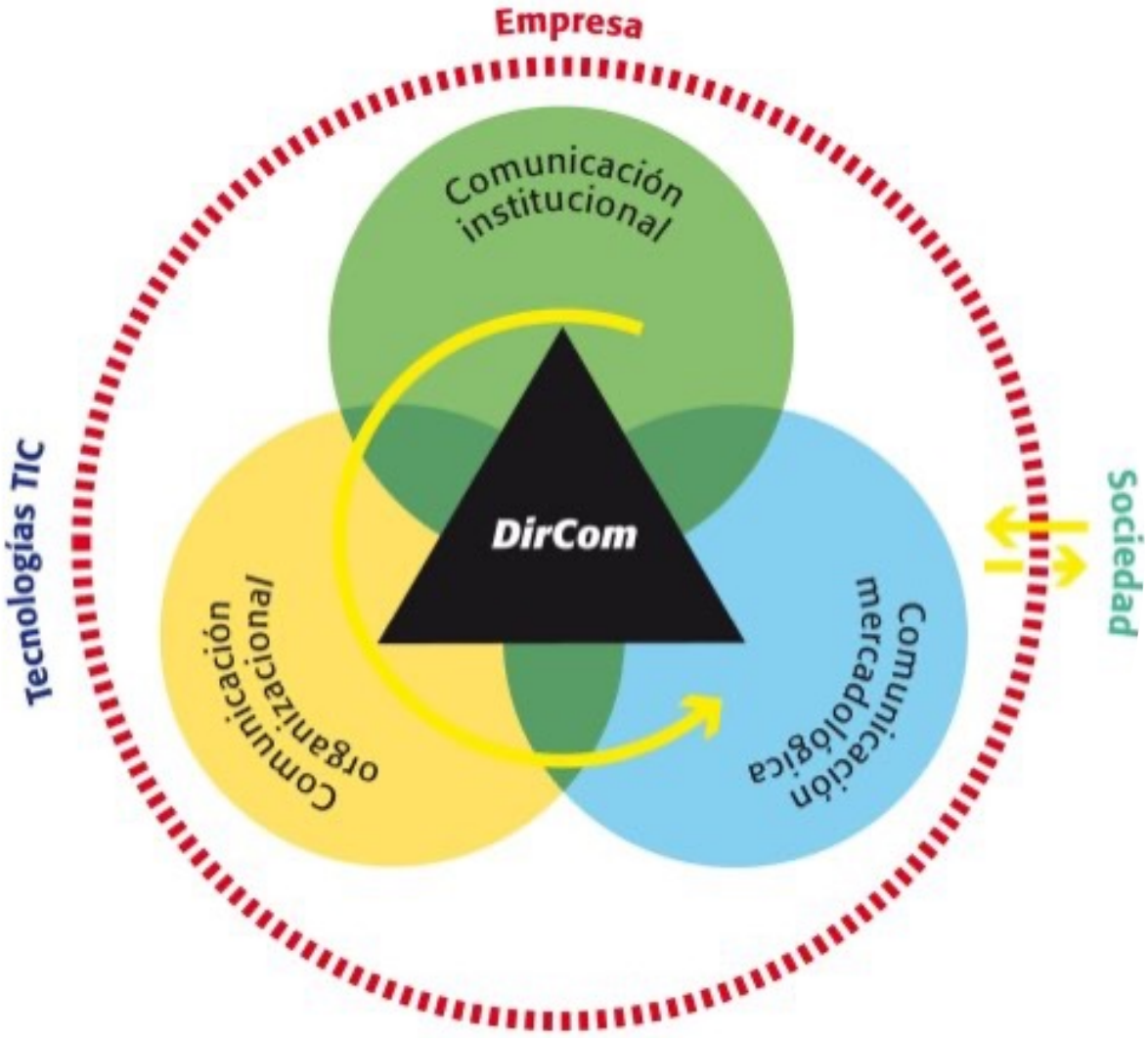
RANKING 2023	TENDENCIA	EVOLUCIÓN RESPECTO A 2022
1	SOSTENIBILIDAD & ASG	+6
2	LIDERAZGO RESPONSABLE	=
3	REPUTACIÓN CORPORATIVA	+2
4	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	+2
5	DIGITALIZACIÓN & CIBERSEGURIDAD	-2
6	PROPÓSITO CORPORATIVO	-5
7	FUTURO DEL TRABAJO	+1
8	MARCA CORPORATIVA	+1
9	GOBIERNO CORPORATIVO	-5
10	EMERGENCIA CLIMÁTICA	=

FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

Approaching the future 2023
Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles

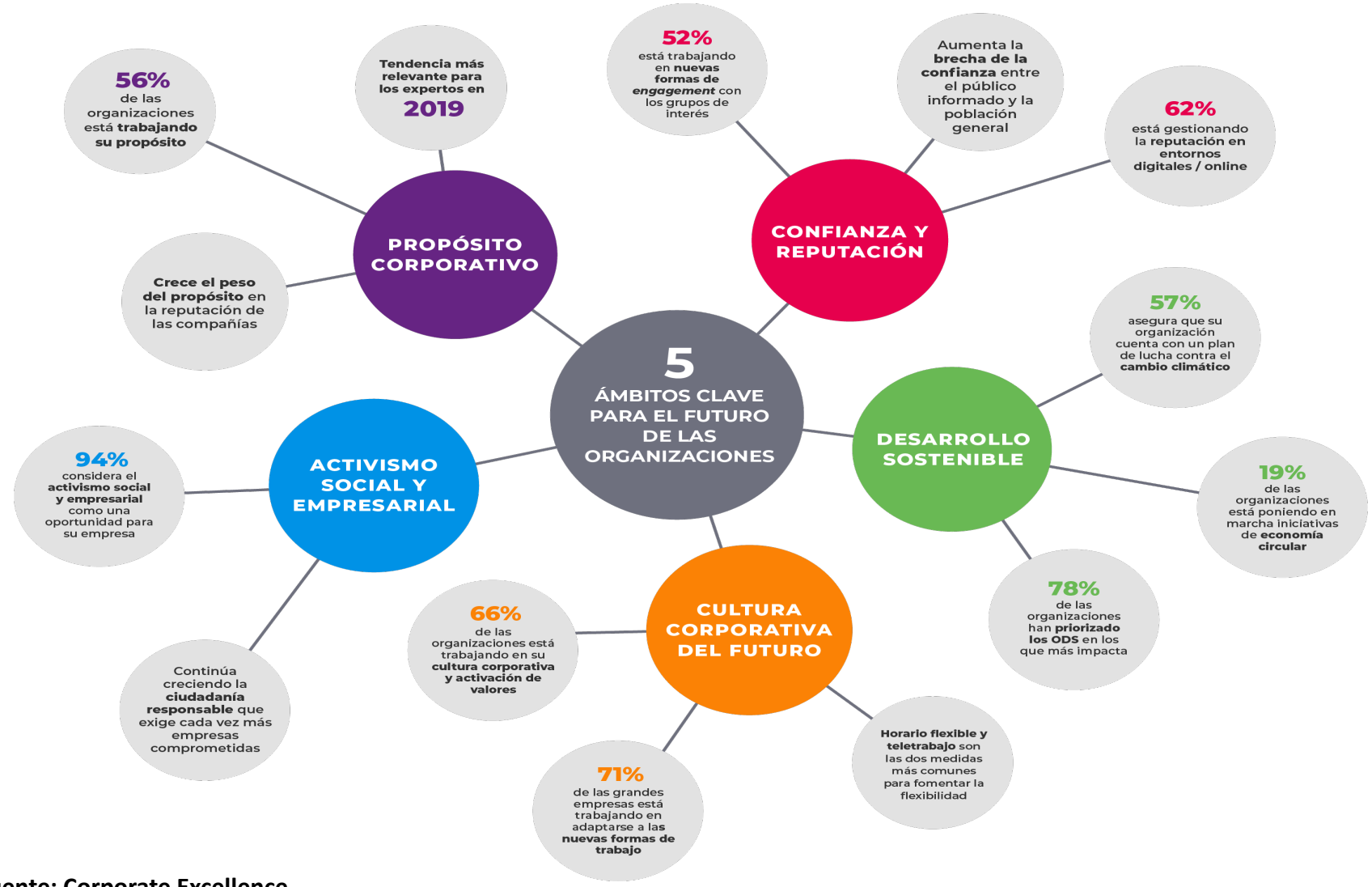


Visión global, integrada y estratégica



- Gestiona la comunicación desde la estrategia general de la organización
- Pone foco en lo interno y externo desde su visión 360
- Integra las comunicaciones
- Rompe con el trabajo parcelado
- Motiva e impulsa el liderazgo con visión global y empática
- Escucha a todos los grupos de interés y entorno
- Contribuye en la definición e implantación del propósito
- Cuida la coherencia que impacta la sostenibilidad y reputación de la organización

Approaching the future 2019
Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles



Fuente: Corporate Excellence

IR MÁS ALLÁ DE LO ECONÓMICO
PROPÓSITO
CONTRIBUCIÓN
GRUPOS DE INTERÉS, SOCIEDAD
INSPIRACIÓN
PERSONAS

2020

78%

considera que las empresas en el Perú deben replantear su rol en la sociedad.

Propósito

La crisis ha obligado a las empresas a evaluar la necesidad de replantear su rol frente a la sociedad. Esto lo respalda la opinión del casi 80% de los encuestados. Aunque al hablar de la realidad de hacerlo, solo consideran que el 19% está planteando, significativamente, el cambiar su rol frente al país.

Avanzar en tiempos de incertidumbre

Resultados Encuesta sobre Directorios y la Gestión de la Crisis COVID-19

EY
Building a better working world

2021

The Global PR & Communication Model 2021

Source: The Global PR & Communication Model®

A 2 YEARS GLOBAL CONSENSUS RESEARCH
Qualitative & Quantitative techniques

- Literature Review
- Expert Validation
- Online Survey
- Statistical Technique & Mathematical Models

5 BUILDING BLOCKS

- Corporate Purpose
- Brand & Culture
- Reputation & Reputational Risk
- Communications
- Connected Intelligence & Intangible Assets Metrics

4 BUSINESS OUTCOMES:

- Differentiation
- Engagement
- Authentic Advocacy
- Trust & Social Legitimacy

global alliance

© Global Alliance & Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership – All rights reserved

CORPORATE EXCELLENCE
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

TOP 5 TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS SE ESTÁ TRABAJANDO: LA MIRADA DE LA ALTA DIRECCIÓN

FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

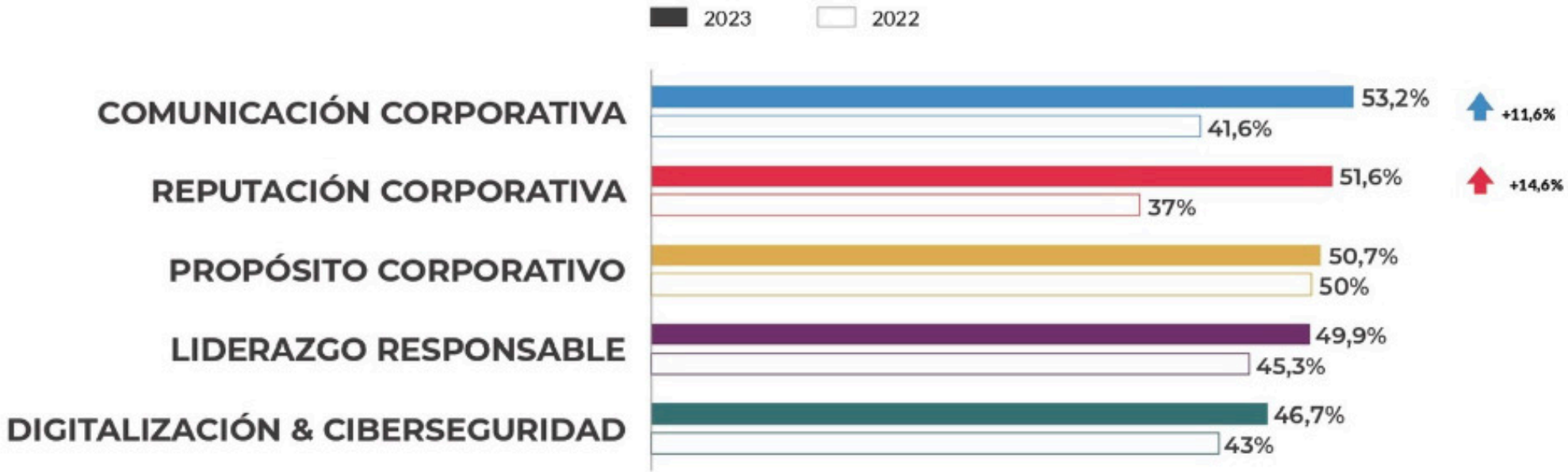
2014

Especial enfasis en tres áreas:

- Conciencia de la identidad de la organización.
- Conciencia de los problemas que afectan a la sociedad.
- Conciencia como actitud de escucha frente a las expectativas de los grupos de interés.

