



“El buen paño, en el arca se vende”

Dice Francisco de Rioja que conseguir una buena reputación requiere tiempo y el mantenimiento de unas cualidades identitarias actualizadas, por encima de modas y modo. En las empresas, la reputación es uno de los activos que hay que defender como pieza fundamental, ya que constituye una de las columnas sobre la que se asientan y sustentan el mercado del hoy y del futuro. Pero una buena reputación organizativa requiere de coherencia y constancia.

JAIME ROS FELIPE, socio director de 5razones

El refrán que nos sirve de título significa que la calidad siempre es reconocida sin necesidad de difundirse expresamente. Este dicho y de las reflexiones de Francisco de Rioja responden a una inquietud que actualmente provoca mucho eco en el mercado: ¿qué está ocurriendo con la reputación de las empresas?

Esta pregunta y las consideraciones que se derivan de ella son contenidos en los que nos hemos adentrado en estos últimos tiempos, convirtiéndose en motivo de charla y

discusión, incluso preocupación, por parte de directivos de varios sectores de actividad empresarial con los que hemos tenido la ocasión de compartir tiempo y trabajo.

La preocupación es lógica. El mercado nos habla en su historia de muchas evidencias del poder de la reputación como elemento generador de valor en negocio y como juez que condiciona pérdidas de liderazgo, descenso de cuotas e, incluso, de cierres de empresas.

De ahí nació la idea de tratar en un artículo tres ámbitos concretos: Construir un esquema que agrupe los factores que intervienen en la reputación / ¿En qué medida se debe invertir en mantener a salvo la reputación empresarial? / ¿Cuál es el papel del directivo en un mercado que invita a relativizar y jugar apostando por el resultado con independencia del cómo se llegue?

HOY SE HABLA DE “RIESGO REPUTACIONAL”

Se define la reputación como la opinión, fama o prestigio que se tiene de alguien o algo. Trasladado al mundo empresarial, su significado tiene relación directa con concep-

FICHA TÉCNICA

Autor: ROS FELIP, Jaime.

Título: El buen paño, en el arca se vende.

Fuente: Capital Humano, nº 243, pág. 00. Mayo, 2010.

Resumen: El presente artículo trata de la difícil y arriesgada tarea de negocio que tienen las empresas en su cometido de generar una imagen interna y externa adecuada, tanto en cuanto a lo que su visión estratégica exige como en cuanto a lo que el mercado y sociedad demandan. Aporta un modelo de interpretación de la reputación organizativa que ayuda a obtener una visión global operativa de quién es quién y cómo se condiciona el rol empresarial en la sociedad, el mercado y la organización.

Descriptor: Reputación Organizativa / Cultura / Estrategia / Dirección



tos como el de “imagen de marca”, aunque éste es un término de Márketing que aborda solo una pequeña parte de lo que se intenta recoger desde hace años con el título “Reputación Organizativa”.

¿Para qué preocuparse de la reputación? Algunos piensan que es una moda y, en parte, algo de razón tendrán. Lo cierto es que la reputación consigue que una compañía permanezca en el mercado en unas condiciones concretas en comparación con el resto de competidores de su sector. La reputación no es una teoría que deba exponerse solo en convenciones y conferencias. La reputación es una meta obligada para cualquier organización. De hecho, ¡hasta las que no se preocupan por ello, la consiguen! Aunque para muchas de éstas, lo mejor sería no haberse despreocupado tanto.

En numerosas ocasiones habremos oído la expresión: “no solo hay que serlo sino parecerlo”; quizá podríamos completarla diciendo: “hay que saber qué se quiere ser, hay que hacer lo posible por serlo y, por supuesto, hay que demostrarlo”. No hay edificio seguro sin cimientos. Tampoco hay reputación sólida sin una respuesta clara por parte de la organización a “¿qué pretendo ser en el mercado?, ¿cómo pretendo conseguirlo?”. No

es tarea sencilla dar respuesta convincente a estas preguntas porque no se trata solo de concebir el factor negocio como elemento de “querer ser” sino de otros factores identificativos de la organización que deben crear su identidad. Tampoco lo facilita el hecho de la necesidad de definir estrategias y políticas internas que deben ser coherentes con esa visión de la compañía y capaces de sortear las dificultades del mercado. Una organización sin esa visión clara y sin la definición de cómo realizarla, podrá dar “pelotazos de negocio” pero su sostenibilidad en el mercado será cuanto menos, incierta.

