



propósito

valores

transformacional

autoliderazgo

cocreador

colaboración



EL LIDERAZGO *STAKEHOLDER* EN LA PRÁCTICA

Aprendizajes de la Red ENNOVA-LEAD 2021



Sumario



Acercas de este documento

Este documento es el *White Paper III* de la **Cátedra de Liderazgo Empresarial del IAE Business School**, Universidad Austral. Recoge los avances sobre liderazgo *stakeholder* generados durante 2021 en interacción con los miembros de **ENNOVA-LEAD**, una red de aprendizaje entre pares para **presidentes de empresas y CEOs de América Latina**. ENNOVA-LEAD fue creada en 2021 en el marco de la Cátedra de Liderazgo Empresarial del IAE, gracias al apoyo y acompañamiento de la **Fundación Perez Companc**.

Agradecimientos

Queremos agradecer especialmente a todas las personas que colaboraron en la convocatoria a empresarios y aportaron su expertise e iniciativa en los plenarios y foros de trabajo durante este primer año de ENNOVA-LEAD: Gabriela Aguilar, Fernando Ambroa, Ignacio Bernad, Isela Costantini, Patricia Debeljuh, Fabián Gil, Susana Malcorra, Mariano Mayer, Nitin Nohria, Pablo Plá, Horacio Reyser, Rodolfo Rivarola, Fabián Salum, Silvia Torres Carbonell y Natalia Weisz.

También agradecemos al equipo de la Cátedra de Liderazgo Empresarial: Gonzalo Patrón Costas, Mariana Piehl, Alejandro Terroba, Carolina Yáñez, y en especial a Belén Amadeo y Carolina Giustozzi por su activa participación en el desarrollo de este documento.

El futuro llegó antes de lo esperado

A comienzos de 2020 ya vivíamos una era de cambio acelerado, y la pandemia nos trasladó al futuro como en una película de ciencia ficción. En el nuevo escenario, **dos realidades marcaron nuestras vidas: la centralidad de la persona y el rol de la tecnología como instrumento omnipresente en la sociedad.**

La empresa ha sido la institución que mejor se adaptó a esta nueva realidad, ocupando un espacio central en la sociedad en medio de la crisis. En primer lugar, dando respuesta a las necesidades humanas más urgentes como la alimentación, la salud, el trabajo y la educación. En segundo término, según muestra el Trust Barometer 2022 de Edelman, también es vista como la institución más confiable, por encima de gobiernos y ONGs. El rol del CEO local y del propio empleador fueron especialmente valorados por su cercanía y la calidad de la información (Edelman, 2022).

La dura experiencia de la pandemia nos ha confirmado que **el trabajo en red orientado a crear valor con múltiples actores se ha convertido en la ventaja competitiva más relevante de todo modelo de negocios.**

El nuevo paradigma para el desarrollo de una empresa en el siglo XXI es su capacidad para cocrear valor con *stakeholders* a partir del propósito y de una gestión de negocios capaz de identificar y conocer a los grupos de interés, visualizar riesgos y oportunidades y avanzar en la cocreación de propuestas de valor.

La perspectiva de cocreación de valor con *stakeholders* se enriquece exponencialmente cuando identificamos **las cuatro dimensiones de valor que las empresas pueden crear con una gestión estratégica adecuada: 1) valor económico; 2) valor humano o social; 3) valor ambiental; 4) valor institucional** (Fragueiro, 2020). Con este mismo enfoque Judy Samuelson, entre otros expertos, afirma en *The Six New Rules of Business* que, **para tener éxito en este siglo, al desafío de competir se añade el de cocrear** (Samuelson, 2021).

Esta era stakeholder requiere un nuevo liderazgo que cuente con información, empatía y creatividad, que sea capaz de comprender y dar respuesta a las necesidades y aspiraciones de

la sociedad. Un liderazgo transformador y cocreador con los más diversos grupos de interés: el liderazgo *stakeholder*.

Con esta perspectiva, confirmada a partir de más de **100 entrevistas** realizadas en 2020 a presidentes de empresas y CEOs de América Latina, en el marco de la Cátedra en Liderazgo Empresarial del IAE Business School, **creamos ENNOVA-LEAD, una red de aprendizaje de dirigentes de empresas de la región.**

Este documento presenta las conclusiones de ENNOVA-LEAD 2021, donde hemos contrastado el concepto de “liderazgo *stakeholder*, transformador y cocreador” y sus cuatro competencias con las experiencias de los empresarios de la red.

Tenemos grandes desafíos para 2022. ENNOVA-LEAD continuará su avance hacia la práctica del liderazgo *stakeholder*, transformacional y cocreador. A los participantes de 2021 podrán sumarse nuevos líderes empresarios de la región para trabajar en tres ejes de acción.

Ejes de ENNOVA-LEAD 2022

I. LIDERAZGO *STAKEHOLDER* EN LA PRÁCTICA

- ¿Cómo interactúan las empresas con su ecosistema en la vida real?
- ¿Qué oportunidades ofrece esta nueva perspectiva?
- ¿Cómo crean valor 4D?
- ¿Cuál es el mejor camino para diseñar un mapa de *stakeholders* con visión sistémica, integrador y adecuado al negocio de cada empresa?
- ¿Cómo lograr que la empresa asuma un propósito y lo convierta en su eje de acción genuino?
- ¿Cómo lograr consistencia entre el propósito y la cultura de la organización?

II. TRANSFORMACIÓN CONTINUA E INNOVACIÓN ABIERTA

- ¿Para qué, cuándo y cómo avanzar con la transformación de la empresa?
- Mitos y verdades de la innovación abierta: ¿cuándo es conveniente?
- Principales obstáculos hacia adentro y afuera de la organización.
- Sinergias y potenciales interacciones con el ecosistema emprendedor.

III. INICIATIVAS EMPRESARIAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LOS PAÍSES Y LA REGIÓN

- ¿Cómo generar modos efectivos de colaboración para impacto y vinculación con otros liderazgos de la sociedad?
- ¿Cómo pueden las empresas actuar para que el ecosistema genere cada vez más valor?
- ¿Cómo mejorar la posibilidad de construir puentes efectivos con actores públicos y favorecer la interacción virtuosa entre los actores evitando la mirada de compartimentos estancos?
- ¿Cómo buscar el beneficio para toda la sociedad en un marco de democracia republicana y representativa?

Estos tres ejes de acción combinarán situaciones reales y casos —exitosos y fallidos— que nos permitan reflexionar, aportar ideas y sacar conclusiones. Identificaremos y aprenderemos de las mejores experiencias en diferentes países en conversaciones con dirigentes de instituciones empresarias y públicas destacadas tanto a nivel regional como internacional. El objetivo es conocer de primera mano casos y experiencias que nos permitan aprender de nuestros pares y pasar a la acción con iniciativas concretas desde las empresas.

A continuación los invito a leer **el propósito de ENNOVA-LEAD**, producto del trabajo compartido por sus participantes en 2021, que sintetiza la identidad de esta red de presidentes y CEOs, comprometidos con el desarrollo sustentable e inclusivo en América Latina. Luego del propósito se delinea una introducción al liderazgo *stakeholder* en todas sus dimensiones, enriquecido por la experiencia práctica de los participantes de la red, abiertos a desaprender para seguir aprendiendo.