Una gestión integrada MULTISTAKEHOLDER

TOP 5 TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES EN LATINOAMÉRICA



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

EN EL NUEVO ESCENARIO

La transformación comienza por saber cómo estamos

Hagamos un 1er ejercicio

Ejercicio 1

Aproximación a la situación actual de la comunicación (1)

En equipos:

1. **Indique cuáles son los grupos de interés de la organización.**
2. **¿Qué les comunican?**
3. **¿Algo que no les comunican y deberían comunicar?**
4. **¿Qué canales y herramientas consideran efectivos y cuáles no?**
5. **¿Existen líderes comunicadores en la organización? ¿Cómo se evidencia?**
6. **¿Aplicamos un enfoque integral de la organización en términos comunicativos?**

Ejercicio 1

Aproximación a la situación actual de la comunicación (2)

9. ¿La comunicación en la organización está definida como un proceso estratégico? ¿Por qué?

10. ¿La comunicación es una parte esencial de la estrategia general de la organización? ¿Qué lo evidencia? Argumente su respuesta teniendo en cuenta los diversos grupos de interés y entorno.

11. ¿Cuál es la cultura que se vive en la organización? ¿Deseamos mantenerla de cara al futuro? ¿Por qué?

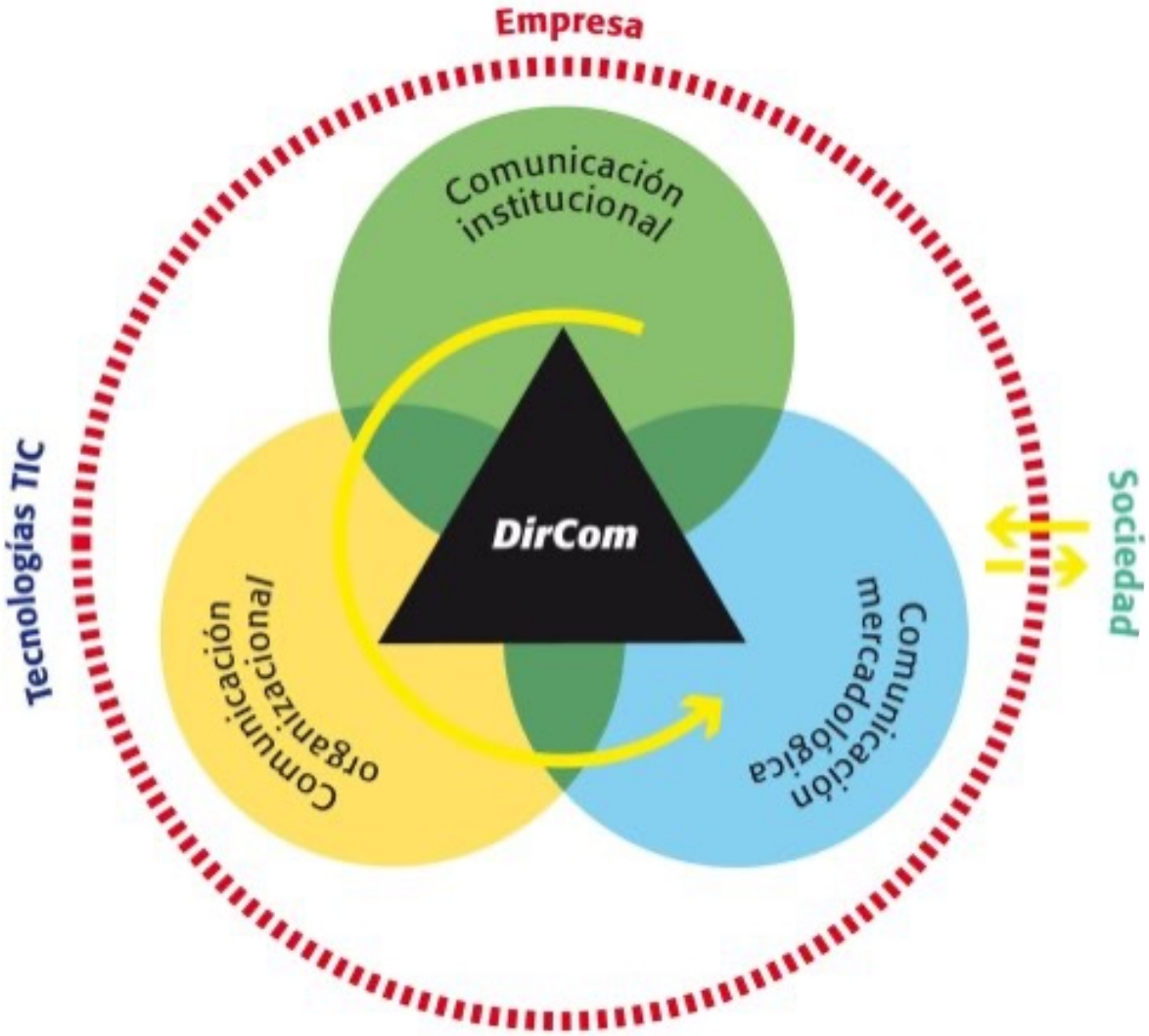
12. ¿Qué puedo hacer desde mi posición por mi` cultura corporativa y por optimizar la comunicación en la organización?

13. ¿Cuál es la tarea pendiente?

¿En que están enfocadas las organizaciones con futuro?

