

Thinking Heads

CRAFTED LEADERSHIP

Th1Trends

La reputación del
CEO con propósito:
el caso del IBEX 35

Mayo 2021



PROPÓSITO CORPORATIVO

El compromiso con el propósito corporativo puede incrementar en un 28,4 % la reputación del líder.



REPUTACIÓN DEL CEO

Los CEO y presidentes del IBEX 35 tienen un aprobado reputacional alto: 68,2 puntos sobre 100. Además, la mitad de los líderes analizados cuentan con una buena reputación (por encima de 70 puntos).

Por cada punto que sube la reputación del CEO, la reputación de la compañía sube hasta 0,84



EL LÍDER MEJOR VALORADO

El líder mejor valorado es Pablo Isla, CEO de Inditex, con 76,6 puntos sobre 100.



CUALIDADES MÁS VALORADAS

La capacidad de gestión y el liderazgo son las dimensiones mejor valoradas y las que más importancia tienen para los encuestados (21,5 y 20,1 %). Los líderes obtienen sus peores notas en la percepción de su transparencia y su compromiso ciudadano.

El canal que más impacto tiene en la reputación es el de los eventos.

UN ANÁLISIS DE



LÍDERES EMPRESARIALES

Presidentes/CEO de grandes compañías del IBEX 35.



SECTORES

Banca, comercio, energía, infraestructuras, seguros, servicios, tecnologías, telecomunicaciones, transporte y turismo.

Un análisis agregado para todos los casos + análisis específicos para los subgrupos de banca y energía en el que se aplica el modelo RLP analizando a 18 hombres y 2 mujeres con un total de 1.480 casos recogidos. Margen de error: +-2,6%. Dirigido por: Dr. Enrique Carreras

La reputación del CEO con propósito: el caso del IBEX 35

La medición de la reputación de la compañía es un indicador imprescindible de la gestión empresarial. Pero cualquier sistema de medición resulta incompleto si no tiene en cuenta de forma específica el efecto que el líder tiene sobre la reputación de la compañía.

Hasta un 30% de la reputación total de la empresa depende de su principal portavoz.

En el caso de las empresas cotizadas, tanto la reputación de la compañía como la de su

CEO/presidente son factores clave para la buena marcha de las compañías debido a la creciente vigilancia de los inversores sobre sus comportamientos.

De ahí que el posicionamiento del líder sea cada vez más prioritario en las agendas de los directores de Relaciones Institucionales y de Comunicación, así como en los departamentos que monitorizan la reputación corporativa.

La reputación del líder no depende solo de su capacidad de gestión, de sus habilidades de liderazgo o de su claridad de ideas. La creciente importancia de la responsabilidad empresarial con el entorno y la sociedad, cristalizada en conceptos como **ESG o RSC**, **da un papel crucial al compromiso del líder con el propósito corporativo.**

Análisis de los 20 líderes

El estudio realizado por Thinking Heads sobre la percepción de los líderes del IBEX 35 demuestra este papel preponderante del propósito: en promedio cuando la sociedad reconoce al líder como un líder comprometido con el propósito de la compañía, **su reputación mejora un 28,4 %.**

Figura 1. Índice RLP - IBEX 35



El reconocimiento del compromiso con el propósito mejora un **28,4%** de la reputación del líder del IBEX 35

Al analizar dos subgrupos de sectores significativos con esta métrica integrada: la banca y la energía, los resultados resultan consistentes