En el entorno empresarial que nos rodea tenemos excelentes ejemplos de visiones de compañía, estrategias y políticas con un elevado nivel de coherencia. Sin embargo, la realidad que se vive dista mucho de ser lo que pretende. Lo cual confirma que no basta con saber qué se quiere ser; es imprescindible saberlo, pero no es suficiente.

HAY QUE CONJUGAR INTENCIÓN CON ACCIÓN

Llega el momento de pasar de la intención a la acción. La reputación nace en una idea pero se

Una organización que no apuesta por consolidar su reputación, corre el riesgo de perder su identidad o, lo que es peor, adquirir una identidad perjudicial

hace tangible a través de la intervención sostenida de la organización con todos aquellos actores con los que debe interactuar en mercado.

Dicen que una buena reputación tarda en ganarse tras mucho tiempo de esfuerzo y coherencia, sin embargo, una mala reputación puede conseguirse de la noche a la mañana, perdiendo incluso todo lo obtenido tras años de esfuerzo.

Nuestras políticas, derivadas de la estrategia organizativa a la que pretenden dar vida, provocan el movimiento de la organización en diferentes sentidos simultáneamente. Los receptores de este movimiento y, por tanto, de sus efectos, son los que habitualmente se llaman stakeholders (“interesados”, en su traducción literal). Cuando se usa este término, se centra en los actores que reaccionan frente a la reputación organizativa y suelen ser base de los estudios de Marketing relacionados con imagen de marca, representatividad, etc.

También se habla de shareholders en algunos medios refiriéndose a esa parte de actores con los que interviene la empresa que están interesados fundamentalmente por los temas económicos derivados de la relación con la organización. En este artículo, utilizamos el término en su doble dimensión. Son los “sufridores o beneficiarios” de la actuación de la organización la cual interpretan según sus propios intereses, expectativas, baremos y experiencia con nuestra organización y nuestro sector.

Esta forma de hacer, en la medida que se constituye reiterada en el tiempo y reconocible internamente, va construyendo lo que se

denomina “cultura interna” la cual termina siendo referencia para todo aquél que trabaja en la organización.

Al pasar de intención a acción, provocamos consecuencias

Está claro que uno de nuestros objetivos, quizá el más nombrado a lo largo de un ejercicio normal, más aún si hablamos de periodos económicos como el actual, es la generación de ratios de negocio específicos. Volumen, rentabilidad, cuotas absolutas y relativas, introducción de productos y servicios, rentabilidad, nivel de riesgo, endeudamiento... Conceptos que suelen protagonizar los cuadros de control periódico de cualquier directivo y sirven para dibujar las previsiones y tendencias que condicionarán reacciones concretas por parte de la organización.

Pero no es el único efecto de nuestra actuación, ya que las cosas ocurren porque diferentes actores se mueven en un sentido determinado. Los empleados dirigen su esfuerzo en determinadas direcciones, los proveedores firman acuerdos con cláusulas concretas, los clientes contratan, renuevan nuestros productos y/o servicios... Todos ellos actúan de una determinada forma condicionados por cuatro grandes conjuntos de factores: Sus expectativas, necesidades, principios y valores; la experiencia que han recogido con otras empresas de nuestro sector o afines; la experiencia que están teniendo con nuestra compañía; y su capacidad de decisión.

Generamos percepciones en todos o en parte de los stakeholders. Éstas son las que terminan forjando nuestra reputación frente a ellos. El conjunto de estas percepciones es lo que se conocemos como “reputación organizativa”. Es decir, nos ven como una compañía adecuada o no según sus propios criterios (condicionados por las interacciones entre los



cuatro factores que hemos desglosado anteriormente). Podríamos decir que somos capaces de generar interés o confianza en nuestros stakeholders en función de diferentes efectos:

- **Efecto ético:** medida en la que el stakeholder considera que actuamos de forma alineada a sus valores y principios.
- **Efecto credibilidad:** medida en la que el stakeholder considera que cumplimos aquello en lo que nos comprometemos.
- **Efecto eficiencia:** medida en la que el stakeholder considera que vamos a ser capaces de hacer bien lo que queremos hacer.
- **Efecto sensibilidad:** medida en que el valor que aportamos, interna o externamente, es de interés para el stakeholder.

