

REPUTACIÓN CORPORATIVA

Fundamentos conceptuales¹

Miguel Ángel Alcalá
Responsable del Servicio de Estudios
Deloitte

ÍNDICE

Introducción

Conceptos fundamentales: Reputación, técnica y ética

La opinión del mercado

Reputación corporativa y clientes internos

La consolidación de la Reputación corporativa

Conclusión

Anexo I

Entrevista a don José Aguilar López

Anexo II

Entrevista a don Javier Fernández Aguado

¹ Versión provisional

Introducción

En los últimos años, en parte por causa de las numerosas noticias sobre el comportamiento gravemente erróneo de algunas entidades mercantiles y financieras, el tema de la Ética en los Negocios se ha puesto particularmente de moda.

De forma más reciente, y profundamente unida a esa cuestión, ha venido desarrollándose el término Reputación Corporativa, que incluyendo al anterior implica también otras cuestiones de carácter técnico.

En las páginas que siguen, el Departamento de Estudios de *Deloitte&Touche* ofrece una situación del estado del arte, pero sobre todo una posición propia y profunda de esta importante cuestión. Para ello, ha contado con el apoyo de varios de los mayores expertos en la materia, a quienes a entrevistado y a quienes ha solicitado permanente ayuda durante la elaboración de este informe. Se trata, de José Aguilar López y Javier Fernández Aguado. Aunque los dos son sobradamente conocidos, se incluye, al final de las entrevistas, un breve curriculum de los dos.

La reputación corporativa incluye no sólo la responsabilidad social corporativa, sino también cuestiones como la ya mencionada ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales, imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos, etc.

Lograr una definición uniforme resulta casi imposible, pero es a la vez preciso dar una que permita de algún modo valorar los activos intangibles de las Compañías: muchos de ellos se encuentran relacionados con esta cuestión.

Para Charles Fombrun, de la Stern School of Business de New York, la reputación está asociada también de forma importante a sus *stakeholders*²: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional

² KAY (1997) incluye bajo ese término a los inversores, a los empleados, proveedores, clientes y directivos. Daling (1997) diferencia entre primarios -inversores, empleados, directivos- y secundarios -proveedores, clientes y vecinos-. La clasificación más amplia fue realizada por Nuti (1995). Incluía a empleados, directivos, proveedores (incluidos acreedores), clientes (incluidos deudores), competidores, autoridades locales, el estado y cualquier sujeto económico expuesto ventajosa o desventajosamente a las actividades directas o indirectas relacionadas con la Compañía, incluyendo también efectos en el medio ambiente.

Pensadores como Nuria Chinchilla, José Aguilar y Javier Fernández Aguado, señalan que también la familia de quienes trabajan en una empresa debería ser incluidas en las listas de partícipes de la organización, porque lo son y muchas veces de los más influyentes.

entre la compañía y sus partícipes o, dicho de otro modo, la imagen que éstos tienen de esa institución.

Según el profesor Javier Fernández Aguado, Reputación corporativa es el “prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus stakeholders. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere fundamentalmente a los fines de la institución.

Cubrir las expectativas legítimas de todos los partícipes de una organización da lugar a esa reputación corporativa a la que toda organización anhela. Esa reputación se convierte luego en una ventaja competitiva para cualquier entidad, pero es fin en sí misma, no viene justificada por la mejora en los logros obtenidos por la entidad”.

José Aguilar, por su parte, señala que la Reputación Corporativa abarca no sólo a las Compañías denominadas *bricks and mortars*, sino también a las que se incluyen bajo el concepto de Nueva Economía³. En este segundo caso, bastantes de los elementos que contribuirán a la creación de esa reputación son mucho más intangibles, pero incluirán aspectos como, por ejemplo, el no empleo de imágenes que puedan dañar la sensibilidad de sus clientes, incluidos los más jóvenes.

David Aaker, de la Berkeley University, en fin, considera que Reputación corporativa es exactamente lo mismo que Reputación de marca, y considera que a ella contribuyen seis factores esenciales: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y la cualidad intrínseca de la marca.

Conceptos fundamentales: Reputación, técnica y ética

Para muchos, técnica y ética son realidades disociadas. Sin embargo, en su sentido más profundo no es así. Escribió Schlegel, que “del mismo modo como lo bello es la agradable presencia del bien, así lo feo la desagradable presencia del mal”. Dicho de otro modo, la mayor perfección de la técnica es lo éticamente bien hecho, y la mayor perfección de la ética es lo técnicamente bien realizado.

Siguiendo el relevante trabajo La Ética en los negocios podemos detallar algo más esa grave confusión que en ocasiones se produce entre técnica y ética: entre lo que se puede hacer y lo que se debe hacer. Este conflicto conceptual afecta a muchas áreas del conocimiento y de la vida.

³ AGUILAR (2001).

En el ámbito empresarial es frecuente el error sobre esta cuestión. Muchos consideran que el límite de lo ético y lo no ético es que terceros no lleguen a conocer los comportamientos inadecuados que se han ejecutado o que se pretenden poner por obra. Así, sucede que se alaba en ocasiones a quien se enriquece aceleradamente para posteriormente denigrarle si es que sus operaciones “poco claras” han salido a la luz.

En realidad, ética y técnica pueden o no coincidir, porque los criterios con los que cada una juzga los sucesos son diversos. Una perspectiva es la que proporciona las posibilidades de actuación o influencia sobre determinada realidad, y otra bien diversa – la de la ética- que enjuicia la bondad o maldad *objetiva* de específicos comportamientos. Combinando los dos puntos de vista, se presentan cuatro alternativas:

1.- *Hacer bien el bien*: cuando un empresario vende un producto con una adecuada relación calidad precio que le hace competitivo en un mercado marcado por la inevitable –y deseable- competencia.

2.- *Hacer bien el mal*: quien soborna a un alcalde o a un concejal de obras pero de manera tan *discreta* que resulta imposible que las correspondientes auditorías, u otros sistemas de control, detecten esos comportamientos antiéticos.

3.- *Hacer mal el bien*: quien paga todos los sueldos y también la seguridad social de sus empleados, pero por la incorrecta llevanza de la contabilidad o por no presentar la documentación en su momento o forma exigida, es multado.

4.- *Hacer mal el mal*: quien defrauda a los clientes y es descubierto, porque carece de la habilidad para que éstos no lo descubran.

Los *conflictos* se plantean inevitablemente. Hasta el punto de que algunos han llegado a afirmar, no sin sorna, que el libro más corto del mundo sería uno que llevase por título: Ética y negocios.

En realidad, la reputación –como se ha señalado precedentemente y como se aprecia claramente en las entrevistas de don José Aguilar y don Javier Fernández Aguado- será el fruto de sumar ética y técnica en una organización, de tal forma que no sólo funcione adecuadamente, sino que lo que se hace sea bueno.

En el fondo de las equivocaciones mencionadas -y de las múltiples que cualquier que trabaja en el mundo empresarial conoce-, se oculta, entre otros errores, la consideración de que en los negocios, cualquier comportamiento es aceptable. Es cierto que, con suficiente preparación intelectual-jurídico-contable, casi todo puede ser hecho (es más, ha sido realizado a lo largo de la historia), pero eso no lo legitima. Cuando falta

la adecuada causa final en una organización, como enseguida detallaremos, estos comportamientos acaban por presentarse de forma más o menos frecuente y patente.