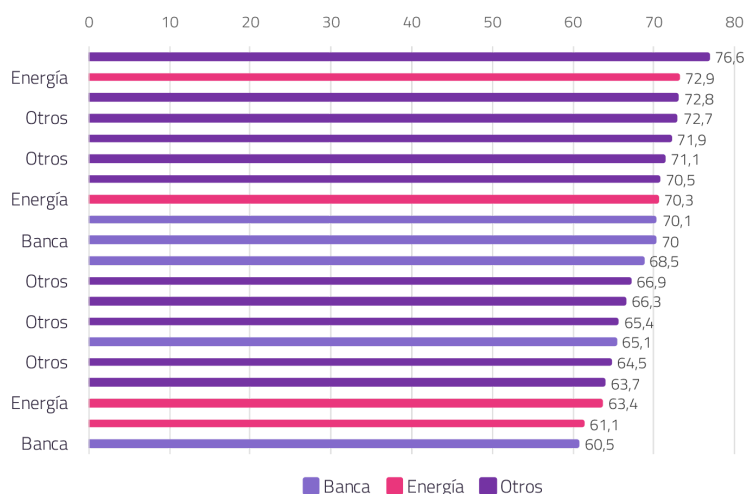
Para los líderes del sector bancario el propósito tiene un impacto del 27,3 % en su reputación y en el caso del sector energético es del 26,3%

Para el resto de los líderes analizados el impacto es ligeramente más alto, del 31,5%.

Técnicamente, el índice RLP es una métrica formativa que une en una misma medición los ítems de la reputación tradicional y el propósito. Para establecer la reputación tradicional se miden la **credibilidad y la admiración**, mientras que la percepción de la promoción del propósito se tiene en cuenta en la cultura organizacional y en el mundo empresarial. **Esto es, el propósito del líder se mide en su actividad dentro y fuera de la compañía.**

Los líderes del IBEX 35: aprobado alto en reputación

Figura 2. RLP de los presidentes/CEO del IBEX 35



El promedio RLP para los líderes del IBEX 35 analizados es de **68,2 puntos**: es decir, consiguen un **aprobado reputacional alto** (por encima de 60 puntos sobre un total de 100) y se quedan cerca de una buena reputación (más de 70 puntos). En el caso de la **banca y la energía, son sectores cuya reputación está ligeramente por debajo de la media: 66,7 puntos y 66,5 puntos respectivamente.**

Individualmente, todos los líderes observados aprueban y la mitad de los CEO y presidentes alcanzan una buena reputación. Para los dos casos de mujeres líderes, no se observan diferencias de relevancia estadística respecto al conjunto. En cualquier caso, **la presencia femenina al frente de las compañías del IBEX 35 aún es baja** y esto dificulta hacer un análisis que resulte representativo.

El líder mejor valorado

El líder mejor valorado por los expertos es el CEO de Inditex, **Pablo Isla, con una RLP de 76,6 puntos**. Es un ejemplo de cómo **tener un propósito claro ayuda a construir la reputación del líder**: el indicador que mide su defensa del propósito en el mundo de la empresa se sitúa en 80,9 puntos, valoración que pasa de buena a muy buena en la escala reputacional (80 a 100 puntos). En términos estadísticos, por cada punto de incremento del reconocimiento de propósito se espera un aumento de 0,23 puntos de la reputación del líder, lo que pone en valor la importancia de integrar el propósito tanto en la medición de la percepción del líder como en la gestión de su posicionamiento público.