La tercera década del siglo XXI continuará desafiándonos y ofreciendo grandes oportunidades. Los líderes empresarios están ante la oportunidad de asumir un protagonismo específico e irremplazable. **Más que nunca, la sociedad necesita liderazgos abiertos a transformar y cocrear.**



Fernando Fraguero

FERNANDO FRAGUEIRO

Director

Cátedra de Liderazgo Empresarial

El propósito de ENNOVA-LEAD

Una propuesta para el liderazgo empresarial de América Latina



ENNOVA-LEAD

La sociedad en América Latina necesita y merece una economía y marco social que permita a cada persona crecer y desarrollarse, a través del **trabajo y la creatividad**, para llevar una vida con **sentido y dignidad**. Creemos en la iniciativa privada como **motor del desarrollo** y en el rol **subsidiario** del Estado, como creador y custodio de bienes públicos, propios de una democracia republicana (Estado de derecho, seguridad, salud, educación, etc.).

Las empresas desempeñan un papel fundamental en la economía, aportando **bienes, servicios y oportunidades de trabajo** para atender las necesidades y aspiraciones de la sociedad, de modo rentable. Cuando esta actividad la realizan en una **interacción positiva** con los diferentes *stakeholders*, crean **valor en la dimensión económica, humana, ambiental e institucional**. Cuatro dimensiones **imprescindibles** para alcanzar un desarrollo integral en la región.

Con esta perspectiva, aspiramos a convertir nuestra actividad empresarial en fuente de **transformación**, a través de la **cocreación** con *stakeholders*, en esas **cuatro dimensiones de valor**.

Para ello, quienes participamos de ENNOVA-LEAD nos proponemos ejercer y promover un “**liderazgo stakeholder**”, según las siguientes características:

VALORES VIVIDOS, que dan identidad a las personas e instituciones.

PROPÓSITO o causa común, que convoca a los *stakeholders* internos y externos.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COCREADOR para construir el futuro con *stakeholders* internos (colaboradores, directivos, accionistas y directorio) y externos (clientes, proveedores, inversores, sindicatos, gobiernos, comunidades).

GESTIÓN DEL AUTOLIDERAZGO, para estar abiertos a desaprender y aprender continuamente.

De esta forma, avanzaremos hacia una América Latina con desarrollo inclusivo y sostenible, hacia el 2030.



¿América Latina?

La era stakeholder

En esta tercera década del siglo XXI, conviven tres perspectivas diferentes del capitalismo:

SHAREHOLDER, con foco en los accionistas y particular desarrollo a partir de la década de 1960 en Occidente.

STATEHOLDER, vigente en países como China, Vietnam y Singapur. Destaca el papel del Estado como parte interesada.

STAKEHOLDER, con creciente aceptación en el siglo XXI en buena parte de la sociedad occidental, enfocado en los distintos grupos de interés.

En la era *stakeholder* la gestión estratégica se amplía hacia los grupos de interés. Esto se visualiza en iniciativas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, ESG y empresas B. También fue tema central del World Economic Forum 2020 y 2021, tiene creciente presencia en la agenda de fondos de inversión, como Black Rock, y fue motivo de la declaración del Business Round Table, sobre el propósito de las corporaciones, firmado por más de 240 presidentes y CEOs de las principales empresas del mundo.

El liderazgo *stakeholder* necesario para esta era, capaz de trabajar con los grupos de interés, comienza por el directorio y el CEO con su equipo directivo. Solo así estarán dadas las condiciones para que esa visión impregne la gestión de la empresa y pueda crear valor.

Muchas compañías están avanzando en esta dirección, incorporando al *board* directores independientes con *expertise* en sustentabilidad ambiental e inclusión social

o invitando a expertos sobre estos temas para ampliar la perspectiva del directorio.

Las empresas que aún no lo han hecho pronto enfrentarán la necesidad de incorporarlo si aspiran a ser una institución valorada por clientes, colaboradores, inversores, y la sociedad en general.

“En Occidente estamos avanzando rápidamente hacia un capitalismo *stakeholder*, en particular ESG y cambio climático. Latinoamérica debe sumarse porque lo van a exigir los clientes y la sociedad. Como líderes tenemos que impulsar la agenda y tenemos un rol importante. Si no lo hacemos, nos van a castigar nuestros clientes, las sociedades y nuestros accionistas, porque van a perder dinero”.

Miguel Ángel Gutiérrez | The Rohatyn Group.

“Introduje el concepto de ESG entre los miembros del directorio de la compañía a través de un informe sobre el tema, junto a la carta del CEO del fondo Black Rock. Quedé sorprendido por el entusiasmo e interés que generó entre ellos, aun en los miembros mayores. Fue el punto de partida para avanzar con decisión en esa dirección”.

Roberto Murchison | Grupo Murchison.



Creación de valor en 4 dimensiones (4D)

La mirada integradora propia de esta era *stakeholder* permite comprender que los miembros del ecosistema se afectan entre sí de diferentes maneras y en distintos grados. Todos los actores tienen el potencial de crear y destruir valor en cuatro dimensiones: económica, humana, ambiental e institucional. Comprender esto desde la empresa facilita la gestión estratégica con una perspectiva de mediano y largo plazo.

Si bien esta perspectiva de múltiple creación de valor es compartida y promovida por las iniciativas de Triple Impacto, ESG y Empresas B, desde la Cátedra en Liderazgo Empresarial elegimos explicitar la dimensión institucional de valor, a partir de la necesidad de instituciones sólidas para el desarrollo sostenible de América Latina, como ocurre en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

Las cuatro dimensiones de valor desde la empresa



VALOR ECONÓMICO

Desarrollo y prestación de bienes o servicios de modo rentable para atender necesidades y aspiraciones de la sociedad.

El valor económico generado es compartido por los *stakeholders* que han participado de ese proceso creativo, en función de su aporte.



VALOR HUMANO

Se crea a partir del trabajo para generar bienes o servicios que atiendan necesidades o aspiraciones de las personas.

La empresa es capaz de promover el desarrollo de las personas que participan de forma directa o indirecta, dentro de la misma empresa o externamente, como la cadena de valor y las comunidades. La dinámica empresarial actual supone el aporte de valor humano también a usuarios o clientes y sus familias.



VALOR AMBIENTAL

A medida que tomamos conciencia del impacto de la actividad de la empresa en el medioambiente (recursos escasos, cambio climático, contaminación), debemos gestionar ese impacto para disminuir la destrucción de valor y potenciar los impactos positivos, tendiendo a un nuevo paradigma de regeneración.



VALOR INSTITUCIONAL

Hace referencia al impacto positivo o negativo que las decisiones y la gestión empresarial tienen en el fortalecimiento o debilitamiento del marco institucional y legal. También incluye la consistencia entre los valores declarados y los vividos en la gestión.

A través de sus directivos, la empresa puede crear o destruir la institucionalidad, cualidad indispensable para el desarrollo de la sociedad.