Los niveles de la Reputación corporativa

La definición que ofrece el diccionario del término reputación es la siguiente: *Con respecto a una persona, juicio que tiene la gente en general sobre su moralidad. 'Es muy celoso de su reputación'. O sobre su valía profesional: 'ese fracaso ha perjudicado su reputación'. Suele llevar algún adjetivo: 'buena, [mala, excelente, pésima] reputación'. Si no la lleva, se entiende 'buena'*. Salvo las excepciones relativas a las costumbres de la vida cotidiana, la reputación siempre ha estado unida al desempeño individual. Teniendo en cuenta todos los avances que viene produciéndose sobre el modo de conceptualizar las organizaciones⁴, puede hablarse también de la reputación corporativa que aquí estamos explicando.

Son diversos los elementos que entran a formar parte de lo que denominamos Reputación corporativa pueden ser analizados de diversas formas. Una de ellas sería, por ejemplo, analizar el buen funcionamiento ético y técnico de cada uno de los departamentos de la organización. Existen también otros modos de plantearlo. En concreto, puede plantearse analizando, entre otros pero fundamentalmente, los siguientes aspectos:

- 1.- Políticas de medioambiente.
- 2.- Políticas de selección, formación e integración del personal.
- 3.- Políticas de ascenso.
- 4.- Políticas retributivas.
- 5.- Políticas de despidos.
- 6.- Calidad del producto.
- 7.- Políticas de precios.
- 8.- Campañas publicitarias.
- 9.- Campañas de comunicación institucional.

Todos esos aspectos darán lugar a eso que estamos denominamos Reputación corporativa. Quizá los escándalos empresariales y financieros a los que hemos asistido últimamente, ampliamente reiterados por la prensa, hayan ayudado a la transición hacia un concepto con el que se procura restaurar el buen nombre de las organizaciones.

⁴ AA. VV. (2002).

La Reputación corporativo, por tanto, no debería limitarse a cuestiones meramente formales, sino que debe incidir en aspectos de fondo. Uno de ellos, ya mencionado, es el sentido pleno de una organización, es decir, su causa final.

Una entidad mercantil no tiene como único y exclusivo fin lograr unos mayores rendimientos crematísticos. Éstos son imprescindibles, pero la meta fundamental es la creación de las condiciones de posibilidad para la vida honorable de todos los partícipes en la organización⁵.

Entender en plenitud el sentido de lo que la Reputación corporativa sea pasa por comprender de manera adecuada el sentido de las entidades mercantiles.

Para quienes piensen que se trata de una cuestión novedosa, recojo unos datos que muestran que la cuestión de la falta de comportamientos ética y técnicamente aceptables viene de antiguo:

1.- En torno al año 1630, se desató en Holanda la fiebre por los bulbos de tulipàn. Rotterdam, Amsterdam, Leyden, etc. vieron aparecer mercados específicos en los que se especulaba con esas semillas. La confianza en el interés por esta flor era tan inmensa –promovida en buena medida por quienes estaban enriqueciéndose– que muchos se endeudaron para comerciar con ella. Cuando el mercado se desplomó, los jueces que entendieron del caso consideraron aquello mera especulación y ni siquiera obligaron a cumplir contratos de venta previamente pactados. Fue el origen de una crisis económica que afectó a Holanda durante años.

2.- John Law fundó en mayo de 1716 un banco privado. La emisión de acciones estaba respaldada por el Estado y por las actividades de la *Compagnie d'Occident*, también denominada del Mississippi, cuyo objeto social era la explotación de pieles y la importación de esclavos de Louisiana. Antes y después de la fusión de esa empresa con la Compañía de las Indias Occidentales (gestora de yacimientos de oro también en Louisiana), se realizaron sucesivas ampliaciones de capital. Convertida en 1718 en *Banque Royal*, la original entidad financiera siguió emitiendo papel. El hundimiento de la entonces denominada *Compagnie Perpétuelle des Indes* comenzó al llegar noticias nada alentadoras del otro lado del Atlántico. El resultado fue una espantosa quiebra de la que la Bolsa de París no resurgiría hasta medio siglo después.

3.- La *South Sea Company*, fundada en 1711 por Robert Harley, conde de Oxford, obtuvo del gobierno británico el monopolio del comercio en América Central y

⁵ FERNÁNDEZ AGUADO (2003).

Meridional a cambio de un importante empréstito. Algunos directivos de la empresa eran parlamentarios, y apoyaron desde sus escaños las ventajas que les beneficiaban para *su* negocio. Paralelamente, y no puede ser calificado más que de soborno, se regalaban acciones a los ministros claves. La revalorización de los títulos fue tan espectacular que estimuló a nuevos inversores. Cuando los defraudadores –algunos eran directivos de la *South Sea Company*- pusieron a la venta acciones de nuevas compañías, los más sólo descubrieron la estafa cuando el propio gobierno emitió, en 1720, el *Bubble Act*, que prohibía la puesta a la venta de participaciones de sociedades sin contenido. Eran, en realidad, *burbujas especulativas*. El pánico arrastró también a los socios de la *South Sea Company*, convirtiéndose aquello en una situación de pánico semejante a la que sacudía en esas mismas fechas a los franceses al otro lado del canal.

La opinión del mercado

La Reputación corporativa es, en el fondo, independiente de lo que el mercado piense, pero no llegará a serlo plenamente si éste no juzga que la organización está actuando ética y técnicamente de forma adecuada.

El prestigio de fondo, el de verdad, se logra con trabajo constante y no con espectaculares campañas de marketing. Las empresas que perduran y cumplen su función en el sentido más amplio del término son aquellas que dan pasos sólidos. Tras esa labor de fondo, la correcta venta de lo conseguido permitirá que la organización alcance el calificativo de respetable.

Existen diversos modelos de encuestas para analizar la opinión del mercado en relación a una organización. A modo de ejemplo, se exponen unas cuestiones que podrían ser tenidas en cuenta. Puede solicitarse, por ejemplo, una valoración de 1 a 10:

- 1.- ¿Considera Vd. que la empresa xx es socialmente responsable?
- 2.- ¿Considera que la empresa xx respeta el medioambiente?
- 3.- ¿Piensa que la imagen de marca de la empresa xx es satisfactoria?
- 4.- ¿Le agradaría trabajar para la empresa xx?
- 5.- ¿Ha oído hablar mal, en alguna ocasión, de la empresa xx?
- 6.- ¿Ha oído hablar bien, en alguna ocasión, de la empresa xx?
- 7.- ...

Resulta sorprendente verificar la diferente percepción que tienen habitualmente los directivos y los clientes externos con respecto a la empresa... Emplear un estudio

como el que aquí está apuntándose puede sin duda servir para resolver muchos problemas, fruto sencillamente de la ignorancia.

Conocer lo que el mercado piensa de la organización, como se comenta en otros lugares de este estudio, tiene una gran relevancia, también desde el punto de vista económico. Un estudio como el que aquí estamos planteando, tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

1.- Identificar los valores percibidos por los clientes y potenciales clientes de la organización, y los que desearían ver.

2.- Conocer el grado de satisfacción de los clientes que han acudido a esa organización.

3.- Obtener información cuantitativa y cualitativa sobre el grado de motivación, involucración y fidelización de los clientes.

4.- Establecer parámetros y herramientas que permitan conocer la percepción que poseen los clientes.

5.- Crear instrumentos adecuados para atención al cliente.

6.- Implicar a los clientes en la mejora de la organización.

7.- Proponer vías de comunicación más eficaz de los clientes con la organización.

Reputación corporativa y clientes internos

La percepción de los clientes internos por lo que se refiere a la propia organización resulta también esencial para la creación de una Reputación corporativa. Se recoge, a modo de ejemplo, un listado de factores que podrían y deberían ser tenidos en cuenta para valorar la situación de la Reputación corporativa, tal como es apreciada desde el interior de la organización. Este punto es esencial, porque, como es bien sabido, los empleados volcarán al mercado su modo de percibir la organización:

Centro de Trabajo

-La distribución de espacio en la oficina facilita la productividad en el trabajo.