Figura 3. Impacto del reconocimiento del propósito



Del líder con propósito a los comportamientos de apoyo

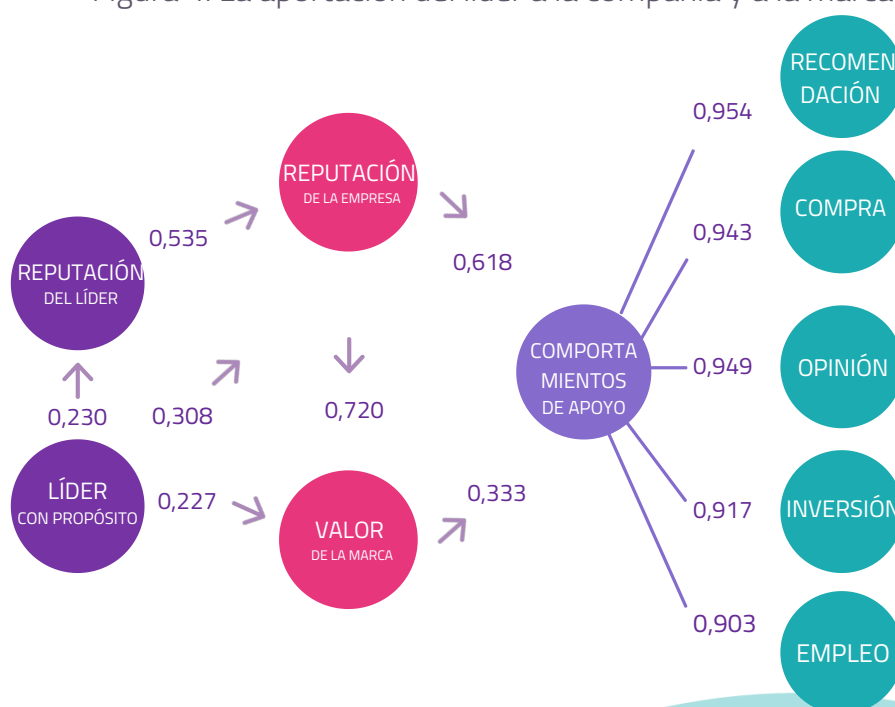
Más allá del valor informativo que tienen las valoraciones de reputación o los rankings, la métrica RLP se concibe como una **herramienta de toma de decisiones**. El modelo permite comprobar el grado de alineamiento entre los factores que aportan valor a la empresa. Es decir, el modelo visualiza cómo la reputación del líder contribuye a la mejora de la reputación de la empresa y de la percepción de la marca para generar valor y motivar las conductas o comportamientos de apoyo de los *stakeholders*: recomendación, compra, clima de opinión, inversión y atracción de talento.

El efecto de la RLP sobre los comportamientos

de apoyo se produce, **sobre todo, de forma indirecta**. Esto implica que la reputación de los CEO del IBEX 35 no tiene un impacto directo sobre los comportamientos de apoyo, sino intermediado por la reputación de la empresa y la marca.

La **reputación del líder contribuye a mejorar la reputación de la compañía** (0,535 puntos por cada punto de mejora RLP) y esta a su vez potencia el valor de la marca (0,722). A su vez, el compromiso del líder con el propósito complementa a estos tres elementos centrales: reputación del líder (0,23), de la empresa (0,308) y del valor de la marca (0,227).

Figura 4. La aportación del líder a la compañía y a la marca



El valor de la marca o *Brand Equity*

Mucho más que un logo, un *claim* o aplicaciones visuales y textuales, la marca es un valioso intangible que atrae valor para la compañía. A diferencia de la reputación, que es un juicio global sobre una empresa, **la marca es el conjunto de rasgos específicos con los que la compañía decide identificarse** en su acción comercial. El valor de la marca lo forman los sentimientos de atracción e identificación del público con ella, motivados por su notoriedad, diferenciación y relevancia.

Como consecuencia, el alineamiento de estos intangibles resulta un objetivo de valor estratégico para las compañías y su monitorización es imprescindible para identificar el grado de cumplimiento de dicho objetivo.

El impacto final agregado **de estos intangibles mejora la probabilidad de recomendación de la compañía**, de compra de sus productos y servicios, de *advocacy* u opinión favorable, de inversión y de solicitud de empleo.

Cómo se decide la reputación del líder



El Modelo de Reputación del Líder con Propósito identifica los dos niveles esenciales para comprender cómo se forman los juicios de valor sobre el líder: el nivel cognitivo o racional (lo que sabemos sobre la persona) y el nivel emocional (lo que nos hace sentir).