“El rol fundamental de los negocios es crear una sociedad más próspera. Para ello, los empresarios deben aprender a involucrarse en el fortalecimiento del marco institucional... construir este tipo de fortalecimiento institucional jugará un rol muy importante en la prosperidad en el largo plazo”.

Nitin Nohria | Harvard Business School.

“El valor institucional es el gran pendiente que tiene el empresariado en la región. Como directivos y empresarios, incidir y ocupar espacios para mejorar la calidad institucional, es fundamental”.

Fernando Ambroa | Consejero CLE.

Económica

Desarrollo económico de todos los *stakeholders*.

4 dimensiones de valor

Institucional

Desarrollo institucional:
→ Fortalecimiento
→ Transparencia
→ Diálogo (condición para el desarrollo sostenible de América Latina)

Humana

Desarrollo humano (con inclusión y diversidad) de colaboradores, cadena de valor, usuarios, comunidad. Educación.

Ambiental

Economía circular y regenerativa con toda la cadena de valor.

“En Mibanco estamos comprometidos con la inclusión financiera y el desarrollo de las microfinanzas en la región. Contamos con más de un millón y medio de clientes emprendedores pertenecientes a sectores tradicionalmente desatendidos y vulnerables. A raíz de la pandemia decidimos participar en Lima Innova, un proyecto de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Lima, que tiene un alcance de emprendedores y microempresarios enorme. Lo primero que ocurrió fue la reticencia interna, por experiencias fallidas en participación bajo modalidad virtual. Aun así avanzamos y la experiencia fue muy positiva: el año pasado alcanzamos más de 60.000 participantes. Esta iniciativa significó un trabajo colaborativo con organismos del gobierno que tienen el mismo propósito, que no demandó muchos recursos del banco y que nos permitió ayudar a un universo enorme de microempresarios en la reinversión y recuperación de sus negocios”.

Javier Ichazo | MiBanco.

“El vínculo del Grupo con apostar a la educación es muy grande, tanto en comunidades como a través de alianzas con instituciones académicas. Hoy estamos avanzando hacia un modelo de cocreación y ser protagonistas en temas de educación. Creo que la educación cruza todas las dimensiones de valor, tanto la de nuestros líderes como la de los gobiernos y la comunidad”.

Pablo Antúnez | Grupo Perez Companc.

“El Centro de Conciliación del IAE fue el facilitador de un proceso para llegar a un acuerdo a diez años entre el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) y las doce terminales automotrices, construyendo un proyecto de mediano y largo plazo.

Es una iniciativa donde se apuntó a fortalecer la interacción institucional y complementariedad, creando valor institucional y económico con visión de mediano y largo plazo, haciéndolo más sustentable y humano porque ubica en el centro de la actividad a las personas”.

Rodolfo Rivarola | IAE Business School.



La gestión de empresas en esta nueva era

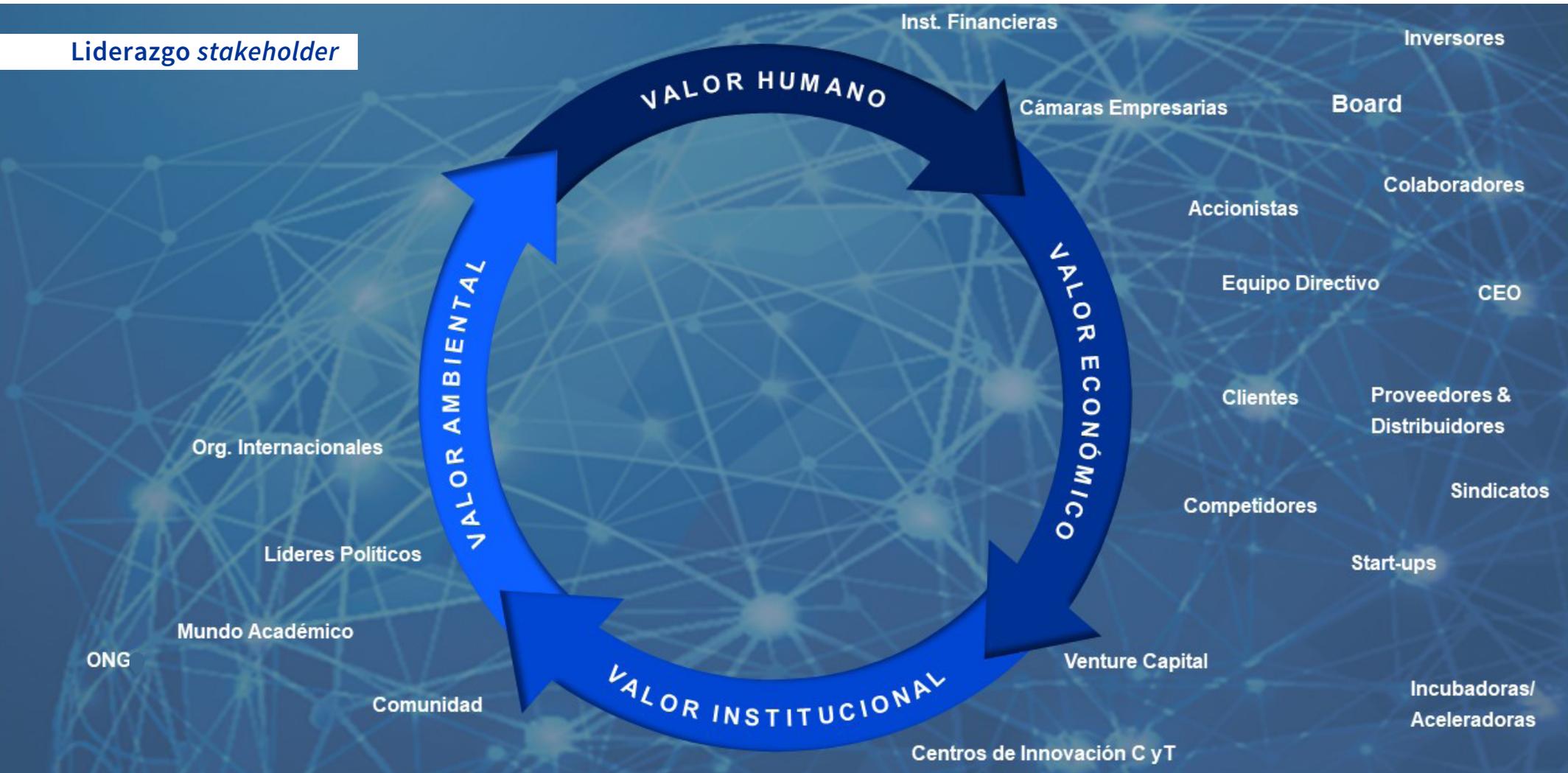
Gestionar empresas con una perspectiva *stakeholder* requiere un liderazgo distinto, abierto a nuevas realidades y con una dinámica diferente.

Como punto de partida es necesario visualizar el ecosistema en el cual nuestra empresa participa, es decir, detectar los diferentes actores que la rodean como una red de nodos interdependientes, con

intereses y valores diversos, pero con sinergias capaces de converger hacia un propósito común. Una vez identificados, y conocido su potencial, es posible diseñar un mapa basado en sus intereses, valores

y capacidades. Un mapa que muestre las posibles oportunidades de cocreación y de gestión de eventuales riesgos.