-Mi horario de trabajo me permite mantener una adecuada vida familiar y personal.

-Las condiciones ambientales, de seguridad e higiene, etc. son las adecuadas para realizar el trabajo que tengo encomendado.

-Los horarios de trabajo son aceptables y se cumplen realmente.

-El grado de estrés al que estoy sometido en mi trabajo reduce mi eficacia.

-Considero que un horario laboral más flexible sería beneficioso para mi vida personal y profesional.

-Los medios materiales de los que dispongo en mi puesto de trabajo son los oportunos para la realización óptima de mis obligaciones en la Compañía.

Comunicación

-Conozco la actuación global de mi empresa.

-Estoy satisfecho con los niveles de comunicación externa de mi empresa.

-Considero que estoy adecuadamente informado sobre las actividades y/u objetivos de otros departamentos.

-Los canales para transmitir mejoras/ideas son efectivos dentro de la división/departamento.

-Estoy satisfecho con los niveles de comunicación interna de mi empresa.

-Considero que existe comunicación suficiente sobre los planes y actividades de mi departamento.

-Me resulta fácil y accesible comunicarme con las distintas divisiones de mi empresa.

-Tengo idea clara sobre las responsabilidades de mi puesto.

-La comunicación con los servicios centrales resulta fácil y accesible.

-Los empleados se dirigen con facilidad y libremente a sus superiores.

-Existe un entorno abierto y libre en el que puedo expresar libremente mis opiniones.

-La dirección nos informa puntualmente sobre los cambios y mejoras que se producen en sus operaciones y servicios.

Estilo de Dirección

-Los estilos de dirección de los directivos de mi organización son similares.

-La relación con mi jefe es fácil y fluida.

-Los mandos en general asumen sus responsabilidades y toman las decisiones necesarias.

-La dirección de mi departamento conoce y entiende cuáles son las dificultades y obstáculos que me impiden realizar mejor mi trabajo.

-Me resulta fácil comunicar a mis superiores las dificultades que encuentro en el trabajo.

-Mi jefe presta atención a mis sugerencias.

-Mi jefe me da instrucciones claras para el trabajo.

-Mi jefe me asiste y aconseja cuando lo necesito.

- El estilo de dirección de mi departamento es participativo.
- Considero que puedo hablar con claridad y franqueza con mi jefe.
- La dirección responde a mis ideas y solicitudes.
- Cuando mis ideas, por el motivo que sea, no pueden ser asumidas por la dirección se me explica el porqué.
- Mi jefe me ofrece con regularidad información y opiniones sobre mi rendimiento y sobre lo que de mí se espera.
- Mi jefe comunica de manera eficaz.
- Siento que se me ofrece un alto nivel de libertad y autonomía en mi trabajo.

Estrategia

- Conozco la estrategia, objetivos y planes de mi empresa.
- Estoy de acuerdo con la estrategia, objetivos y planes de mi empresa.
- Mi empresa es una organización bien gestionada.
- Tengo clara la trayectoria y el alcance de mi carrera profesional en mi empresa.
- Algunos puestos de responsabilidad se han cubierto con personas de fuera de la empresa cuando objetivamente existían profesionales dentro con suficiente preparación.
- Los puestos de trabajo en mi empresa exigen cierta polivalencia.
- Conozco bien la contribución de mi trabajo a los resultados de la empresa.
- Mis objetivos son realistas y alcanzables, pero retadores.

Estructura

- Considero que la actual estructura organizativa fomenta el espíritu de grupo entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Mi departamento trabaja coordinadamente con los demás de la empresa.
- La estructura de la empresa facilita ofrecer respuestas rápidas y satisfactorias a los clientes.
- La estructura de la empresa facilita las promociones profesionales.
- Considero que la estructura de la empresa es la adecuada.
- La estructura organizativa de la empresa contribuye eficazmente a que se alcancen los objetivos marcados en mi departamento.

Ética/motivación

- Estoy plenamente satisfecho con las funciones y responsabilidades que ejerzo en mi puesto.
- Estoy orgulloso de pertenecer a mi empresa, y la recomendaría como lugar de trabajo.
- En todo momento existe un trato de respeto entre los empleados de la empresa.
- El estado de ánimo de los componentes de mi departamento es habitualmente alto.
- Me gusta el trabajo que realizo, pero creo que podría hacer cosas distintas con igual acierto.
- Creo que existe algún puesto de trabajo en la empresa en el que yo podría desarrollar con más eficacia mi trabajo.
- Siento interés por la empresa: no considero esto sólo como una ocupación remunerada,
- Vengo a trabajar a diario con ganas e ilusión.
- Mi tiempo es tratado de manera respetuosa.
- Mi jefe actúa con honestidad y criterios éticos y profesionales.
- Me siento plenamente integrado en el equipo humano de la empresa.
- Observo y escucho comportamientos, expresiones y actitudes sexistas (sean machistas o feministas).
- Las relaciones entre compañeros y compañeras son correctas en todo momento.
- Mis superiores me animan a desarrollar mi trabajo y mis capacidades personales y profesionales.
- Estoy contento con el espíritu de colaboración existente entre compañeros.
- Considero que mi evolución en la empresa es satisfactoria.
- Siento que se me escucha cuando tengo un problema, sea personal o profesional.
- en mi entorno de trabajo no percibo situaciones que puedan atentar contra la dignidad sexual de otras personas.
- Considero que en mi trabajo no existen actuaciones de superiores o compañeros que puedan afectar negativamente al estado emocional o psicológico de las personas.

Formación

- Mi jefe se interesa/preocupa por mi desarrollo formativo.
- Recibo la formación necesaria para actualizar los conocimientos y habilidades precisos para mi trabajo.
- La promoción a un puesto de trabajo superior va siempre precedida de la capacitación necesaria para desempeñar el nuevo cometido.
- en mi división, la formación de los empleados es un objetivo prioritario.

-Participo en el establecimiento de mis necesidades de formación.

Relaciones

-Considero adecuada la acogida que reciben por parte de la empresa las personas que se incorporan.

-Existe una buena cooperación entre las personas de mi departamento y los otros departamentos.

-El comportamiento de mis compañeros en el trabajo anima a mejorar día a día el mío propio.

-Hay continuas injerencias en mi trabajo por parte de personas que no tienen relación con el mismo.

-Las relaciones entre departamentos son satisfactorias.

-Considero que la carga de trabajo está bien repartida entre todos los miembros del departamento.

-El ambiente de trabajo es bueno.

-En la empresa, el personal acepta habitualmente de manera completa la responsabilidad de sus acciones y decisiones.

Recursos Humanos

-Tengo la oportunidad de adquirir la experiencia necesaria para alcanzar mis aspiraciones profesionales.

-Considero que mi rendimiento en el trabajo es evaluado de manera justa.

-Los empleados son tratados con respeto sin tener en cuenta el cargo que desempeñan.

-En la empresa existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

-La empresa me proporciona la oportunidad para cambiar el área funcional si ello resulta interesante para mi desarrollo personal y profesional.

-Los resultados del rendimiento de las personas son claramente medibles.

-La empresa fomenta actividades extra-laborables.

-El personal de reciente incorporación cuenta con un plan de integración en la compañía.

-La empresa ofrece buenas oportunidades para desarrollar una carrera profesional.

Remuneración

-Se premian equitativamente los logros de las personas.

- Me siento seguro en mi empleo en esta empresa.
- Percibo desigualdades salariales claramente injustas para trabajos/funciones similares.
- Comprendo y comparto en buena medida la forma en que se evalúa mi rendimiento.
- Preferiría que se incrementase la parte de mi retribución que se realiza en especie (seguro médico, ayuda comedia, etc.) para adaptarla mejor a mis necesidades.
- Creo que el salario está acorde con el trabajo que realizo.
- Los salarios en general son justos.
- Considero adecuados los incrementos salariales que he tenido en los últimos años.
- La empresa, en materia salariales, es competitiva con otras del sector.
- Estoy satisfecho con los beneficios sociales que se me ofrecen.
- El sistema de retribución establecido es satisfactorio.