La **parte racional** está formada por argumentos como el tipo de liderazgo, los resultados de su gestión o la responsabilidad que demuestra hacia la sociedad y el medioambiente. La **parte emocional** deriva de estos argumentos racionales: una vez formado un juicio de valor, los seres humanos tendemos a encapsular ese conocimiento en una emoción para que

nuestras reacciones sean rápidas y consistentes. Si no hay juicio de valor (por desconocimiento o desinterés) la percepción es más errática. De ahí que el **grado de conocimiento** del líder sea tan importante para mejorar la reputación.

Una vez encapsulados los conocimientos como una emoción, la tendencia natural es percibir todo lo que el líder hace y dice según ese filtro: las emociones positivas nos hacen ver sus comportamientos de forma positiva; las negativas nos llevan a percepciones negativas.

En general, cuanto más armónicos estén el nivel racional y el emocional de la percepción de un líder, mejor tenderá a verse la reputación de la empresa y mejor será la percepción de la marca. **Una buena reputación protege contra malas experiencias puntuales** y contra informaciones

negativas, pero no lo hace para siempre ya que los juicios de valor son reevaluables. Los mecanismos del cambio reputacional son, no obstante, lentos, y se basan en gestionar las palancas racionales que activan las emociones.

Las palancas que condicionan la reputación de los líderes del IBEX 35

Al aplicar esta teoría a la gestión de la reputación del líder, el modelo RLP identifica cinco grandes palancas reputacionales o dimensiones de la reputación:

liderazgo, capacidad de gestión, transparencia, compromiso ciudadano y dotes de comunicación.

Figura 5. La reputación en cinco dimensiones



Liderazgo

Se asocia con la capacidad de motivar, inspirar y representar los valores de la compañía



Gestión

El líder con propósito trabaja en la rentabilidad a largo plazo y la gestión eficiente de recursos



Comunicación

Capacidad para transmitir ideas claras y sugerentes con cercanía



Transparencia

Visión ética del negocio y la gobernanza



Ciudadanía

Compromiso con el medioambiente y la sociedad

La importancia del propósito corporativo y su relación con la reputación

Desde la crisis financiera de 2008 el mundo académico, político y empresarial ha estado buscando una forma de entender el lugar de un negocio en la sociedad que supere la idea postulada por el Nobel de Economía Milton Friedman de la maximización del beneficio para los accionistas como única meta de la empresa (hacer dinero). Con la crisis económica y sanitaria de la Covid-19 se ha demostrado además que **ninguna institución, sea pública o privada, ni ninguna persona está exenta de participar en la búsqueda de soluciones comunes para los grandes problemas globales.**

La idea del propósito corporativo como un compromiso de equilibrar los objetivos financieros de una empresa con sus responsabilidades sociales y medioambientales surge para cubrir este hueco y **reformular el papel de las compañías en la solución de estos retos globales.** Esta idea de propósito va, además, más allá de una formulación o declaración de intenciones: no hay propósito corporativo si no hay objetivos concretos, planes de acción para alcanzarlos y métricas para evaluarlos.

Una compañía con propósito va más allá de su función principal y **asume la responsabilidad** no solo sobre los efectos (ambientales, sociales) de su actividad sobre el entorno, sino también sobre las necesidades de sus *stakeholders* (clientes, empleados, inversores, proveedores...) y de la sociedad en general. Y en ese sentido, el propósito debe estar arraigado en los valores sociales y tener en cuenta la sensibilidad sobre temas como el medioambiente, la igualdad de oportunidades, la diversidad, las condiciones laborales, la transparencia de las organizaciones o el cumplimiento de las obligaciones éticas.

En ese sentido, la definición del propósito corporativo tiene su correlato en la medición de la reputación corporativa. Si el propósito es una decisión de la empresa, la reputación nos da la valoración/opinión que las personas tienen de esa empresa y que tiene su base en los valores sociales. La reputación es un conjunto de sentimientos de confianza y prestigio que motivan a apoyar a la compañía.

En las encuestas realizadas con expertos se constata además que **cada una de las dimensiones de la reputación se puede puntuar individualmente** y, lo que es más, tiene una importancia diferente para la visión de conjunto: la reputación racional es el resultado de la media ponderada entre estas dimensiones.