Liderazgo stakeholder



Mapa de *stakeholders*

Para facilitar la identificación y el diseño de un mapa de *stakeholders*, los hemos distribuido en tres círculos, en función de la

cercanía y el natural involucramiento para la cocreación con los diferentes grupos de interés: internos, externos I y externos II.



“Es importante realizar el mapa de *stakeholders* desde la estrategia de negocio, mirando a todos con una visión sistémica. Requiere un cambio cultural muy grande poder identificar la naturaleza del negocio, entender las nuevas capacidades, y trabajar con el ecosistema para incorporarlas y complementarnos. La visión sistémica y el mapa de *stakeholders* permite avanzar hacia la cocreación”.

Constanza Bertorello | Pernod Ricard.

“Las compañías gestionan ecosistemas, una gran red. Es fundamental la mirada del ecosistema y el mapeo de *stakeholders* en red. La potencia de un ecosistema depende, más que del tamaño de los nodos, de las fortalezas de las relaciones, y parte de mi trabajo como CEO es enriquecer ese ecosistema”.

Carlos Ignacio Gallego | Grupo Nutresa.



4 Prácticas de gestión para un liderazgo *stakeholder*

En el modelo desarrollado destacamos las cuatro prácticas utilizadas por empresas que han tomado la delantera para crear valor en la nueva era.

1. Gestión ecosistémica

Si bien los ecosistemas han existido siempre, la calidad y abundancia de información disponible gracias a la revolución digital ha dado una nueva relevancia a la dinámica de trabajo en red. Este nuevo modo de gestión implica entender el ecosistema del que la empresa es parte, conocer a los distintos actores, interactuar y cocrear valor con ellos.

La gestión de creación y desarrollo de negocios se ha vuelto transversal, derribando antiguas barreras, y promoviendo plataformas de oferta de servicios y productos que favorecen las sinergias y facilitan la interacción entre oferta y demanda de bienes y servicios.

2. Propósito

En una era de cambio acelerado y dinámica ecosistémica, la gestión estratégica de empresas requiere más que nunca el desarrollo de un propósito, con la mayor participación posible de diferentes *stakeholders*, internos y externos. De este modo, el propósito, como “causa en común”, se convierte en una propuesta de cocreación, que multiplica el valor, fruto de la interacción con cada grupo de interés.

“Como dice el Primer Ministro de Canadá, la diversidad es un hecho, la inclusión es una decisión. Una empresa con propósito, que trabaja por la inclusión, promueve la mejor versión de cada persona”.

Patricia Debeljuh | C. Conciliación Familia y Empresa del IAE.

El desafío de liderar empresas con propósito implica:

Que el propósito tenga impacto real.

Que el propósito se viva.

Que el propósito se vuelva acción.

En palabras de Ignacio Bernad, “en primer lugar necesitamos un propósito que nazca con vida, que tenga impacto real, donde podamos vibrar a nivel personal. En segundo lugar, el propósito debe vivirse tanto en los líderes como en la organización. No debe ser ni demasiado lejano ni demasiado cercano, es el propósito del mañana mismo. Finalmente, un propósito que se vuelva acción, que ofrezca soluciones concretas frente a los desafíos concretos de la sociedad y de la humanidad, y que se vuelva acción en un liderazgo más humano”.

“Nuestro propósito es ‘Alimentar un mejor mañana’, y lo utilizamos como guía para pensar la expansión: ¿qué significa alimentar un mejor mañana en el mundo? Nos dimos cuenta de que podemos aportar en la investigación en el campo de lípidos y trasladarlo a otras industrias, además de alimentos. También realizamos campos de innovación abierta en asociaciones con start ups.

La comunicación coherente y consistente del propósito es muy importante, y así va entrando en la organización y enamorando. Como CEO busco comunicarlo siempre que puedo”.

Luis Alberto Botero | Alianza Team.

“Soy médico y trabajo en una empresa de ciencia y tecnología. Eso hace que mi propósito de vida personal se conecte fácilmente con mi vida laboral. Para mí, el propósito es el motor. Está hoy presente, además de ser guía para el mediano y largo plazo. Es un continuo que generará mejores organizaciones para el futuro.

Creo que hay situaciones en las que se puede ir más allá, involucrar al resto de los *stakeholders* para innovar con propósito. El propósito común, en nuestro caso, es el de cambiarle la vida a la gente, su pronóstico, la evolución de su enfermedad. Cada vez más, para poner un medicamento a disposición, se trabaja en conjunto con *stakeholders* clave, desde los pacientes hasta el Ministerio de Salud, los pagadores, las obras sociales y las prepagas, entre otros. Se busca cocrear desde etapas muy precoces, así cuando llega el medicamento al mercado realmente está a punto para los distintos *stakeholders*”.

Cristian Von Schulz-Hausmann | Merck México.

3. Cultura y valores

Una empresa con un propósito y valores desarrolla una cultura que impulsa a las personas a ser coherentes y transparentes, condición para crear un ambiente de confianza indispensable para la innovación, experimentación y reinención en esta era.

Quienes conducen las empresas tienen el desafío de ser ejemplo de la cultura institucional. En palabras de Warren Buffett, líder de Berkshire Hathaway, la base para mantener la reputación y el negocio es “no arriesgar tu integridad. Es decir, mantenerse fiel a uno mismo y a sus valores, incluso si la situación es difícil. Esto también aplica a los trabajadores que emplea en su compañía” (diario *La Nación*, 2021).

“Para que los valores sean ciertos y se hagan cultura, hay que vivirlos. En la empresa ese camino comienza por la alta dirección y hay que lograr que se aterrice a toda la organización. Vivir esos valores implica saber decir que no a oportunidades de negocio que los contradigan”.

Luis Perez Companc | Grupo Perez Companc.

“Un propósito de compañía que no esté totalmente reflejado en los valores y que no se cumpla es contraproducente. Los valores son los que en realidad te diferencian, y hay que transmitirlos con transparencia y claridad. La transparencia es muy importante: hace que nuestro propósito se viva”.

Miguel Ángel Gutiérrez | The Rohatyn Group.

4. Transformación e innovación abierta

En la actualidad, hay una visión universalmente compartida sobre la necesidad de una transformación continua e innovación abierta con otros actores. Esto solo se consigue a través de la apertura a la cocreación con todos los *stakeholders* internos y externos.

“La innovación abierta al ecosistema y la transformación de la propia empresa deberían ser en simultáneo y no en forma secuencial, porque una y otra se enriquecen mutuamente. El propósito de la organización y las cuatro dimensiones de valor son el punto de partida para avanzar en este proceso”.

Silvia Torres Carbonell |
Centro de entrepreneurship del IAE.

“Nuestra región está viviendo un momento fascinante en materia de innovación y emprendimiento. Sequoia, uno de los fondos de venture capital más importantes del mundo, considera que este es el momento de Latinoamérica. Esto no debe ser ignorado por las grandes empresas, por el contrario, es una oportunidad para avanzar en iniciativas de innovación abierta que se acoplen con la transformación e innovación intracompañías. En simultáneo, existe una marea de emprendedores encarando los grandes desafíos de nuestra región. Más que ponerse en frente, es el momento de la creación de valor compartido”.