Satisfacción cliente interno/cliente externo

- Comparto el modo en el que se trata habitualmente a los clientes de la empresa.
- Las responsabilidades frente al cliente externo son asumidas con un alto nivel de compromiso.
- Conozco bien qué es lo que más valoran nuestros clientes en el servicio que prestamos.
- Estoy convencido de que prestamos el mejor servicio posible a nuestros clientes.
- Tengo claro en todo momento la importancia de mi trabajo en la satisfacción final del cliente.
- La solidez de nuestras relaciones con los clientes se debe a la política y estrategia comercial que aplica.
- Las responsabilidades frente a otros departamentos son asumidas con un alto nivel de compromiso.
- Nuestros clientes valoran positivamente nuestros productos y acciones.
- La empresa desarrolla sus acciones y planes pensando en el cliente.
- Se crea con el cliente un vínculo profundo basado en la confianza.
- Nuestros clientes consideran que les ofrecemos un servicio de calidad.
- La empresa ofrece al cliente una respuesta ágil y adecuada.
- La comunicación entre la empresa y sus clientes funciona con plena satisfacción.

La consolidación de la Reputación corporativa

Como ya se ha dicho, la existencia de causa final es esencial para entender plenamente una organización. Así escribió Friedrich Schlegel: “cuando incluso el gran

César perdió el dominio del mundo porque ambicionaba una diadema, entonces bien puede un Craso entregar la libertad por el signo, el gozo por la propiedad; incluso podría parecer una característica del hombre en general el confundir fines y medios, el olvidar la meta en el camino hacia ella y satisfacerse con engaños. El afán del hombre está en continuo fluir; y si se nos permite comparar el viaje de la vida con las peregrinaciones de Ulises, entonces pocos llegan a Ítaca: la mayoría olvida ya pronto incluso el deseo de llegar, y si alguno tiene aún la fuerza de arrancarse de la isla de Calypso, es quizá sólo para ser robo de las sirenas. ¡Cuánto más no ocurre esto allí donde la meta no es una determinada particularidad, sino lo general indeterminado”⁶.

Las personas que trabajan en las organizaciones tienen, como es bien sabido, diversos niveles en su motivación. Uno importante es el retributivo, pero es fundamental también que la organización proporcione una motivadora misión y visión que estimule el esfuerzo.

En el corto plazo, los elementos crematísticos tienen un peso muy consistente. En el medio y el largo plazo, sin que los primeros dejen de tener relevancia, resultan esenciales otros, y específicamente la clara conciencia de cómo se *capitalizará* el esfuerzo.

Bien puede decirse que la Reputación corporativa incluye un carácter estructural frente al coyuntural que muchas veces tiene el concepto de imagen corporativa. Podría hasta cierto punto afirmarse que cuando una empresa consolida a lo largo de los años una imagen de marca adecuada, ésta se convierte en lo que ahora se denomina Reputación

Pero no basta el buen deseo, ni unas meras medidas iniciales no sostenidas, pues como bien afirma Aristóteles en Ética a Nicómaco, “ni una golondrina ni un solo día hacen verano, como tampoco una sola jornada o instante son suficientes para hacer venturosos”.

En EE UU existen algo más de dos centenares de sistemas de evaluación de lo que, en un sentido amplio, podemos entender como Reputación corporativa. Parece lógico interpretar ese celo evaluador como un síntoma del interés por el fenómeno evaluado. En consecuencia, la gestión de la Reputación exige concretar una estrategia y definir la táctica con la que ésta será implantada.

⁶ Del valor del Estudio de griegos y romanos, I, 29.

Los diversos temas que habrán de ser analizados afectan, como se ha venido señalando, a todos los *stakeholders*, y son los miembros de la Alta dirección los principales responsables de definir cómo será definida y defendida. Una vez determinado el interés de la organización por la cuestión, habrá de efectuarse un diagnóstico de la misma. Para lograrlo, pueden servir de elementos de punto de partida todas las cuestiones recogidas en este documento, dirigidas tanto a los clientes internos como a los externos. En la fase de diagnóstico será fundamental, además, realizar un *benchmarking* razonable y razonado, para conocer las mejores prácticas.

Tras el diagnóstico llegará el momento de poner en marcha los sistemas de mejora. En este sentido. Por lo que a aportaciones tanto teóricas como prácticas se refiere, Deloitte&Touche puede definirse en buena medida como pionera⁷. Recordemos, siquiera brevemente, que la Dirección por Hábitos es un instrumento fundamental para lograr una buena Reputación corporativa desde el mismo hontanar interno de la organización es, y que supera ampliamente las propuestas de la denominada Dirección por Valores. Los valores propuestos en la DPV –se lee en el documento al que hacemos referencia- son exclusivamente *contenidos de la conciencia* y, en consecuencia, *a se*, no mejoran internamente. Que un trabajador se sienta inclinado a la realización de un valor no implica que le perfeccione realmente. La DPV apunta la conveniencia de llegar a ser lo que *debe ser* que anida en cada trabajador, pero no define un sistema estable.

Asumir hábitos operativos no es contar con una capacidad técnica para el desarrollo de determinadas labores. Se trata, más bien, de lograr modos de actuar y de comprender la realidad que arrojen luz sobre el sentido del esfuerzo.

No es suficiente con enunciar los valores. Hay que darles relevancia mediante signos externos. Por ejemplo, premiando comportamientos, a la vez que se penalizan contravalores. Pero hay más: es preciso facilitar la consecución de hábitos operativos.

Los principales problemas para una DPV suelen ser:

- 1.- La inercia;
- 2.- El miedo a que los valores definidos modifiquen situaciones consolidadas;
- 3.- La pereza, ya que cualquier novedad implica la necesidad de vencimientos;
- 4.- La ironía cínica de quienes consideran que nada puede modificarse; y
- 5.- La presión del día a día, que cercena la atención a nuevas propuestas.

⁷ ALCALÁ (2002).

Con la Dirección Por Hábitos-DPH se establece una consideración sistémica (global) del trabajo y de la persona que lo ejecuta. La DPH, junto a los frutos del trabajo, que diversos autores centroeuropeos denominan *trabajo objetivo* (los frutos externos del trabajo), trata de perfeccionar conjuntamente el trabajo subjetivo: aquello que queda en el hombre tras haber cumplido con su deber, lo que le *sucede* en su *mismidad*. Un idéntico trabajo objetivo puede implicar trabajos subjetivos incluso divergentes.

Al actuar, cada uno se crea -o se destruye- a sí mismo y al entorno. Cada decisión llega tiene peso en sucesivos comportamientos. Que, a su vez, influirán en otros. Los retos de la DPH son esencialmente dos: definir cuáles son los hábitos que *convienen* a la persona, y mostrar los senderos para lograrlos. En sentido estricto, el trabajo consiste en que la persona conquiste la verdad de sí misma en sus acciones, y, paralelamente, el bien pleno para sí misma, con su conducta: vivir la verdad sobre el bien realizado en cada acto, y la realización del bien subordinado a la verdad sobre su propio ser.

Cuando una organización establece un sistema de trabajo de este tipo, la Reputación corporativa, al menos desde el interior de la organización queda claramente garantizada.

En ocasiones, la coordinación de todos los medios para lograr y mantener la Reputación corporativa puede exigir la creación de órganos específicos. Aunque la máxima responsabilidad no pueda ser delegada por la alta dirección, la ejecución de muchos de sus aspectos debe ser competencia de un directivo. En Estados Unidos, en algunas ocasiones es calificado como el *Chief Reputation Officer*.