Los líderes del IBEX 35 obtienen las mejores valoraciones en gestión (69,9 puntos, muy cerca de la buena reputación) y en capacidad de liderazgo (68,4 puntos)

Estas dimensiones son también las más valoradas por los encuestados, es decir, las que tienen mayor peso (21,5 % y 20,6 %). Esto apunta a que los líderes de las compañías cotizadas tienden a cumplir las expectativas de los expertos. Aún así existe un **amplio margen de mejora** en la valoración hasta alcanzar la excelencia en la reputación.

Al examinar los subgrupos identificados encontramos que **las exigencias de gestión son aún mayores para la banca** (23,7% del peso en la puntuación final) y la nota media ligeramente más baja que la media (69 puntos).

El caso del sector energético muestra, sin embargo, la necesidad de **particularizar el análisis de cada líder lo más posible**, ya que la importancia de estas dos dimensiones se invierte: el liderazgo tiene un peso del 21% y una puntuación de 66,5, mientras que la capacidad de gestión supone el 20,7% y se valora en 68 puntos.

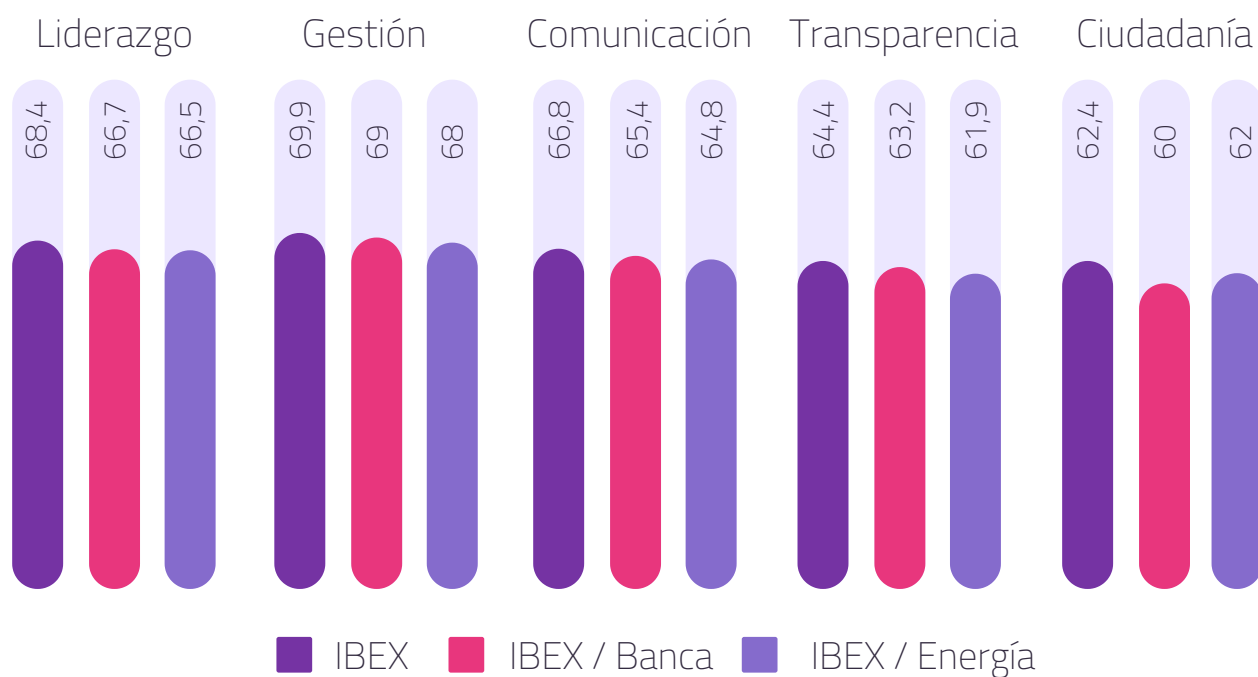
Figura 6. Dimensión: liderazgo (sector energía)



Esta mayor relevancia del liderazgo podría explicarse por varias razones, como la falta de un discurso claro en el sector o la importancia que tiene el mismo en el discurso político y económico actual, marcado por la transición energética.