¡LOS STAKEHOLDERS REACCIONAN!

Si estamos en el mercado, indudablemente se debe a nuestra tenacidad, esfuerzo, capacidad, inversión, etc; pero yendo un paso más allá debemos apostar porque nuestra presencia es la que es por la reacción que conseguimos generar en nuestros stakeholders. Ellos son nuestro jurado, los que al final van a decantarse por poner el pulgar hacia arriba y darnos negocio y respaldo o, por el contrario, girar la muñeca hacia abajo dictando una sentencia difícil de sortear.

Claro está que las consecuencias de la reacción de nuestros stakeholders será tanto mayor, tanto más intensa (beneficiosa o perjudicial para nuestra organización), según se den circunstancias relacionadas con:

- **Sensibilidad hacia el valor que aportamos:** no nos tendrán en cuenta aquéllos que no se vean perjudicados o beneficiados por nuestra intervención. Si lo harán aquellos cuyos intereses y/o principios se vean afectados para bien o para mal por nuestra actuación.
- **Poder de actuación:** evidentemente hay muchos clientes que poco daño organizativo pueden condicionar, pero hay otros que no. Lo ideal sería tener en cuenta a todos ellos; pero lo mínimo es contar con aquellos stakeholder que ma-

yor poder poseen. No olvidemos que hay muchos casos en la historia empresarial en la que se han provocado auténticos contagios entre stakeholders con consecuencias dignas de tener en cuenta.

- **Anclajes organizativos:** es evidente que en un estado monopolístico el anclaje de la organización es muy elevado anulando por ello cualquier tipo de consecuencia derivada de la reputación organizativa. Lo mismo ocurre, no estamos descubriendo América por ello, con los anclajes políticos o con los sociales.

Las consecuencias de todo ello tienen dianas muy concretas ¡y una de ellas es el negocio! Ciertamente es que una caída de reputación puede ser provocada por un hecho puntual (no hace falta más que echar mano de la hemeroteca de los últimos meses), pero también es cierto que gran número de empresas que ya no están, han desaparecido por el efecto del lento y progresivo desgaste de su reputación organizativa.

INVERTIR EN REPUTACIÓN ORGANIZATIVA. TENEMOS EL ESQUEMA COMPLETO, ¿Y AHORA, QUÉ?

Aunque sea por el simple hecho de buscar la permanencia del liderazgo, la inversión constante y coherente en reputación es un paso obligado e ineludible para cualquier organización.

Las organizaciones más coherentes son, sin embargo, aquellas que invierten en reputación no solo por buscar el resultado sino por la convicción de la importancia de mantener una identidad concreta y reconocible que fomente credibilidad y confianza en mercado. Su consecuencia, indudablemente, es negocio; pero hay otra consecuencia mayor, más importante y ésta está dentro de la propia organización.

Una organización que no apuesta firmemente por consolidar su reputación organizativa contra viento y marea, es una organización que corre el riesgo de perder su identidad

El directivo tiene que asumir la responsabilidad de defender la correcta implantación de las claves de reputación organizativa que dependen de él

Invertir en reputación empresarial es algo que debe estar acompañado del convencimiento de que es fundamental integrarlo dentro del ADN organizativo

externa e internamente, o lo que es peor, el riesgo de adquirir una identidad perjudicial que no solo haga que el mercado reaccione desfavorablemente sino que rompa la posibilidad de sinergia y la intencionalidad de contribución (implicación y motivación, al fin y al cabo) en los profesionales que la integran.

¿Cómo se invierte en Reputación Organizativa? No es sencillo. Se trata de algo que debe estar acompañado del convencimiento de que es fundamental integrarlo dentro del ADN organizativo en todos sus ámbitos funcionales y niveles. Para aquellas entidades que nacen con esa vocación, el esfuerzo se convierte en algo natural, intrínseco a la actividad diaria de la empresa.