El mantenimiento de la Reputación corporativa es más arduo incluso que el proceso de conseguirla. Se aplica también aquí lo que el profesor Fernández Aguado ha denominado *Gestión de lo Imperfecto*. Citamos un pasaje que puede facilitar entender cómo el desafío ha de ser permanente si se quiere lograr la meta propuesta:

“Cualquier iniciativa exige de los emprendedores (...), además de una voluntad recia, un afán de dejar rastro, capacidad de asumir riesgos y de arrastrar a otros a colaborar, una relevante necesidad de logro (...), etc. En los primeros tiempos (y en los posteriores), los implicados en el lanzamiento (...) suelen estar dispuestos a 'vender su alma' por conseguir que aquel ideal vea la luz. El afán de contemplar aquella iniciativa hecha realidad justifica cualquier sacrificio. Una cierta ceguera para lo que no sea esa meta parece cernirse sobre los implicados. De algún modo -se piensa-, lo que uno está promoviendo será 'inmortal', diferente, exclusivo, tendrá revolucionaria influencia, modificará la vida de personas... Sin esa pizca de alucinación, difícilmente se lanzaría una

nueva iniciativa. La proposición de mitos es necesaria. Muchos sienten la sana inquietud de poner por obra alguna realidad que cambie siquiera una parte del planeta, y procuran anticipar con su imaginación la influencia de sus proyectos. Sin esa expectativa – independientemente de la magnanimidad de lo deseado-, el hombre quedaría paralizado.

Cada organización –cada departamento, cada unidad de negocio, etc.- tiene un periodo de 'maduración' (...). En el caso de las instituciones no lucrativas, la 'sazón' se extiende frecuentemente un poco más: quizá (...) hasta el fallecimiento profesional o personal del promotor principal (...).

La capacidad de acostumbramiento es tal que incluso lo que resulta sublime en un momento determinado, rara vez lo sigue siendo (...).

Hay comportamientos que inevitablemente han de ir transformándose con los años y el correspondiente crecimiento de la institución. Incluso cuando el fundador –el directivo, en general- fuese especialmente receptivo en relación con sus colaboradores, si la entidad –el área- ha aumentado, comienzan a producirse, cuando los directivos no son suficientemente avisados, los siguientes fenómenos:

1.- Alejamiento de las necesidades de quienes pelean en las 'trincheras'. La perspectiva va mudándose, también porque las iniciales *angustias* presupuestarias van siendo sustituidas por una razonable disposición de medios (...).

2.- Surgimiento de superfluos panegíricos y mitificaciones. Cualquier palabra, actuación o gesto del responsable del área o departamento puede llegar a ser desmesuradamente vitoreado por quienes le rodean (...).

3.- Imposición de una normativa rígida. A veces es dictada por el sumo responsable del departamento, del área o de la organización, pero con más frecuencia es fomentada por sus colaboradores. De un lado, pretenden *defenderle* de ocupaciones superfluas; por otro, aspiran a migajas de poder que van cayendo de las altas sedes (...).

4.- Gobernar exige, de algún modo, abstraer, sacar conclusiones. Pero se corre el riesgo de simplificar demasiado, a la vez que se puede llegar a establecer una artificial distancia entre directivos y subordinados (...).

Compendiar desmesuradamente desfigura la realidad. Esa insuficiente información procede en no pocas ocasiones de no 'rebajarse' a dialogar abiertamente con los 'inferiores', como si su visión fuese parcial o deformada. Una causa de ese distanciamiento del inconveniente concreto puede ser el razonamiento de que ignorar problemas facilita huir del arduo camino que supone ayudar a superar un obstáculo⁸.

⁸ FERNÁNDEZ AGUADO (2002)

En ese mismo trabajo, el profesor Fernández Aguado ofrece algunas vías de solución que resulta muy importante tener en cuenta. Considera que la grandeza de una organización procede, en buena medida, de su capacidad de asimilar la diferencia. Las instituciones que se empeñan en no permitir la entrada de nuevas ideas, acaban por quebrar, porque los tiempos, se quiera o no, cambian. Procedimientos que el fundador pudo permitirse resultan improcedentes, cuando no esperpénticos, al ser reiterados por los sucesivos directivos.

Entre las diversas soluciones aportadas por el autor de Dirigir y motivar equipos, para superar la paralización a la que se encamina una organización en esas circunstancias se encuentran las siguientes:

1.- Defender personas. Quien actúa urgentemente en atajar un supuesto mal suele también dejarse fuera las mejores soluciones.

2.- Autoconcederse la novedad.

3.- Contar con asesores externos y poner en marca sistemas de *benchmarking*.

4.- Hacer el esfuerzo mental de aceptar que quien propone cambios no es alguien dominado por una mala disposición.

5.- Superar el convencimiento de que es la Dirección quien posee *todas las verdades* para dirigir la compañía.

6.- Los cambios en las organizaciones hay que comenzar a diseñarlos y a aplicarlos cuando las cosas marchan bien.

7.- Es preciso fomentar la orientación hacia los problemas no *contra* las personas.

8.- No 'archivar' a las personas, como si se diese por hecho que no pueden cambiar. Cuando se le 'niega' a alguien la capacidad de mejora, él mismo tenderá a limitarse a comportamientos recurrentes, porque haga lo que haga no se le 'permitirá' salir del lugar en el que se le encasilló.

9.- Mejorar las habilidades directivas.

10.- La meta es, en fin, no que queden en la organización quienes no tienen otro lugar donde ir, sino los más valiosos.

El logro de la Reputación corporativa no es, en fin, fruto únicamente de una serie de técnicas, es preciso recordar que las organizaciones están compuestas fundamentalmente por personas, y que eso exige siempre una especial atención a individuos concretos. Esto es mucho más un arte que una ciencia⁹.

Conclusión

Nos encontramos ante un concepto de gran relevancia, al que merece la pena dedicar atención. Tanto académicos como directivos deben esforzarse por seguir encontrando las mejores técnicas que, respetando una ética en los negocios objetiva

⁹ TEAL (1996).

permitan que las organizaciones –empresariales y no- se encuentren al servicio del hombre. Eso permitirá también mejorar los resultados y la solidez de las corporaciones en el medio y el largo plazo.

ANEXO I

Entrevista a don José Aguilar López

Miguel Ángel Alcalá: **Don José Aguilar, ¿podría darnos una definición de lo que es, en su opinión, Reputación Corporativa?**

José Aguilar: Reputación corporativa es el crédito de confianza del que una organización dispone en el mercado en el que opera. En un contexto altamente competitivo, el éxito de una actividad comercial depende de numerosos factores: calidad de producto, servicio, comunicación y marketing, etc. Sin embargo, a veces olvidamos algo anterior y más básico: para que una empresa haga negocios es preciso que inspire confianza. Sin credibilidad, todas las ofertas por ventajosas que parezcan, son percibidas con escepticismo o sospecha. Las operaciones mercantiles exigen que los actores sepan a qué atenerse y puedan depositar unas expectativas razonables en el cumplimiento de los compromisos mutuos. Una empresa con reputación es la que se ha ganado la fama de cumplir lo que promete. Los clientes saben a qué atenerse y se muestran más inclinados a negociar con este tipo de organizaciones, que con otras que ofrecen otras ventajas, pero que resultan inciertas o imprevisibles.

M.A.A.: Es Ud. uno de los grandes expertos españoles en Comunicación corporativa y más en concreto en comunicación del cambio. ¿Hasta que punto la comunicación es relevante a la hora de analizar la Reputación corporativa?