En ese sentido hay que tener en cuenta que todos los líderes bancarios analizados se encuentran en la parte baja de la tabla, mientras que la distribución de los líderes del sector energético es más irregular, con uno de los casos situado entre los primeros puestos.

Figura 7. Puntuación media de las dimensiones



En promedio, las **dimensiones de transparencia y ciudadanía resultan las peor valoradas** (64,4 y 62,4 puntos).

Aunque son también las menos relevantes (19,3% y 19%), al promediar se tiende a la igualación de los pesos, lo que implica que los líderes del IBEX 35 no deberían, como conjunto, desdeñar la importancia de su ética y su compromiso social y medioambiental en la formación de la reputación.

Para la banca y para el sector energético, las exigencias de ciudadanía están, además, un poco por encima de la media (19,5 y 19,3%), probablemente por tratarse de sectores clave en el desarrollo económico y social del país.

En la posición intermedia se queda la dimensión de comunicación, que en promedio está en 66,8 puntos y pesa un 19,6% en la valoración racional de la reputación.

El progreso y la sostenibilidad, los principales propósitos del IBEX 35

En líneas generales, los propósitos de las compañías del IBEX 35 giran en torno a la responsabilidad social corporativa, en la que se distinguen dos ejes principales: el futuro y sus clientes. Las referencias al progreso, su contribución a este, a la sostenibilidad y la sociedad son las más repetidas. Es un **concepto que, en los últimos años, ha ganado especial relevancia en el mundo empresarial**. Sin embargo, **el 62% de las empresas aún no han fijado un propósito corporativo** según el análisis recogido en el artículo *El propósito corporativo en las memorias de las empresas cotizadas españolas y portuguesas*, publicado en la revista Prisma Social.

En los sectores del comercio, el turismo, la energía y las infraestructuras, la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente son dos de los ámbitos más mencionados por compañías españolas.

Esto puede traducirse en la intención de **poner mayor cuidado en los efectos que genera su actividad en el medio ambiente** para la consecución de una producción sostenible. La banca es menos específica. Se destaca la idea de progreso y de compromiso con la sociedad, a la que pretende facilitar el acceso a esas oportunidades que brinda el avance o la mejora de algún aspecto concreto.

Su clientela, la confianza y la fidelidad de la misma son también ideas clave en el sector. Caixabank y Bankia apelan al compromiso con la sociedad. BBVA y Santander hacen énfasis en la accesibilidad y la oferta de facilidades para poner el progreso al alcance de todos.

En el campo de las telecomunicaciones, se pone también el acento en el acceso a sus prestaciones, aludiendo así a una idea de igualdad y democratización de la tecnología y el mundo digital. En el **sector energético es también recurrente la preocupación por el medio ambiente**, la sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático.

Es especialmente relevante en este ámbito debido a la controversia que generan estas compañías por su actividad y su impacto al entorno natural. Iberdrola, además, hace hincapié en la accesibilidad a sus servicios, lo que conduce a la idea de mejora de la vida de la población más vulnerable en torno al suministro energético.

El impacto de los canales de comunicación sobre la reputación

Las percepciones dependen también de los **puntos de contacto** entre los encuestados y los líderes del IBEX 35: están condicionadas por los canales de comunicación por lo que se informan sobre estos. Para este estudio se tuvieron en cuenta seis vías diferentes: la prensa, radio y televisión generalistas, los medios especializados, los eventos y conferencias, las redes sociales en general y el impacto de las conversaciones en el entorno personal; y se dio la posibilidad a los encuestados de que escogieran todas aquellas a través de las cuales se informaban.