De todas formas, el esquema propuesto puede ayudarnos a hacernos algunas de las preguntas necesarias. La respuesta a dichas preguntas deberá contar con una actuación multidisciplinar que debe ser guiada desde su inicio y controlada en toda su implantación por la dirección de la empresa. La reputación organizativa es una responsabilidad inherente a la empresa en todos sus niveles organizativos. A partir de estas siete propuestas deben nacer las acciones correctoras necesarias para poner en orden el esfuerzo organizativo dirigido a mantener, reforzar o reajustar la percepción interna y externa de su reputación:

1. Revisión de claves de identidad que se pretenden consolidar.
2. Valoración de la coherencia de diseño de las estrategias y políticas organizativas.
3. Comprobación del nivel de coherencia en la implantación de políticas.
4. Identificación y caracterización de los stakeholders.
5. Valoración del refuerzo de las claves de percepción que se está realizando en cada área funcional de la organización.
6. Medición del nivel de respuesta interna y externa que se está obteniendo en los diferentes actores.
7. Evaluación de oportunidad y riesgos en función de sensibilidad y poder de stakeholders.

Reputación directiva: ¿Qué puede o debe hacer el directivo?

Ser directivo es ese anhelo que muchos profesionales tienen y que cuando llegan a conseguirlo empiezan a sufrir de verdad. Son muchas y diversas las formas de entender una organización y son también muchos y diversos los compromisos que adquiere un directivo cuando es nombrado como responsable de determinada área organizativa. Pero hay algo que siempre permanece: la responsabilidad inherente al puesto en cuanto a la adecuada movilización de estrategia y políticas en el entorno competencial que adquiere el directivo.

No entramos en aquellas situaciones, que las hay, en las que la voluntad reputacional organizativa no es ética. Sí lo hacemos en las en las que existe voluntad de identidad organizativa ética. Aquí es donde el directivo debe ser capaz de dar una respuesta adecuada no solo hacia abajo (colaboradores y responsabilidades que dependen de él), sino también hacia arriba (estructura jerárquica de la que depende), defendiendo la voluntad identitaria de la organización y alertando sobre prácticas inadecuadas y no coherentes.

El directivo tiene la responsabilidad de defender la correcta implantación de las claves de reputación organizativa que dependen de él. Es cierto que se dan casos en los que responsables jerárquicos por encima de él ponen en marcha prácticas inadecuadas por diferentes causas (temor a la no cobertura de objetivos, distanciamiento entre dirección y trinchera, pérdida de valor de procedimientos, tópicos organizativos, etc.). Ello hace que la posición del directivo no sea sencilla y exige la puesta en marcha de técnicas y habilidades que consigan condicionar el reajuste de las prácticas que se mueven desde estamentos superiores.

Aquí está la reputación del directivo ya que él tiene su propia intención identitaria, su responsabilidad frente a la identidad organizativa propuesta, sus stakeholders, los factores de percepción por parte de éstos (factor ético, credibilidad, eficiencia y sensibilidad). Son sus actores y en ellos debe actuar.

Los reputación directiva no depende solo de excelentes resultados, también de preservar en todo momento los estándares identitarios de su organización. ▲

SU MOTIVACIÓN, NUESTRA AMBICIÓN

SODEXO LE OFRECE ÓPTIMAS SOLUCIONES
DE INCENTIVOS Y FIDELIZACIÓN CON LA
MÁXIMA RENTABILIDAD

REGALOS A MEDIDA *Premium*

Un servicio innovador y original que le **garantiza el 100% de satisfacción de sus acciones de incentivos y fidelización.** Una plataforma on-line personalizada para su empresa, con la que podrá ahorrar hasta un 80% en costes de implantación y cero preocupaciones en la gestión.

Con acciones a distribuidores, comerciales y empleados, alcanzarán sus objetivos garantizándoles su recompensa y por tanto, incrementar sus resultados.

Con acciones a clientes, conseguirá incrementar su satisfacción y compromiso y por tanto, tener clientes más rentables.

**Regalos a Medida Premium.
Garantía de satisfacción.**



Más información
902 62 72 91
www.regalosamedida.es

sodexo
Hacer de cada día un día mejor