Approaching the future 2023
Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles

Fuente: Corporate Excellence
Centre for Reputation Leadership



Visión global e integrada

conduce a…

EL NUEVO ESCENARIO

1. Liderar la definición e implantación del propósito corporativo

2. Fomentar la cultura de un propósito compartido para que se viva en cada punto de contacto

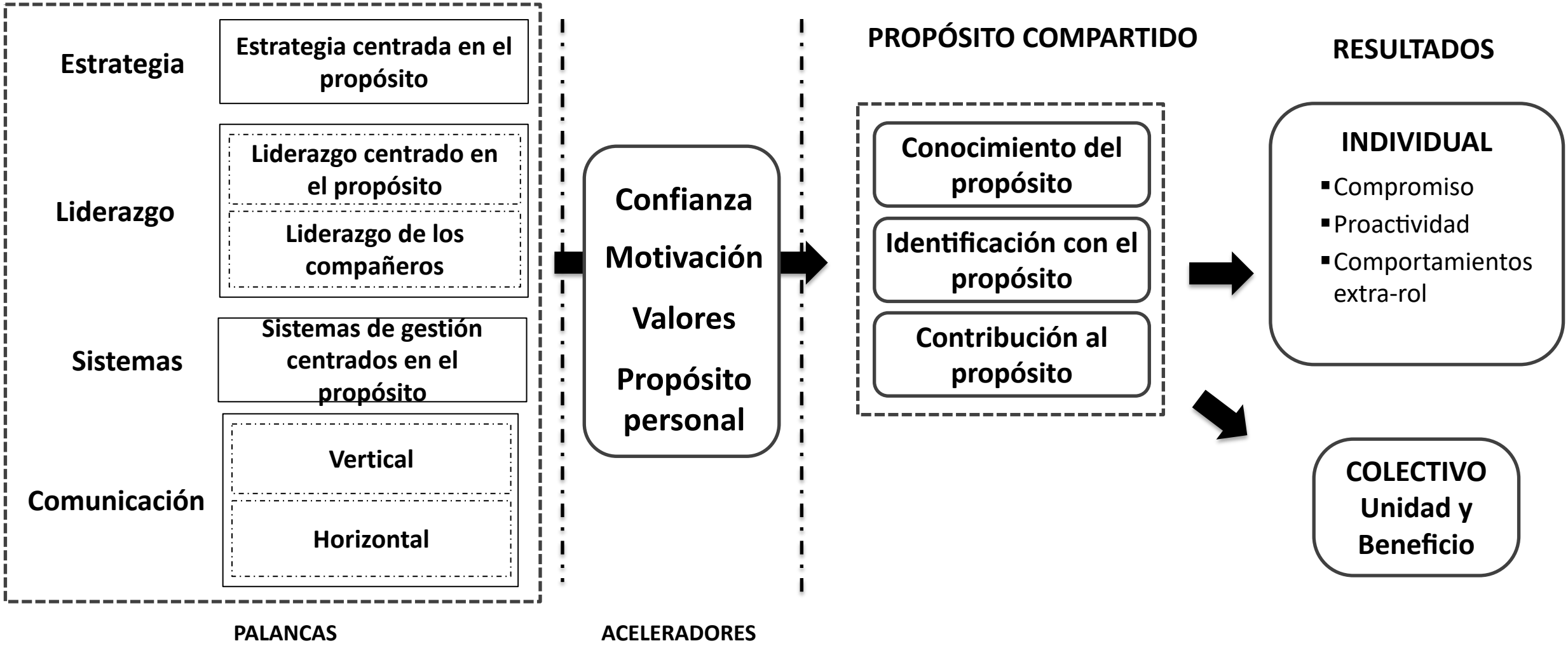
3. Motivar un liderazgo responsable e inspirador

4. Velar por un actuar ético e impulsar organizaciones conscientes

5. Promover la gobernanza y sostenibilidad hacia una Agenda 2030 basado en el bien común

6. Gestionar la reputación desde la escucha activa de los stateholders y enfoque de soluciones

PURPOSE STRENGTH MODEL ®



Lleo, A., Rey, C., & Chinchilla, N. (2019). Measuring the Purpose Strength. In Purpose-driven Organizations (pp. 119-130). Palgrave Macmillan.

PURPOSE STRENGTH MODEL ®

LA TRIADA

- ✓ Iluminar
- ✓ Ilusionar
- ✓ Guiar

Tener un PROPÓSITO Compartido

EN EL NUEVO ESCENARIO

1. Liderar la definición e implantación del propósito corporativo

1. Consolidar la cultura
2. Mejorar el gobierno corporativo
3. Construir una sólida sostenibilidad y excelente reputación