Los **medios de comunicación generalistas** se mantienen como la principal fuente de información sobre los CEO y presidentes del IBEX 35 (más del 61% de los encuestados) seguidos por la prensa especializada y las

redes sociales (35 y 31,7% respectivamente). En los sectores de la banca y la energía, esta gradación se repite. Sin embargo, el nivel alcance de los canales no está necesariamente relacionado con el impacto que tienen sobre la comunicación. **En promedio, las personas que ven a los líderes en eventos y conferencias tienen una mejor opinión de estos: 8,5 puntos más de RLP**, mientras que el impacto de la prensa especializada (3,7 puntos), es muy bajo. Para el caso de la banca, este último medio tiene un impacto reputacional casi nulo, mientras que entre los líderes del sector energético el impacto de los eventos es el más alto de los analizados. ¿Quiere decir esto que los líderes del IBEX 35 deben llenar sus agendas de eventos y conferencias?

Figura 8. Impacto y alcance de diferentes canales en la reputación del líder

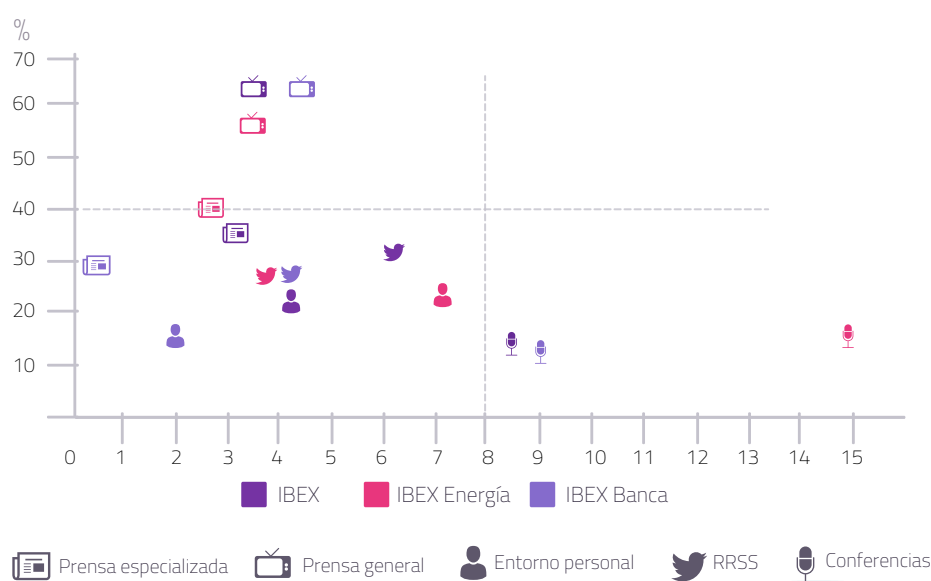
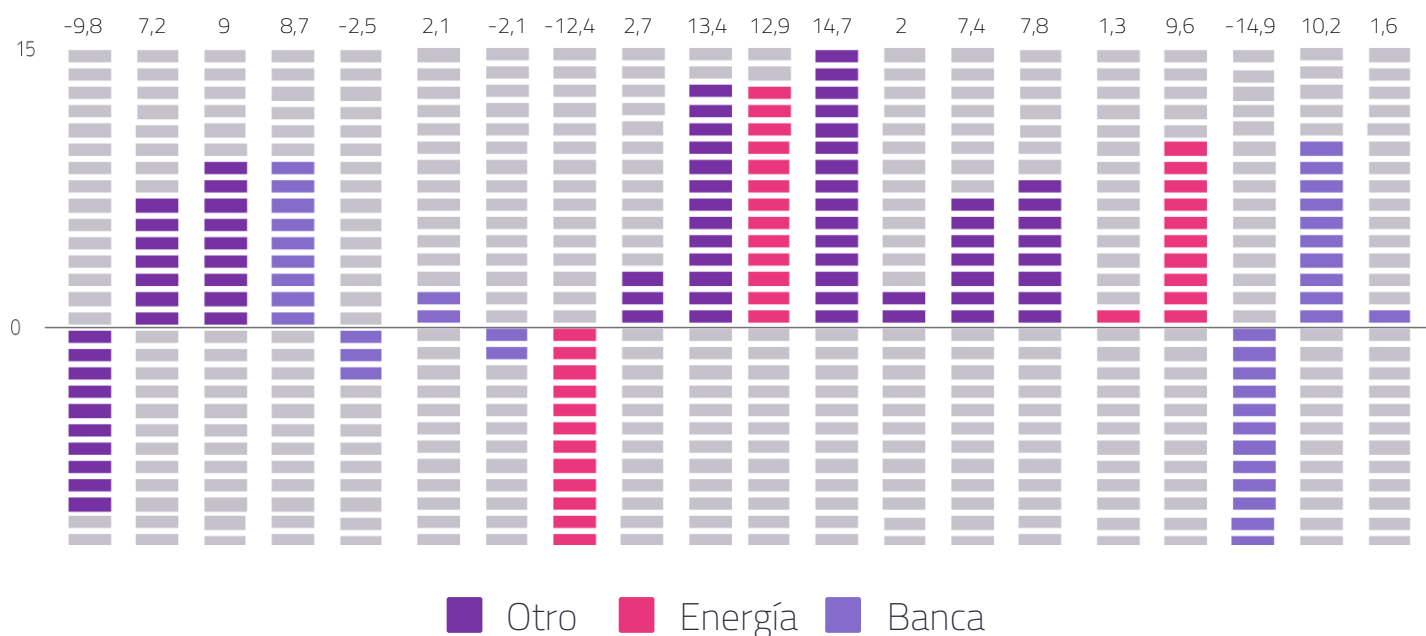