J.A.: En efecto, no basta ser honrado: hay que parecerlo. En otras palabras, la reputación corporativa no es lo que una organización piensa de sí misma, sino el modo en que el mercado reconoce su fiabilidad. Con esto no quiero indicar que la reputación corporativa sea un producto de diseño o el resultado de una campaña de imagen. Si la impresión que se ofrece al mercado no corresponde con la realidad, la reputación no es sostenible a medio plazo. Las palabras se avalan con los hechos. Sólo quiero señalar que la reputación se construye sobre unas pautas reales de conducta, y sobre la adecuada comunicación de los valores que orientan la actividad de la organización.

Lograr una máxima reputación corporativa sin que ésta sea conocida por todos los *stakeholders* es una mera entelequia. Forma parte esencial de la reputación el que el juicio de muchas personas sea unánime al respecto.

M.A.A.: ¿Es posible un juicio universal de reputación corporativa con respecto a una entidad?

J.A.: No. Por muchas razones, no puede darse una aceptación universal en ese sentido. Por ejemplo, la labor social que realiza una empresa, será valorada por algunos como una simple operación de marketing; otros consideraran que la necesidad satisfecha no es la más urgente o la más adecuada.

En una gran empresa española, realizada una encuesta de clima y valores, fueron muchas las voces para que se incrementara una labor social más humana, frente a la de carácter preferentemente artística que se realizaba. Cuando así empezó a hacerse, hubo quejas al respecto. Y es que no se puede agradar siempre a todos.

Lo realmente relevante es que la alta Dirección se tome muy en serio el empeño por lograr una cuota importante de reputación corporativa y ponga en marcha todos los mecanismos alcanzar esa meta.

M.A.A.: ¿Es difícil lograr reputación corporativa?

J.A.: Detrás de una reputación consolidada hay un esfuerzo mantenido durante un largo periodo de tiempo. Es algo que no se improvisa.

Las dos palabras clave son coherencia y continuidad. Coherencia para adecuar toda la actividad de la organización a unas pautas de conducta bien definidas. Y continuidad para asentar en la propia empresa y en su entorno el convencimiento de que es un interlocutor fiable. El itinerario que conduce a la excelencia es arduo, pues siempre nos enfrentamos a la tentación de rebajar el nivel de exigencia en el cumplimiento de los plazos, en la calidad de los servicios, en la transparencia de las informaciones... En las personas y en las organizaciones existe, en mayor o menor medida, una tendencia a la mediocridad. Cuando analizamos las características comunes a las organizaciones que gozan de mayor reputación encontramos una sensibilidad muy aguda frente a todo lo que rebaje el nivel de excelencia, tanto en la actividad interna de la empresa, como en los servicios que ofrece a sus clientes.

M.A.A.: ¿Y qué piensa sobre perderla?

J.A.: La reputación se gana en años y puede perderse en días. Algunos casos recientes, bien conocidos, muestran cómo el prestigio y la credibilidad de empresas con décadas de actividad se desvanecen de la noche a la mañana, a consecuencia de algún escándalo sonado. La quiebra de la confianza por parte del mercado supone, frecuentemente, la

desaparición de la empresa, pues sin esa base resulta casi imposible seguir manteniendo su negocio. De todos modos, recomiendo prudencia a la hora de valorar estas situaciones, pues ni antes de que el escándalo salte a la luz la empresa era tan buena; ni después de que se haga público es tan mala. Conozco, de hecho, a excelentes profesionales que han desempeñado su tarea de una manera intachable en algunas de estas empresas, y que se han visto perjudicados por los abusos de unos pocos, unidos a unos deficientes procedimientos de control.

Prefiero no unirme al coro de los que hacen leña del árbol caído y se rasgan las vestiduras ante los escándalos ajenos. Me parece más inteligente analizar críticamente la propia actividad y la de las organizaciones a las que se está vinculado, para detectar anticipadamente la rutina, el cansancio, una mala inercia hacia lo más fácil, la tendencia a dormirse en los laureles, etc. Un fracaso sonado está siempre precedido de pequeños descuidos que pasan inadvertidos ante una mirada superficial.

La corrupción que arruina la reputación de una empresa no procede, en muchos casos, de personas sin escrúpulos. Es el resultado de chapuzas y soluciones cómodas “para salir del paso”: una contabilidad “creativa” ante la presión de los accionistas, un servicio deficiente a causa de la escasez de recursos, etc.

A este respecto, me permito recomendar, como tremendamente interesante el libro de Reichheld, El efecto lealtad, cuya segunda edición acaba de aparecer recientemente en español. Se trata de una obra de referencia a la que es oportuno regresar periódicamente.

Tampoco estaría de más la relectura de la obra de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, que también han estudiado estas cuestiones desde una perspectiva más antropológica. El título de su obra es Gobierno de personas en la empresa.

M.A.A.: Usted es un gran experto en Nueva Economía y también en las implicaciones éticas que tiene ese nuevo modo de entender la empresa. ¿Qué podría decirnos sobre la reputación corporativa en relación con lo que ha venido a denominarse economía virtual?

En primer término me gustaría aclarar que no pienso que haya en realidad una economía de *bricks and mortars* y otra virtual. La economía es siempre la misma. Efectivamente, existen algunas diferencias y a ellas me he referido en el libro La Ética en los Negocios (Ariel, 2001).

La reputación corporativa afecta a ambas de igual manera. En el caso de las empresas que operan en sectores tecnológicos muy innovadores, durante los últimos

años del pasado siglo se pensó que debían romper los paradigmas vigentes y encontrar nuevas vías que modificaran las reglas de la economía. En ese sentido, la reputación entendida como algo heredado del pasado y vinculado al cumplimiento de determinadas normas empezó a cotizar la baja. Se prefería la creatividad frente la rigidez, el cambio a toda costas frente a un marco de referencia estable. Evidentemente, la economía es dinámica (siempre lo ha sido), pero los acontecimientos de los cuatro últimos años nos han hecho recuperar el concepto de reputación como una de las bases de toda relación mercantil.

M.A.A.: ¿Considera necesario el nombramiento de un ‘responsable’ de Reputación corporativa?

J.A.: De algún modo, los responsables han de ser todos y cada uno de los miembros de la empresa, pero en algunas ocasiones, particularmente cuando se trata de una organización de gran volumen, sí me parece conveniente e incluso necesario que alguien se haga cargo de manera más explícita de reunir toda la información y de coordinar los medios para lograr y luego mantener la reputación corporativa.

M.A.A.: ¿Cuáles cree que son las relaciones entre ética y reputación corporativa?

J.A.: Sin un fundamento ético suficiente es muy difícil entender el sentido mismo de la reputación corporativa. Podemos decir que hablamos de lo mismo, con otras palabras, siempre que no entendamos la ética como algo externo o periférico al negocio. Si calificamos como ética a una empresa simplemente porque dedica parte de los recursos que genera a una actividad humanitaria o al cuidado del medio ambiente, no nos estamos refiriendo necesariamente a una empresa con reputación. Tener reputación no tiene que ver sólo con el destino que se da a los beneficios, sino con el modo mismo en que se obtienen. La primera condición para que una empresa merezca el reconocimiento de una alta reputación es la eficiencia de su actividad. La vieja fórmula de la literatura castellana: “yo soy pobre, pero honrada”, no cuadra bien con el concepto de reputación que estamos manejando.

Para atender bien a un cliente, para ofrecer un adecuado servicio post-venta, para estar en el mercado con una adecuada relación calidad-precio puede ayudar, y de hecho así sucede muchas veces, una determinada visión ética de la vida. Pero esto no siempre es así. Desafortunadamente, empresas que exhiben unos exigentes códigos éticos ofrecen, en ocasiones, técnicamente un servicio muy deficiente, y viceversa.