Mariano Mayer | Newtopia VC.

“Antes la caja de herramientas era totalmente interna. Hoy es cuestión de ver qué es lo que tengo y lo que hay en el ecosistema donde actúo. Se abrieron muchos foros, como UNICAMP, donde presentamos las necesidades, por ejemplo, en materiales y energía sustentable, y de repente aparecen quinientas start ups que pueden colaborar con el desafío”.

Marcelo Oromendia | 3M Brasil.

Caso

“LA START UP MÁS GRANDE DEL MUNDO”

Yo considero a Amazon como una de las start ups más grandes del mundo, una start up de más de un millón de personas. Con sus complejidades de tamaño, contamos con una cultura emprendedora muy fuerte.

La mentalidad de Amazon es de “día uno”, donde cada día es el primer día. Esto se balancea con el largo plazo a través de nuestros 16 principios de liderazgo y que definen la cultura de Amazon. Hay tensión natural entre los principios de liderazgo, donde algunos parecen ser de corto plazo, como “bias para la acción”, versus el largo plazo, como “pensar en grande”, donde hay que pensar también en el impacto en el futuro. Esta tensión ocurre constantemente y se resuelve dependiendo de las situaciones. Se va aprendiendo la cultura, adicionalmente al entrenamiento continuo, viendo a otros Amazonians, y haciendo *shadowing*

para entender cómo se comportan y toman decisiones de largo versus corto plazo.

Un ejemplo de toma de decisiones pensando en el largo plazo es el premio que se dio en un evento en Seattle, donde estaba Andy Jassy, CEO de Amazon y ex CEO de Amazon Web Services. En esa oportunidad se premiaba la “customer obsession”; no a quien hizo el mejor número, la mejor cuota, el que vendió más, sino a quien le hizo ahorrar más al cliente. El primer premio fue para un equipo que redujo en la facturación a un cliente por varios millones de dólares. Premiar a alguien que le redujo su facturación al cliente tiene como consecuencia que ese cliente tendrá una relación de largo plazo y de más confianza. El largo plazo es tomar una decisión que a lo mejor te impacta el número de hoy, pero con la que estás pensando en el futuro de largo plazo del

cliente.

En los procesos de selección de personal se considera cuánta afinidad hay con los principios de liderazgo y nuestra cultura. El proceso de embarque, una vez que alguien es contratado, es de 3 a 6 meses. Durante los primeros meses, no se ven clientes, hay muy poca interacción externa, todo es interno para aprender procesos y experiencias de otros Amazonians. Hacemos *shadowing* a otros Amazonians, que se identifican por color de acuerdo con años de experiencia en la compañía.

Los principios de liderazgo también se consideran para el proceso de evaluación anual, que es 360° y toma en cuenta a los distintos *stakeholders*. Otra práctica que implementamos es, una vez por trimestre, realizar un perfil personal que se revisa con los gerentes y líderes, y que incluye acciones específicas de valor y de cocreación con *stakeholders*.

Es una cultura muy abierta a pedir y dar *feedback* con franqueza, transparente, con *coaching* y *mentoring* continuo.

Una vez por trimestre realizamos un perfil personal que incluye acciones específicas de valor y de cocreación con *stakeholders*.



Scorecard para la gestión *stakeholder*

Este nuevo paradigma transforma la manera de administrar el negocio, lo que demanda de las empresas nuevos instrumentos para el seguimiento de la gestión estratégica *stakeholder*.

Un primer instrumento a repensar es el tablero de control, considerando a los *stakeholders* relevantes. Muchos de los indicadores (KPI) actuales seguirán vigentes y a ellos podrán añadirse otros, específicos, que permitan evaluar el desempeño de la gestión ecosistémica.

Sugerimos entonces los siguientes pasos sencillos para desarrollarlo:



1. Identificar los *stakeholders* relevantes, prestando especial atención a aquellos que compartan esta visión ecosistémica, dado que será con quienes más rápida y fácilmente podremos cocrear valor en sus cuatro dimensiones.



2. Averiguar sus intereses y eventuales reclamos, buscando un propósito compartido.



3. Establecer KPI que permitan monitorear el avance en esos objetivos.



4. Medir periódicamente la gestión en los puntos antes establecidos.



5. Desaprender y aprender a partir del uso del tablero, reformulando los objetivos en caso de ser necesario.

+ INFO

Otros instrumentos a rediseñar en función del nuevo paradigma son los procesos de selección y desarrollo del talento, los sistemas de incentivos y los circuitos de *feedback*, entre otros.

“LA SOSTENIBILIDAD ES LA ESTRATEGIA”

Estamos en la industria del bienestar, la nutrición y el placer, principalmente a través de la alimentación.

Nuestro propósito es **construir un mundo mejor donde el desarrollo sea para todos.**

Para que la sostenibilidad sea nuestra estrategia, decidimos:

- Formar a la Junta Directiva y a los equipos.
- Identificar oportunidades y dificultades.
- Realizar *benchmark* en nuestra y otras industrias.
- Avanzar en cerrar las brechas que nos hacen mejor empresa.

Para Grupo Nutresa, la sostenibilidad se enfoca en poder seguir existiendo en el futuro a través de la generación de valor para los grupos relacionados, entre ellos, los accionistas.

Es una capacidad para sobrevivir, a través de la identificación y gestión de riesgos y oportunidades en lo económico,

lo social y lo ambiental. Podemos decir que la sostenibilidad es la estrategia de Nutresa porque la medimos.

El sistema de gestión de Grupo Nutresa

Nuestro sistema de gestión parte de nuestros objetivos, se cruza con riesgos y tendencias, expectativas y necesidades de los grupos de interés, con los planes y prospectivas de cada unidad y los ODS. A partir de allí se identifican las brechas que son los imperativos estratégicos que medimos y reportamos.

La estrategia de Nutresa se abre en tres frentes: Prosperidad, Personas y Planeta. El objetivo del Grupo es duplicarse de 2020 a 2030, con retornos superiores al costo de capital. Para ello en el centro se encuentra la creciente generación de valor: social, ambiental y económico.

En Nutresa gestionamos ecosistemas. Un ejemplo es Nova-venta, un ecosistema que llega a 4.5 millones de hogares con ventas de casi US\$ 300 millones, donde el 98% de los pedidos son digitales. Algunos rasgos de este ecosistema son:

- Busca cocrear con los emprendedores.
- Contribuye al desarrollo de la mujer con más de 400 mil empresarias conectadas.
- Entiende que el negocio es resolver las necesidades (no solo de alimentación) de los millones de hogares a los que llega la empresa.