Lograr organizaciones más humanas

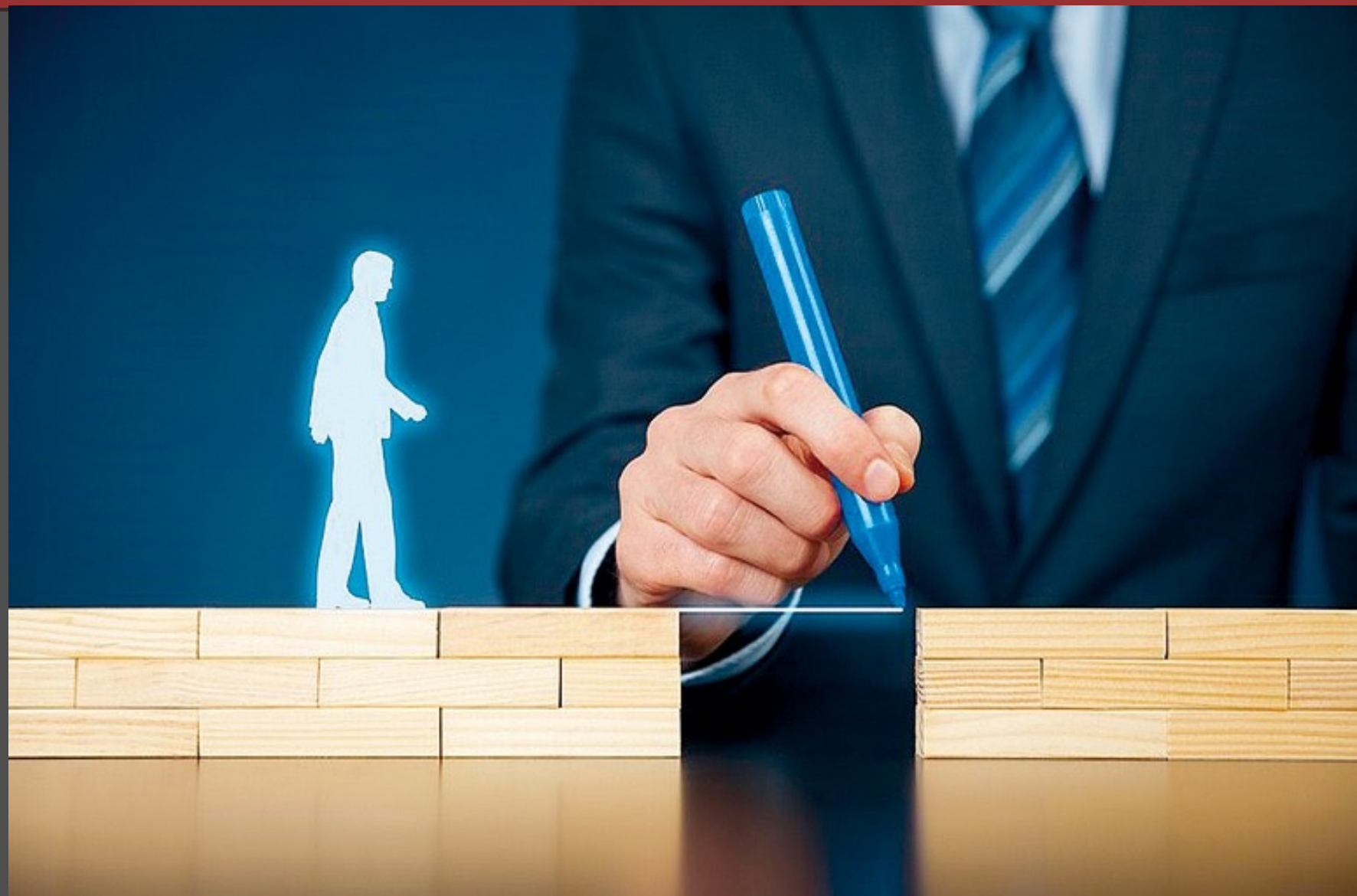
EN EL NUEVO ESCENARIO

2. Fomentar la cultura de un propósito compartido para que se viva en cada punto de contacto

Cuidar a los colaboradores para luego centrarse en los demás grupos de interés.

"La empresa que llega al corazón de su gente es la que ofrece el mejor servicio al cliente".

HAL Rosenbluth
"The customer comes second"



El modelo del propósito corporativo: La implantación

- Se evaluaron a más de 60 empresas interesadas en poner a las personas en el centro del negocio. Son entidades que realizan una actividad rentable pero van más allá del mero beneficio económico.
- Se comprueba el avance del paradigma a través del Purpose Strength Model para pasar de empresas con propósito a organizaciones que viven el propósito.
- Desarrollaron el Purpose Strength Index para conocer hasta que punto estaba implantado el propósito de manera eficaz.
- Se considera que el potencial del propósito recide en la capacidad que tiene para generar fuertes vínculos.

Ejemplos de propósito

DISNEY: UTILIZAR LA IMAGINACIÓN PARA HACER FELICES A MILLONES DE PERSONAS.

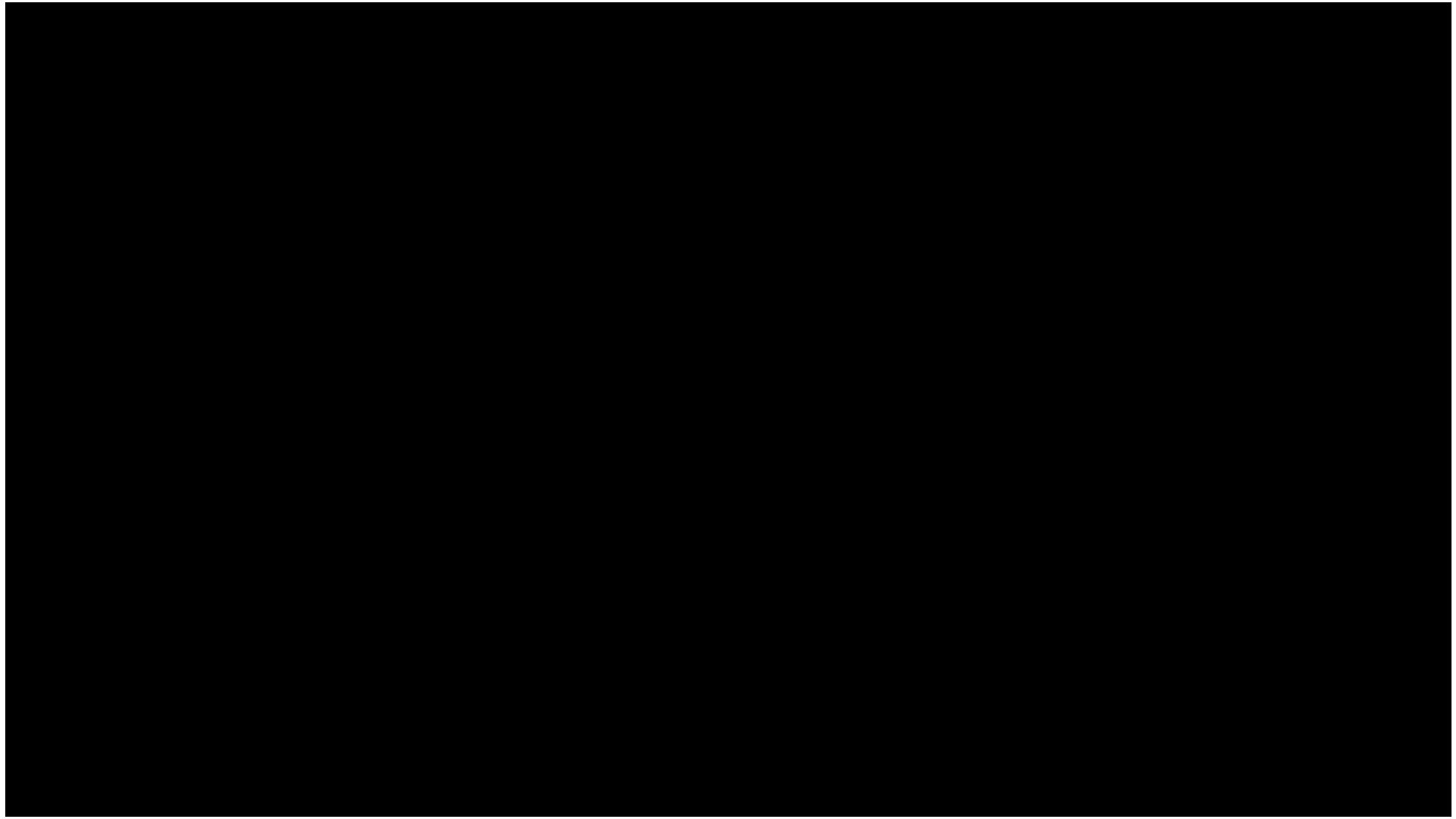
BMW: PERMITIR A LAS PERSONAS QUE EXPERIMENTEN LA ALEGRÍA DE CONDUCIR.