Figura 9. Impacto reputacional de aparición en prensa especializada



Como recomendación general, los eventos parecen un buen espacio para mejorar su reputación entre el público informado y los expertos. Sin embargo, debemos recordar que los resultados de la encuesta nos arrojan un promedio. En la mayoría de los casos analizados, el impacto de los eventos es muy positivo, pero un análisis pormenorizado de cada líder es determinante para tomar este tipo de decisiones.

Lo mismo ocurre, como se puede comprobar en el gráfico, con la prensa especializada. Al desagregar por cada líder estudiados podemos observar un rango muy amplio de alcance y de impacto: desde el impacto negativo de -14,9 puntos que estos medios tienen sobre la reputación de uno de los casos del sector bancario al positivo de 14,7 que tiene sobre la reputación de Pablo Isla.

Conclusión

Aunque en términos generales la percepción de los líderes analizados está cerca de la buena reputación, la construcción y gestión de la misma no debería dejarse al azar o orientarse como una cuestión de comunicación de portavoces.

Como intangible con un peso determinante sobre la reputación de la propia compañía y el valor de su marca, la reputación del líder con propósito tiene efectos indirectos, pero considerables, sobre la buena marcha del negocio. Esto ya hace necesario contar con métricas que evalúen el impacto sobre la empresa y permitan una buena gestión de la misma.

Han participado en la elaboración de este estudio de Thinking Heads



Enrique Johnson
Socio y director general,
Thinking Heads



Dr. Enrique Carreras
Chief Data Scientist,
Thinking Heads



Irene Alonso
Consultora Senior,
Thinking Heads

Para más información sobre gestión
de la reputación, escríbenos a
info@thinkingheads.com

Thinking Heads

CRAFTED LEADERSHIP

MADRID

Calle de Velázquez, 24,
7ma Izq. 28001

MIAMI

888 Biscayne Blvd.
#505 Miami, FL 33132

SEOUL

3F, Seoul Finance Center, 136,
Sejong-daero, Jung-gu 04520

WWW.THINKINGHEADS.COM