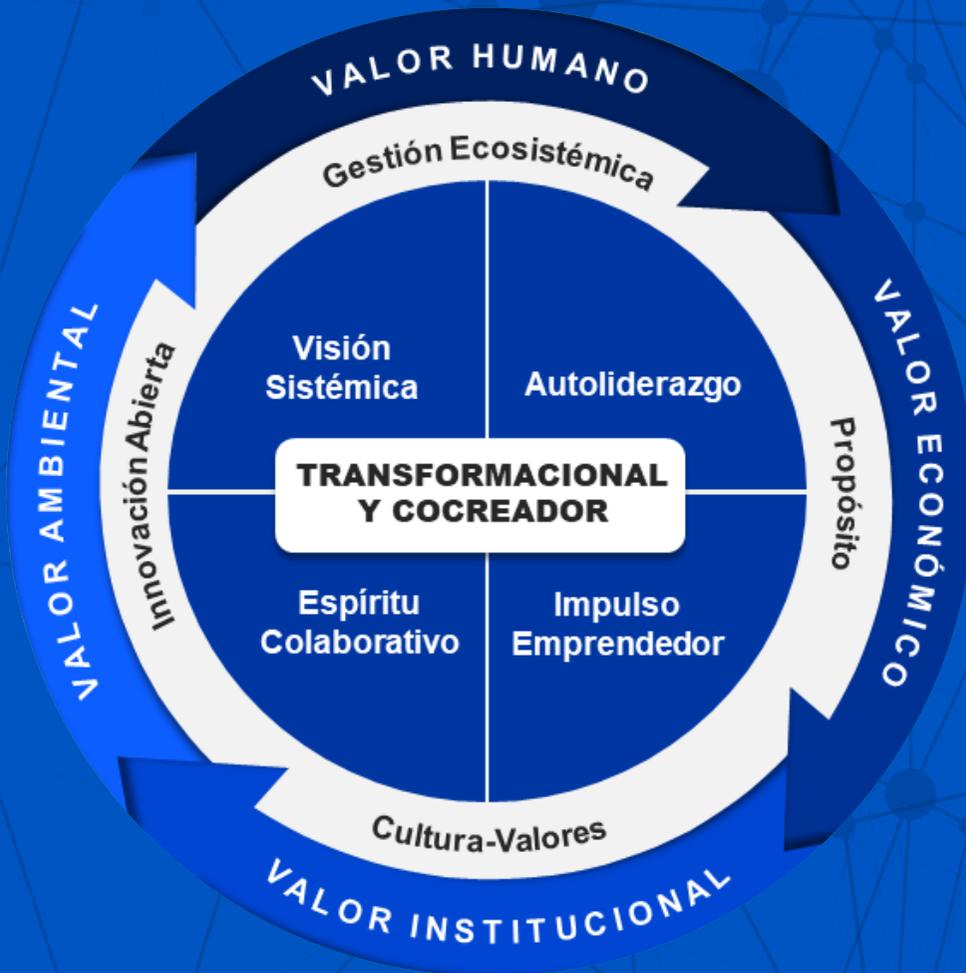
El liderazgo en Grupo Nutresa

Buscamos que nuestros líderes:

- Sean conscientes de su autodesarrollo y sepan que son vulnerables.
- Tengan la habilidad de conectar a las personas con los propósitos.
- Inspiren relaciones de confianza.
- Promuevan el desarrollo de sus equipos.

Carlos Ignacio Gallego | Grupo Nutresa



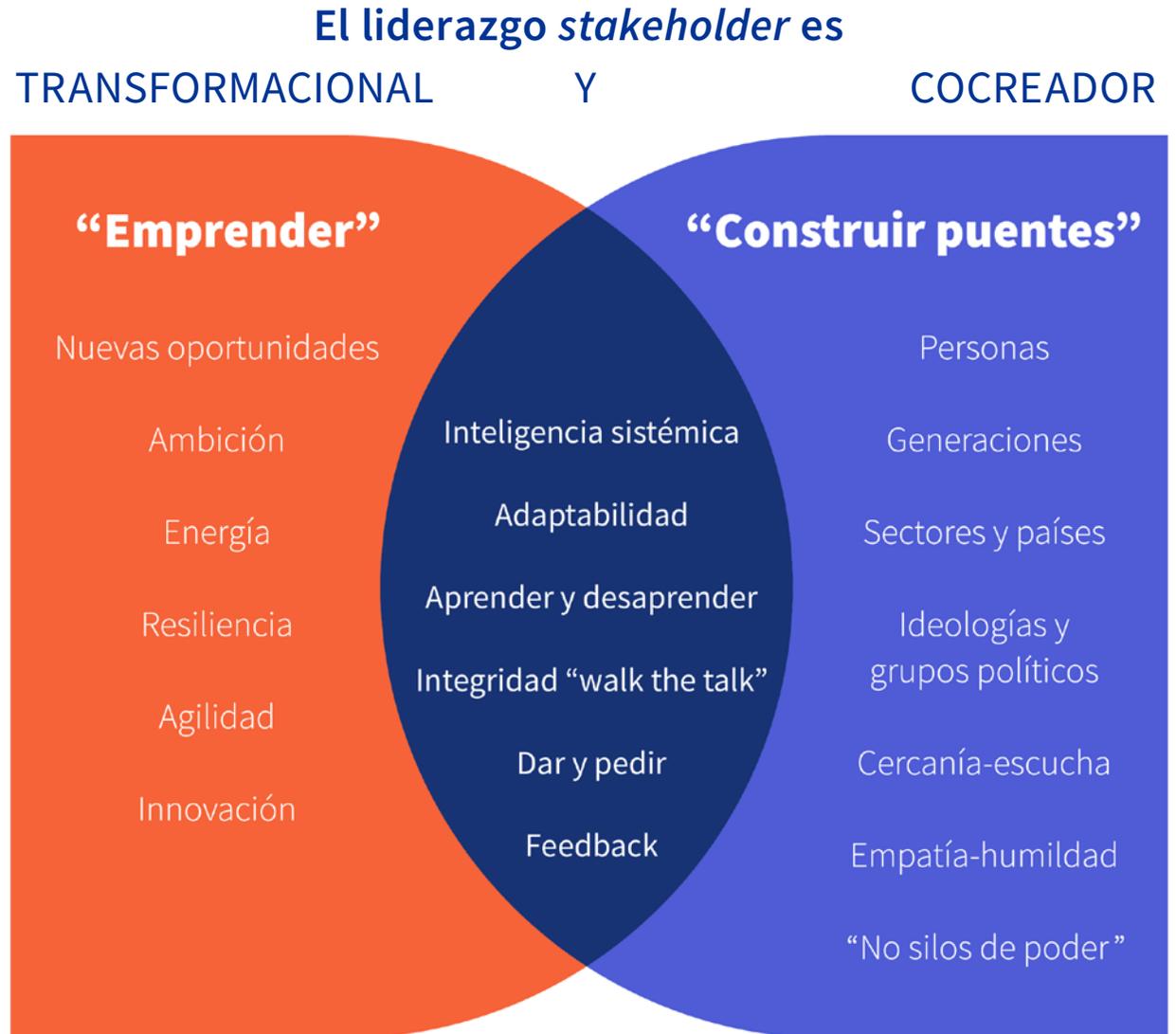


Liderazgo *stakeholder*, transformacional y cocreador

Para construir la gestión *stakeholder* debemos desarrollar un liderazgo capaz de transformar y construir el futuro, cocreando con los grupos de interés internos y externos a la organización.