UNILEVER: HACER DE LA SOSTENIBILIDAD ALGO COTIDIANO.

Trascender e impactar positivamente en el mundo

CASO

evolución
DIVISIÓN MINERA
Nuestro propósito
Mejoramos la vida
transformando minerales
en bienestar.
Propósito • Estrategia • Cultura



Hagamos un 2do ejercicio

Ejercicio 2

Definición del propósito (1)

Individual

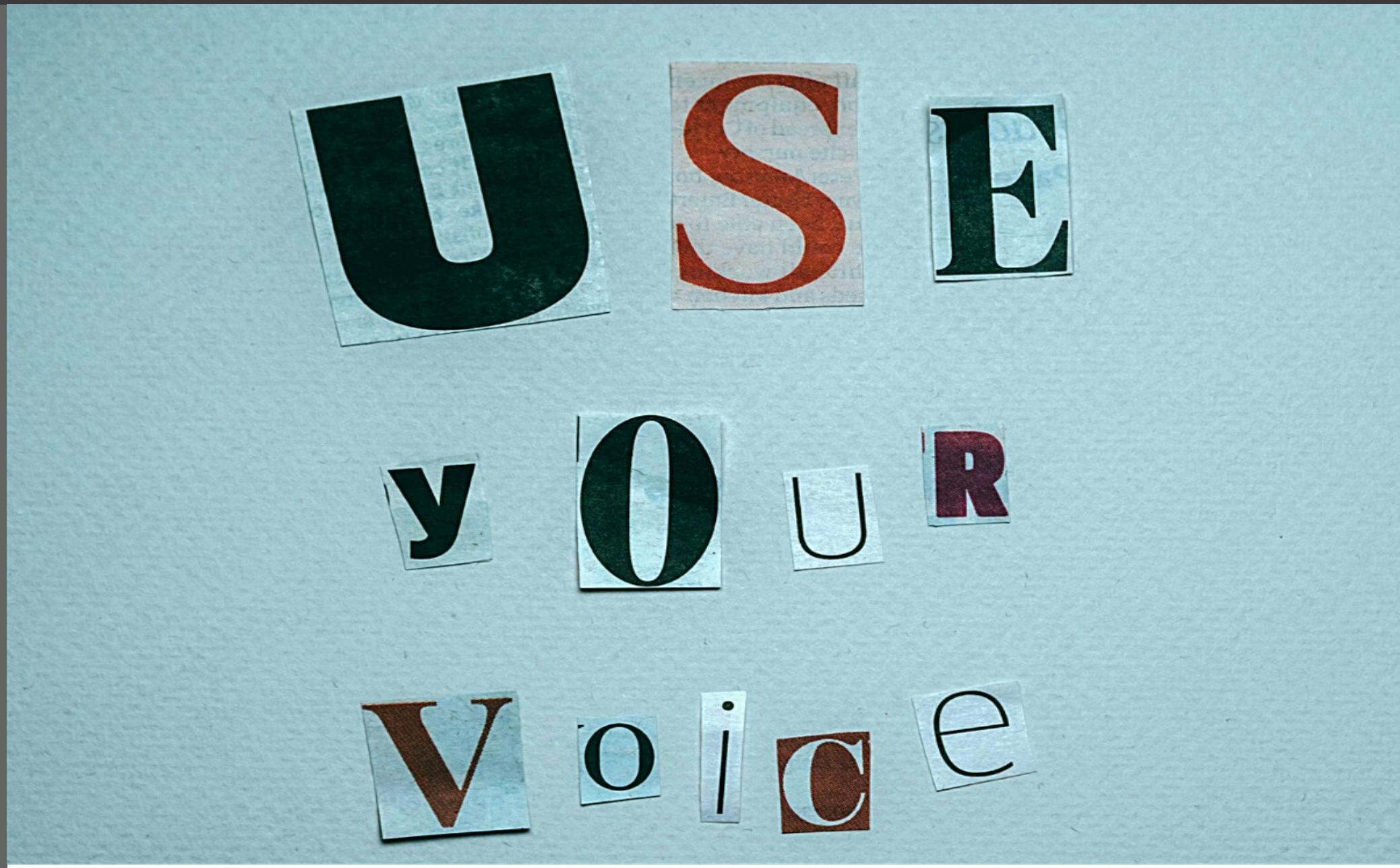
- **Teniendo el cuenta el Purpose Strength Model, defina el propósito de su organización. Explique por qué y ¿cuál es la contribución para sus diversos grupos de interés?**

CABILDEO ESTRATÉGICO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

EN EL NUEVO ESCENARIO

Líderes empresariales de hoy:

Poder e Influencia



LA EXPECTATIVA SOBRE LA ACTUACIÓN DE LOS EMPRESARIOS

LA EXPECTATIVA SOBRE LA ACTUACIÓN DE LOS EMPRESARIOS

Visibilidad en temas que importan a la sociedad (1)

SE ESPERA QUE LOS CEO SEAN LOS REPRESENTANTES DEL CAMBIO

Porcentaje que afirma

Los CEO deben asumir una postura visible sobre temas de políticas públicas con *stakeholders* o audiencias externas o cuando se habla del trabajo que su empresa realiza en beneficio de la sociedad

Global 27

81 (neto) %

Al considerar un trabajo, espero que el CEO hable públicamente sobre los **temas sociales y políticos controversiales que me preocupan**