Tratar de avanzar conjuntamente en ética y técnica, tanto a nivel personal como a nivel corporativo es quizá uno de los desafíos más relevantes en este camino hacia la reputación corporativa.

Recogemos aquí la referencia biográfica que de José Aguilar aparece en la obra Grandes Creadores en la historia del *Management*, realizada por José Luis García Ruiz y Juan Carlos Cubeiro.

José Aguilar López es vicepresidente de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management (ASIEMA). Como especialista en temas de organización, recursos humanos, comunicación y desarrollo de negocios en Internet, ha dirigido seminarios y cursos en instituciones como el Centro de Estudios Garrigues, la Escuela de Organización Industrial, el Instituto Español de Estrategia Empresarial, la Universidad Europea de Madrid, la Universidad Antonio de Nebrija, la Universidad Complutense de Madrid o el Instituto Nacional para la Administración Pública (INAP). Ha sido además profesor de la Universidad de San Pablo-CEU. También ha realizado trabajos de formación y consultoría de recursos humanos para empresas del sector financiero y de servicios. Entre sus clientes se cuentan La Caixa, Banesto, Bankinter o UBS.

Es reconocido como uno de los principales expertos españoles en asesoramiento y formación sobre gestión del cambio, muy particularmente por lo que se refiere a los aspectos de comunicación del cambio en las organizaciones. También se ha especializado en la incidencia de la cultura y los valores en la actividad de las organizaciones. Ha desarrollado modelos para la evaluación, adaptación e implantación de pautas culturales para empresas en procesos de cambio. Entre sus logros, se cuenta también las metodologías que ha utilizado para asociar los valores de las empresas (dimensión cualitativa) con la creación de valor (dimensión cuantitativa). Como extensión de estas actividades, ha destacado como uno de los principales asesores en cuestiones de deontología profesional, prácticas de buen gobierno y aplicación de la ética a las técnicas más recientes sobre la gestión de recursos humanos (gestión por competencias, motivación, liderazgo, etc.).

Otra área de su actividad es la consultoría de comunicación, para instituciones educativas y organizaciones no gubernamentales, tanto en España como en Italia (*Istituto per la Cooperazione Universitaria*) y otros países. Ha llevado a cabo análisis sobre la política de comunicación de diferentes organizaciones en situaciones de crisis, en colaboración con la Facoltà di Comunicazione Sociale Istituzionale de la Università SC (Roma). También ha colaborado en el diseño y el desarrollo de empresas de servicios en Internet: Optenet, Iberoamericana.net y otras.

Es coautor de varios libros sobre temas de su especialidad, como *La Ética en los negocios* (Ariel, 2001), *Management español: los mejores textos* (Ariel, 2002) y *La gestión del cambio* (Ariel, 2003). Ha publicado trabajos en medios como *Banca & Finanzas*, *Iniciativa Emprendedora*, *Capital Humano*, *Anthropos*, *AEDIPE* o *Atlántida*. Es colaborador habitual de la Agencia Central de Prensa, de Radio Intereconomía y del portal *emprendiendo.com*.

José Aguilar es miembro del Consejo Editorial del Newsletter *Banca electrónica* y de la colección Empresa la editorial Ariel (Grupo Planeta) y miembro del jurado del Premio Deloitte & Touche sobre Economía Solidaria, patrocinado por La Caixa.

La propuesta de José Aguilar sobre la gestión del cambio es que “el cambio es un hecho” y que, citando a C.F. Kettering, “el mundo odia el cambio pero es lo único que ha traído progreso”. Como en el caso del profesor J. Fernández Aguado, busca las raíces clásicas en los procesos emergentes para explicar mejor la realidad. Analiza el cambio en el entorno, en los demás y en uno mismo, para establecer una serie de requisitos en el agente de cambio: 1) flexibilidad; 2) ausencia de prejuicios; 3) capacidad de análisis; 4) asunción de riesgos en la toma de decisiones; 5) ejecución de las decisiones. José Aguilar considera que “buena parte de la labor de un agente del cambio ha de desarrollarse mediante una labor personalizada de *coaching*.”

OBRAS FUNDAMENTALES

(2001): La ética en los negocios, Ariel.

(2002): Management español: los mejores textos, Ariel.

(2003): La Gestión del Cambio, Ariel.

ANEXO II

Javier Fernández Aguado

Miguel Ángel Alcalá: **Profesor Fernández Aguado, ¿Podría darnos una definición de lo que es, en su opinión, Reputación Corporativa?**

Profesor Javier Fernández Aguado: Resulta difícil dar una respuesta ajustada a esa cuestión, pues son muchos los elementos que admiten ser incluidos dentro de ese concepto. Podría, en cualquier caso, afirmarse que se trata del prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus *stakeholders*. Ese *crédito* debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere, esencialmente, a los fines de la institución.

Cubrir las expectativas legítimas de todos los partícipes de una organización da lugar a esa reputación corporativa a la que toda organización aspira. Esa reputación se convierte luego en una ventaja competitiva para la entidad, pero es fin en sí misma, no viene justificada por la mejora en los logros obtenidos por la entidad.

M.A.A.: **¿Considera posible que una organización alcance esa Reputación?**

Pr. J.F.A.: Sin duda. De hecho, muchas instituciones, a lo largo de la historia la han alcanzado. Sin embargo, al igual que resulta harto difícil lograrla de forma legítima, suele ser bastante fácil perderla en el caso de que se produzcan comportamientos claramente inadecuados y que salgan a la luz. En una sociedad de la información como la nuestra esto es fácil que suceda.

Por otro lado, considero que la Reputación corporativa no es un *status* que se logra y en el que se permanece indefinidamente. Hay que ‘ganársela’ día a día, con esfuerzo.

M.A.A.: **¿Cómo se pierde la Reputación corporativa?**

Pr. J.F.A.: Considero que, primordialmente, por dos vías. De un lado, como acabo de señalar, de forma traumática, cuando sale a la luz algún comportamiento gravemente incorrecto.

Existe también otra posibilidad, que no implica una pérdida inmediata de la Reputación corporativa, pero la va deteriorando progresivamente. Suele suceder esto, por ejemplo, cuando la rutina se apodera de una organización.

Esas situaciones suelen presentarse por dos causas: o porque se alcanzaron grandes metas y se considera que puede vivirse de la historia, o porque la imposibilidad de llegar a una cima lleva a los implicados en una organización a pactar con la mediocridad.

M.A.A.: ¿Qué elementos compondrían, por tanto, la Reputación corporativa?

Pr. J.F.A.: Como ya le he comentado, considero que básicamente hay dos elementos. En primer lugar los elementos estrictamente técnicos: la buena calidad de los productos, la adecuada relación calidad precio, la asistencia postventa, el reconocimiento de los propios errores cara a los clientes internos y/o externos, el cuidado medioambiental, etc.

Pero éstos no bastan. Es preciso también tener muy en consideración los aspectos éticos. No son éstos ajenos a los primeros. De hecho, como bien señala José Aguilar en alguno de sus trabajos, en buena medida la falta de ética en muchas empresas procede de la carencia de buena técnica. Se falsifica, por ejemplo, la publicidad, porque no se ha dedicado tiempo y estudio para realizar bien los productos; se ofrecen comisiones para lograr un contrato, porque no está realizándose la mejor de las ofertas.

Obviamente, y como oportunamente señala también José Aguilar, las cuestiones son algo más complejas, pero este punto de vista es esencial para entender también de manera más acertada la relación entre ética y técnica.

M.A.A.: ¿Cómo piensa que puede medirse la Reputación corporativa?

Pr. J.F.A.: Importante cuestión ésta. Déjeme que le diga, antes de nada, que no estoy en absoluto de acuerdo con el principio de que lo que no se puede medir no se puede gobernar.