El estilo **transformacional** del liderazgo *stakeholder* es condición para anticipar el futuro en un contexto de cambio acelerado y disruptivo. En esta línea, y siempre basándose en información (*data-driven*), la empresa necesita dar lugar a la creatividad y estar abierta al modo beta. En otras palabras, las organizaciones podrían explorar, experimentar, ajustar y rectificar iniciativas novedosas y potenciadoras de oportunidades. Para esto se necesita coraje, agilidad, resiliencia, disposición a compartir información y a abordar el error como un aprendizaje continuo.

El segundo gran desafío es desarrollar un estilo **cocreador** que permita tender puentes con los grupos de interés e identificar iniciativas y propósitos compartidos que permitan innovar en soluciones, creando más valor en cuatro dimensiones para todo el ecosistema. Este desafío de cocreación es global, trasciende fronteras, y sabemos que también es necesario y posible en América Latina.



“El 90% de nuestros colaboradores se encuentran afiliados al Sindicato de Maestranza. Compartimos con este Sindicato conversaciones continuas, a través de distintos espacios, sobre objetivos enfocados en el bienestar de nuestros colaboradores. Todas las acciones conjuntas que realizamos a través de los años también fueron abiertas a sus afiliadas y afiliados. Es maravilloso lo que se produce cuando uno se anima a generar mesas de trabajo con los *stakeholders*, transitar prejuicios, quebrar paradigmas y abrir el diálogo”.

Cecilia Peluso | Limpiolux.

“En la Cámara de Biotecnología desarrollamos un *company builder* para vincular emprendedores sin proyecto y científicos sin emprendedor. Luego desarrollamos treinta compañías; varias de ellas fueron incubadas en instituciones de EE.UU. y Europa y recibieron capitales extranjeros”.

Sebastián Bagó | Grupo Empresarial Bagó.

“En Buplasa nos cuestionamos si lo que hacíamos era beneficioso para la gente y el planeta, y qué impacto teníamos si la empresa crecía. Generamos un equipo *ad hoc* para repensar Buplasa a cinco años. A partir de este proceso desarrollamos una nueva línea de productos plásticos de materias primas recuperadas y con bioplásticos.

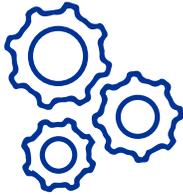
Queremos ser protagonistas del cambio hacia una economía circular y la estamos motorizando con los diferentes *stakeholders*, desde el municipio hasta los recolectores de residuos, clientes que elijan productos de impacto y concientización sobre la posibilidad de recuperar desde la industria. No podemos hacerlo solos, necesitamos a todos los *stakeholders* en la misma mesa para avanzar”.

Laura Busnelli | Buplasa.

“Una práctica para construir una visión común, según mi experiencia, es ayudar a que los actores clave del gobierno conozcan la industria y las empresas para facilitar su conocimiento en temas que con frecuencia desconocen”.

Susana Balbo | Bodegas Balbo Wines.

Competencias del liderazgo *stakeholder*



VISIÓN SISTÉMICA

Es la capacidad de identificar los distintos actores del ecosistema, sus interrelaciones y la posibilidad de incidencia de la propia empresa en ese contexto. Supone la capacidad de analizar la realidad, identificar tendencias y relaciones entre los actores, captar cuál es el papel actual y potencial de la empresa y de los demás actores, anticipar escenarios alternativos y registrar patrones de cambio en el contexto social y en la industria. Este ejercicio ayuda a identificar oportunidades y riesgos en la interacción de la empresa con múltiples actores y plantear una visión de negocios con perspectiva de largo plazo.

“Durante la pandemia los almacenes de barrio se encontraban en situaciones críticas. A su vez, el Municipio entregaba cajas alimentarias a las comunidades. Desarrollamos un mapeo sistémico de la situación de ayuda, y a partir de ello generamos el programa ‘Mi Barrio, Mi Almacén’ en alianza con el Municipio. Es una caja solidaria digital donde los beneficiarios retiran los productos en los almacenes participantes. La colaboración benefició a clientes, almacenes, al Municipio y a la comunidad”.

Miguel Ángel Peirano | Embotelladora Andina.



AUTOLIDERAZGO

El autoconocimiento es el punto de partida para el autoliderazgo. De allí la necesidad de que el líder pueda “mirarse al espejo” para tener una mayor noción de dónde está parado y así comprender cómo impacta en los demás, qué tan sensible es a los cambios y a las acciones de los otros. De este mismo modo también puede apreciar cuáles son sus puntos ciegos y en qué temas personales y organizacionales le resulta conveniente trabajar para crear más valor para el ecosistema.

Íntimamente ligados al autoliderazgo se encuentran los valores que marcan la identidad personal y profesional de un directivo en el largo plazo. Quien ejerce bien el autoliderazgo sabe reflexionar, pedir

feedback, y busca desaprender para aprender continuamente. El autoliderazgo se ha convertido en una cualidad fundamental para liderar en una etapa histórica de horizontalización de las relaciones.

“¿Cómo ayudamos a nuestros directores a ser mejores líderes con las nuevas generaciones? Hicimos un programa de *reverse mentoring*, en el que jóvenes de la empresa de entre 24 y 28 años fueron mentores de los directores. Para generar apertura de ambos lados, realizamos un entrenamiento en la etapa inicial. La clave es la humildad, tanto para dar como para recibir *feedback*”.

Mónica Flores | ManpowerGroup.



IMPULSO EMPRENDEDOR

Un liderazgo con impulso emprendedor es condición para la transformación de la empresa y la innovación abierta. Asumir el rol de *sponsor* de la innovación, promoviendo y acompañando iniciativas dentro y fuera de la empresa, resulta indispensable para liderar en esta era. Es fundamental generar incentivos que impulsen la innovación en la organización.

“En esta era, la innovación no es patrimonio exclusivo de un área, sino que debe estar activa en todas las funciones”.

Juan Garibaldi | Danone.

“Las organizaciones deben contar con líderes emprendedores y al mismo tiempo promover el entorno organizacional que los atraiga, motive, reconozca y contenga”.

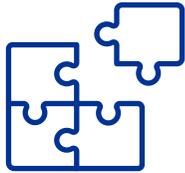
Silvia Torres Carbonel | Centro de Entrepreneurship del IAE.

“El miedo a errar es lo que paraliza. Hay que favorecer la innovación y no el resultado esperado. El líder tiene la responsabilidad de apoyar, como digo yo, a los ‘locos’. Preguntarles continuamente ‘¿qué vamos a hacer mañana?, ¿qué se te ocurre?, ¿qué podemos desarrollar?’, dar soporte de estructura y financiero, asegurar un ambiente de innovación”.

Daniel Herrero | Toyota.

“La innovación es una opción estratégica que para hacerse realidad tiene que incorporarse a la agenda”.

Fabián Salum | Fundación Don Cabral-Brasil.



ESPÍRITU COLABORATIVO

La escucha activa y empática por parte del directivo es el punto de partida hacia la colaboración dentro y fuera de la organización. A esto se suma la apertura al diálogo, la generosidad, y una actitud magnánima que trascienda los propios intereses, buscando propósitos compartidos.