Global 25, Entre empleados

60%

+5 pts

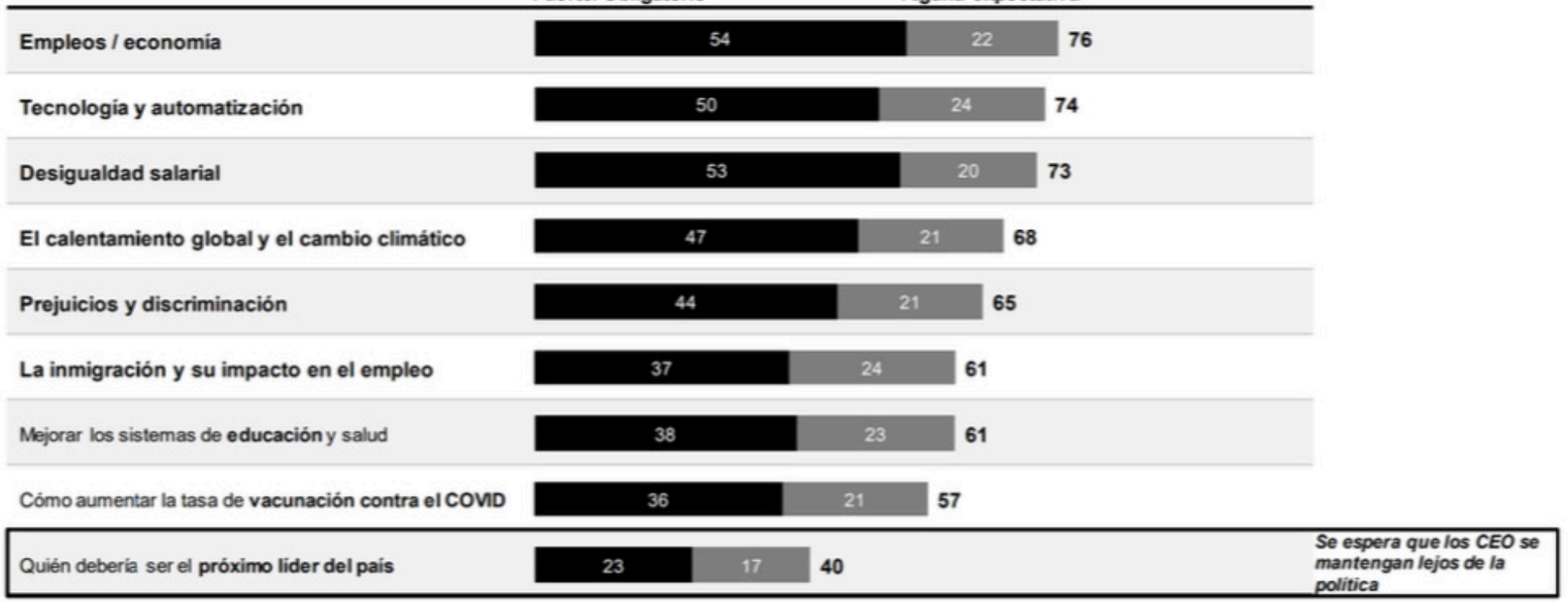
Cambio 2019 a 2022

2022 Edelman Trust Barometer. CEO_VIS. ¿Qué tan visible crees que debería ser un CEO en estos diferentes tipos de situaciones comerciales? Escala de 9 puntos; recuadro con las primeras 4 respuestas, visible. Se le realizó la pregunta a la mitad de los participantes. Población general, promedio de 27 mercados. Los datos que se muestran son un valor neto de los atributos 2 y 10. EMP_IMP. Al considerar una organización como un lugar potencial de empleo, ¿qué tan importante es para ti cada uno de los siguientes puntos al decidir si aceptarías o no una oferta de trabajo allí? Escala de 3 puntos; recuadro con las 2 primeras respuestas, importante. Se les realizó la pregunta a quienes son empleados de una organización (P43/1). Población general, promedio de 25 mercados. *No se incluyó a Nigeria en el promedio global

Visibilidad en temas que importan a la sociedad (2)

SE ESPERA QUE LOS CEOS INFORMEN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS, NO LA POLÍTICA

Porcentaje que espera que los CEO **informen y construyan las conversaciones y los debates de políticas públicas** sobre cada tema



2022 Edelman Trust Barometer. CEO_RSP. Para cada uno de los siguientes temas, indica hasta qué punto los CEO deben ser responsables de ayudar directamente a informar y dar forma a las conversaciones y debates de políticas en curso. Escala de 5 puntos; códigos 4-5, fuerte/obligatorio; código 3, alguna expectativa. Pregunta realizada a la mitad de la muestra. Población general, promedio de los 27 mercados. "Mejorar la educación y la atención médica" es un promedio de los atributos 9 y 10. "Empleos/economía" es un promedio de los atributos 11 y 12.

La expectativa puesta en las empresas

La empresa es mejor vista por tres años consecutivos (1)

23 años del Trust

2001 — Escalada de influencia de las ONGs

2002 — Caída de popularidad de los CEOs

2003 — Los medios ganados son más creíbles que la publicidad

2004 — Compañías de EEUU y Europa sufren pérdida de confianza

2005 — La confianza cambia de las autoridades a los pares

2006 — "Una persona como yo" surge como portavoz creíble

2007 — Se confía más en las empresas que en el Gobierno y los medios

2008 — Los jóvenes confían más en las empresas

2009 — Se desploma la confianza en las empresas

2010 — Además del desempeño, la transparencia es esencial para la confianza

2011 — Las empresas deben asociarse con el Gobierno para recuperar la confianza

2012 — Caída de la confianza en el Gobierno

2013 — Crisis de liderazgo

2014 — Las empresas deben liderar el debate por el cambio

2015 — La confianza es esencial para la innovación

2016 — Crece la brecha de confianza

2017 — La crisis de la confianza

2018 — La batalla por la verdad

2019 — Confianza en el trabajo

2020 — Confianza: competencia y ética

2021 — Las empresas son la institución en la que más se confía

2022 — El ciclo de la desconfianza
Por 1ª vez, empresas vistas como éticas y, además, competentes

2023 — Abriendo caminos en un mundo polarizado

La empresa es mejor vista por tres años consecutivos (2)

Abriendo caminos en un mundo polarizado

1

Las empresas deben continuar liderando

Existe un mayor nivel de expectativas y responsabilidad sobre las empresas. Éstas deben informar el debate y aportar soluciones en materia de clima, diversidad e inclusión y formación profesional.