“Es importante combinar la empatía con coraje y diálogo, ser capaces de sentarnos con el que piensa distinto”.

Gabriela Aguilar | Excelerate Energy.

“La empatía tiene particular relevancia como capacidad básica de la inteligencia emocional. El liderazgo debe ejercerse con humildad para desaprender viejos hábitos y dar lugar a otros nuevos, y coraje para aprender a colaborar con socios con los que previamente no nos vinculábamos”.

Nitin Nohria | Harvard Business School.

“Cocreación es poder construir desde un interés común, sentarnos en mesas que a veces uno piensa que son opuestas y poder intercambiar en esos lugares. La empatía es fundamental, ponernos en los zapatos del otro”.

Isela Costantini | Grupo Financiero GST.

Autoevaluación de presidentes de empresas y CEOs de la región

Con el propósito de avanzar en su autoliderazgo, más de 40 empresarios de América Latina participaron de una encuesta de autodiagnóstico sobre las competencias de *liderazgo stakeholder*.

A continuación presentamos los resultados según dos categorías:

→ **Prácticas ya incorporadas en la gestión.**

→ **Prácticas a incorporar como oportunidades de mejora.**

“Es muy importante como líderes mirarnos nosotros primero, hacer un ejercicio de conocernos, dónde estamos parados, si estamos preparados para lo que nos demanda la nueva era *stakeholder*. El líder es el responsable de impulsar una cultura *stakeholder* que se abra a cocrear con otros actores, donde la suma de 1 + 1 sea igual a 3. La cocreación y la economía 4D presentan oportunidades claras de nuevos negocios que no podemos dejar pasar. También hay una gran oportunidad de diseñar sistemas o *scorecards* más modernos, adaptados a esta visión de ecosistema de cocreación”.

Fabián Gil | Consejero CLE.

Ya incorporado a nuestra gestión

1. Visión sistémica

→ Escenarios alternativos.

4. Espíritu colaborativo

→ Escucha activa y empática con *stakeholders* internos.



2. Autoliderazgo

→ **Valores:** identidad para la vida personal y profesional. Guía para las **decisiones**.

→ **Cultura:** prioridad en la agenda del CEO.

3. Impulso emprendedor

→ **Emprender:** competencia esencial del CEO.

→ **Innovación:** prioridad en la agenda del CEO.

Oportunidades de mejora

1. Visión sistémica

- Patrones de cambio.
- Tendencias.
- Relación **causa-efecto** para identificar **oportunidades y riesgos**.

4. Espíritu colaborativo

- **Escucha** activa y empática con **stakeholders externos**.
- **Mapa de stakeholders** (conocer intereses y valores; oportunidades y riesgos, **scorecard** y **KPI**).
- **Empoderamiento** para operar en red, dentro y fuera de la empresa.



2. Autoliderazgo

- **Autorreflexión** y pedido de **feedback** para “desaprender y aprender”, “puntos ciegos”.

3. Impulso emprendedor

- **Data-driven**.
- CEO **sponsor** de **intraemprendedores**.
- Mandos **medios y jóvenes** profesionales.
- **Incentivos** asociados.
- **Innovación abierta**.
- **Interacción** con **start ups**.
- Gestión **ágil**, **no silos**, modo **beta** y **experimentación**.
- **Tolerancia al error**.



Liderazgo *stakeholder* en América Latina.

ENNOVA-LEAD 2022

América Latina es rica, dinámica, diversa y compleja. La idiosincrasia regional, marcada por caudillismos históricos y presidencialismos personalistas, ha reforzado la idea de que solo con individuos fuertes y grandes Estados se sale adelante. La seguridad legal, la cultura política, el grado de intervencionismo estatal, las polarizaciones ideológicas y la cantidad de propuestas partidarias condicionan la estabilidad de las reglas de juego. Estas circunstancias dificultan el trabajo con actores diversos, el fortalecimiento de las instituciones y la plena seguridad jurídica para la inversión.

En América Latina y otras regiones en desarrollo, la dimensión del valor institucional se vuelve imprescindible para salir de la opacidad y del beneficio inmediato, un claro obstáculo para el desarrollo inclusivo y sostenible en el tiempo.

“Es más necesario que nunca que los actores del sector privado se involucren. No es factible pensar en empresas exitosas en sociedades que no lo son”.

Susana Malcorra | IE University.

Si bien cada país presenta desafíos diferentes, a nivel regional el trabajo con otros *stakeholders*, la posibilidad de encontrar propósitos comunes y de cocrear con otros actores en ocasiones se presenta como un reto complejo y posible. Este contexto vuelve imprescindible la acción comprometida del liderazgo empresarial en diálogo con otros dirigentes.

Considerando estos desafíos y el propósito de ENNOVA de trabajar por un mejor Liderazgo en América Latina al 2030, en 2022 avanzaremos en la práctica efectiva del liderazgo *stakeholder*, transformacional y cocreador.

Fuentes y referencias

→ Acemoglu D., y Robinson, J. A. (2012), “**Why Nations Fail the Origins of Power, Prosperity, and Poverty**”, Random House.

→ Diario La Nación (2021), “**Warren Buffett reveló cuál es el error que puede arruinarte la vida en solo cinco minutos**”, Buenos Aires, 7 de noviembre de 2021. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/warren-buffett-revelo-cual-es-el-error-que-puede-arruinarte-la-vida-en-solo-cinco-minutos-nid07112021/>

→ Edelman (2021), “**The Edelman Trust Barometer 2021**”. <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>.

→ Fragueiro, Fernando (2020), “**Liderando empresas en cambio permanente**”, Cátedra en Liderazgo Empresarial, Liderazgo Empresarial 2030, IAE, Pilar.

→ Fragueiro, Fernando; Amadeo, Belén, y Santiago, Alfonso (2020), “**¿Cómo liderar una convergencia hacia la articulación social público-privada?**”, Cátedra en Liderazgo Empresarial, Liderazgo Empresarial 2030, IAE, Pilar.

→ Freeman, R. Edward (1984), “**Strategic Management: A Stakeholder Approach**”, Boston, Pitman.

→ Herder-Wynne, Fionnuala; Amato, Rachel, y Uit de Weerd, Frank (2017), “**Leadership 4.0. A Review of the Thinking**”, Oxford Leadership. <https://www.oxfordleadership.com/leadership-4-0-review-thinking-report-2/>

→ Hunt, Vivian; Nuttall, Robin; Yamada, Yuito (2021), “**From Principle to Practice: Making Stakeholder Capitalism Work**”.

→ Samuelson, Judy (2021), “**The Six NEW RULES of BUSINESS; Creating Real Value in a Changing World**”, Berrett-Koehler Publishers, Edición de Kindle.

→ Schwab, K., & Vanham, P. (2021), “**Stakeholder Capitalism: A Global Economy That Works for Progress, People and Planet**”.

+ INFO

Fernando Fragueiro | ffragueiro@iae.edu.ar

Carolina Giustozzi | liderazgoempresarial@iae.edu.ar

[Linkedin](#) | www.liderazgoempresarial.org

Cátedra de
LIDERAZGO
EMPRESARIAL