2

Colaborar con el Gobierno

Los mejores resultados se obtienen de un trabajo colaborativo entre Gobierno y empresas. Éstas deben construir consenso y colaborar en políticas y normas para conseguir resultados que nos acerquen a una sociedad más justa, segura y próspera.

3

Restaurar el optimismo económico

Esta perspectiva económica pesimista es causa y consecuencia de la polarización. Las empresas deben invertir en salarios justos, formación y comunidades locales para abordar la división de clases y el círculo vicioso de la polarización.

4

Promover la verdad

Las empresas tienen un rol esencial en el ecosistema de la información. Deben ser una fuente fiable, promover un discurso cívico y trabajar en contra de las fuentes de información falsas, invirtiendo en corregir sus mensajes, reinversión y otras acciones.

EMPRESARIO ES TU MOMENTO

Hagamos un 3er ejercicio

Ejercicio 3

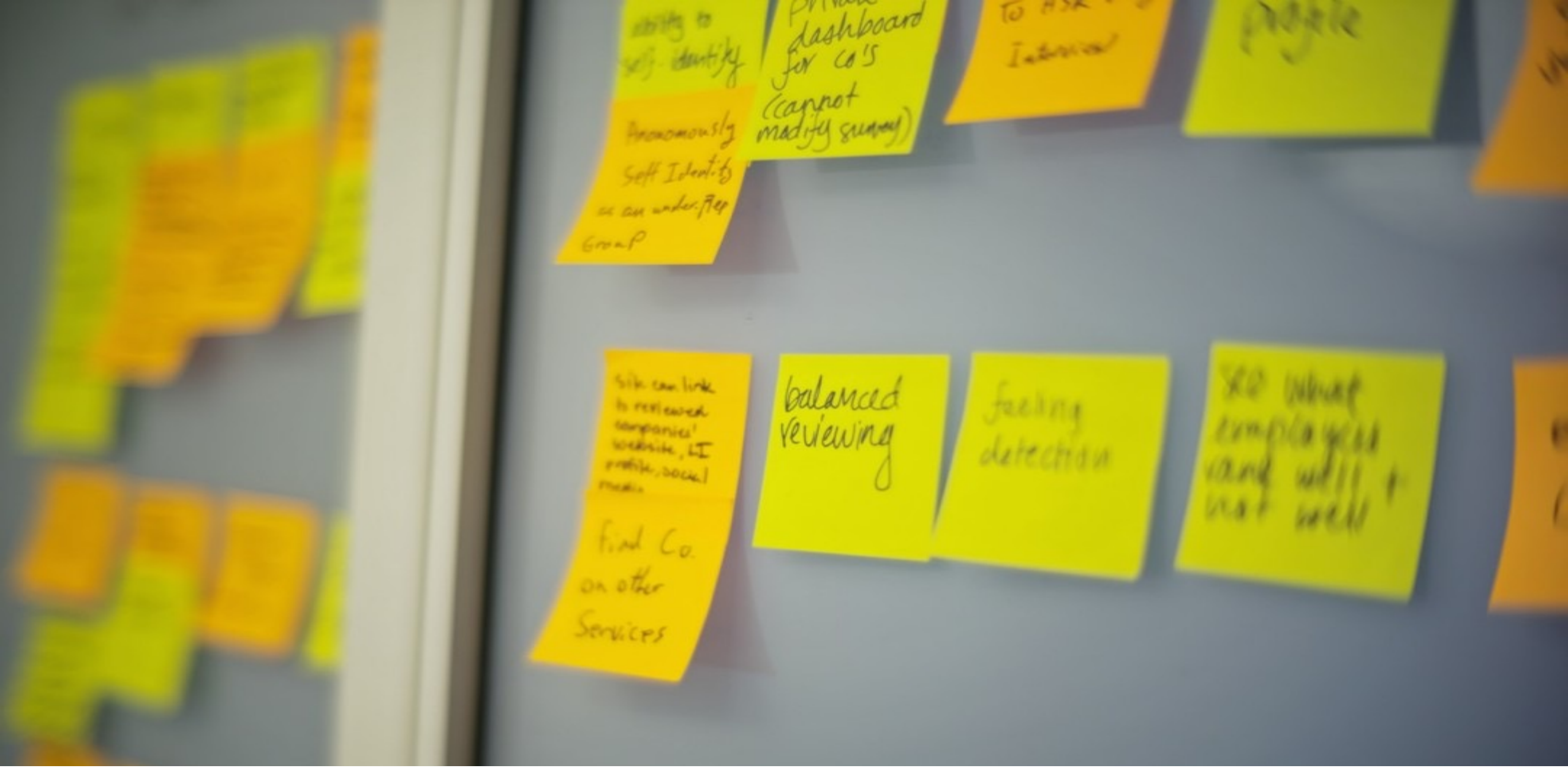
Contenidos y stakeholders

En grupos:

1. **Se anuncia que el fenómero del niño generará inundaciones y sequias, la incertidumbre y vulnerabilidad de la población se incrementará en los próximos meses. Pensando en sus grupos de interés, ¿qué soluciones plantea? Defínalas mediante tres mensajes clave.**

2. **Teniendo en cuenta el informe del Barómetro de la Confianza de Edelman, en la parte referida a ¨Abriendo caminos en un mundo polarizado¨:**

- **Enumere tres aspectos de trabajo colaborativo que haya emprendido con el gobierno, ¿lo comunicó a la opinión pública? ¿Cuál fue el beneficio para la sociedad?**
- **¿Las empresas de su gremio invierten en salarios justos, formación y comunidades locales? Precise tres ejemplos. ¿Qué dicen las cifras?**
- **En un mundo polarizado y de falsas noticias, ¿su gremio es fuente de información y marca la agenda mediática? ¿Qué titulares destaca?**
- **Precise un discurso de su portavoz que haya conectado con la ciudadanía.**



Reflexiones finales

Lillian Zapata
lzapata@lzcperu.com