No todo en la vida admite recibir una cuantificación numérica, ni absoluta, ni relativa. Quizá sí algo más estadística. El empeño por ofrecer un guarismo de cualquier realidad me parece fruto de un cartesianismo mal digerido, aplicado en ocasiones por personas que carecen de la formación suficiente para tener una visión algo más amplia de la realidad.

No quiero decir con esto, desde luego, que no sea posible valorar de algún modo la Reputación corporativa, y de hecho muchas instituciones están intentando hacerlo en

los últimos tiempos. Me parece razonable, siempre que eso no se convierta en una obsesión, y que se entienda que haya ámbitos en las organizaciones que pueden funcionar mejor sin que eso se refleje necesariamente, al menos en el corto plazo, en forma de números.

M.A.A.: ¿Es posible una Reputación corporativa *prescindiendo de la personal*?

Pr. J.F.A.: En mi opinión, la Reputación corporativa es algo más que la suma de las reputaciones personales de cada uno de los miembros de la organización de que se trate. Pero la segunda es esencial para lograr la primera. Si dentro de una institución que supuestamente está logrando corporativa esa Reputación se producen casos de comportamientos claramente inapropiados, toda la corporación se ve inmediatamente afectada.

De hecho, y por poner un ejemplo que afecta a muchos miles de personas en nuestro país: un fallo significativo en una cadena de franquicia afecta a toda la cadena, por muy ajenos a la cuestión que pueden encontrarse de hecho algunos franquiciados.

Otro ejemplo: el comportamiento inapropiado de unos pocos miembros de la iglesia católica, fundamentalmente en Estados Unidos, ha producido una pérdida de Reputación corporativa que costará mucho tiempo reconstruir.

Por lo demás, no sería tampoco lícito escudarse detrás de lo corporativo. Antes o después, sobre todo si se trata de puestos directivos, acaba trascendiendo al mercado el comportamiento incorrecto de aquellas personas, y eso repercute de manera negativa en todo el conjunto.

M.A.A.: ¿Qué consejos daría a una entidad preocupada por la Reputación corporativa?

Pr. J.F.A.: En primer término, diría que si una entidad mercantil no está preocupada por esta cuestión, la situación es claramente preocupante...

Para las que ya lo están –que son la mayoría- señalaría que es preciso contar con sistemas de validación cualitativos y cuantitativos. Pueden ser los propuestos por Deloitte&Touche, por ejemplo. Sin duda, periódicas verificaciones anónimas realizadas en forma de encuestas y/o entrevistas entre los clientes internos y los externos puede ayudar a lograr el objetivo.

Nombrar a un responsable de la cuestión dentro de la Alta Dirección y acudir a algún experto externo que asesore sobre la cuestión pueden ser medidas de interés.

M.A.A.: ¿Existe algún punto especialmente clave en todo lo referido a la Reputación corporativa?

Pr. J.F.A.: Como he explicado en otras ocasiones, lo sucedido en algunas organizaciones en los últimos tiempos, en forma de estafas, fraudes, desfalcos más o menos encubiertos, etc. procede, entre otras causas de una bastante profunda: la pérdida de la causa final, o más sencillamente por decirlo en lenguaje actual, de la visión y la misión de la empresa. Mucho se habla de ellas, pero pocos perciben la trascendencia de lo que se está hablando.

Escribieron los clásicos que la causa final es la última en la consecución, pero la primera en la intención. Es fundamental que las empresas –y para ello han de conocerlo los directivos- sepan hacia dónde va la organización y por qué va hacia allí.

Como ha escrito Esteban Pedrayes, una de las primeras obligaciones de un directivo es trazar el rumbo que se debe tomar, los motivos que inducen a esa elección, los objetivos que se pretenden a corto, medio y largo plazo: diseñar la estrategia de su proyecto. Error grave sería que el directivo dijese no sólo a dónde ir, sino también por dónde, cuándo se sale y cómo se hará el camino... Algunos lo aceptarán quizá con agrado, pero los más valiosos no podrán tener otro sentimiento que el de un profundo malestar.

En mi opinión, la labor de la Alta Dirección debe centrarse una y otra vez en la estrategia, es decir, en el medio y largo plazo. Si éste se descuida, también el corto se resiente antes o después, porque la labor de gobierno consiste primordialmente en anticiparse a los cambios, y eso exige permanecer continuamente atento desde la atalaya de una mayor formación y serenidad. La visión y la misión –la causa final- no puede ser liquidada de forma apresurada.

Parafraseando a Fichte, diría que toda la labor de gobierno de Alta Dirección, que todo su pensamiento y esfuerzo, que la totalidad de sus estudios, que todo lo que han de buscar de consultores y asesores, no tiene otro intento que responder a la pregunta planteada... ¿cuál es la misión del hombre y cuáles los medios para alcanzarla de la forma más segura? Y añado: ¿cuál es el objetivo de esta organización y las mejores maneras de lograrlos?

Quien se limite a meras consideraciones crematísticas, quizá pueda triunfar en el corto, pero en el medio y el largo, sin duda fracasará, y no sólo como directivo, sino también como persona.

Recogemos aquí la referencia biográfica que del profesor Fernández Aguado aparece en la obra Grandes Creadores en la historia del *Management*, realizada por José Luis García Ruiz y Juan Carlos Cubeiro.

Javier Fernández Aguado es licenciado en Filosofía y Letras por la Universidad de Navarra y amplió estudios en diversos países de Europa (Suiza, Bélgica, Gran Bretaña e Italia, fundamentalmente). De 1984 a 1990 residió de manera estable en Italia, como estudiante de postgrado y corresponsal de varias publicaciones españolas. En 1990, ya en España, realizó un Master en Política y Dirección de Recursos Humanos y fue nombrado responsable internacional de un grupo empresarial, lo que le llevó a visitar más de treinta países de Europa y América. Paralelamente, creó la Fundación Pirineos (que constituyó en la República Checa la Praha Business School en 1991). En 1992 cursó un Master en Marketing y Dirección Comercial. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales en 1996 (la tesis recibió el Premio J.A. Artigas a la mejor investigación). Ha sido profesor del Instituto de Administración de Empresas (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid, de la Escuela de Negocios de la Universidad Antonio de Nebrija (en ambos casos impartiendo la especialidad de creación de empresas). Y en la actualidad lo es de Política y Dirección de Recursos Humanos en la Universidad San Pablo-CEU. Es presidente de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management (ASIEMA), director del Master en Liderazgo Estratégico (Universidad San Pablo-CEU), asesor para proyectos de Alta Dirección en Deloitte & Touche y director de la Colección Ariel Empresa (Grupo Planeta). Es miembro del Consejo de diversas publicaciones técnicas económicas y empresariales. Ha impartido conferencias en Chile, Ecuador, México, Italia, Polonia, República Checa, Portugal, Colombia, Estados Unidos, y en diversos países asiáticos y africanos. Ha fundado además varias compañías (Employment & Business Development, Snack Vending, etc.).

El profesor Fernández Aguado destaca también como escritor. En 1997 publicó su *Historia de la Escuela de Comercio de Madrid y su influencia en la formación gerencial española (1850-1970)*, prologada por José María Fernández Pirla. Al año siguiente, *Ética, Profesión y Virtud*. En 1999 apareció *Dirigir personas en la empresa*

(Editorial Pirámide), prologado por Eduardo Bueno, *Sobre el hombre y la empresa* (ISTPB) y *Formar directivos y otros ensayos* (ISTPB). En el año 2000 vieron la luz sus obras *Crear empresa. Mil consejos para un emprendedor* (CIE Dossat 2000), *Management. La enseñanza de los clásicos* (ISTPB) y *Liderar. Mil consejos para un Directivo* (CIE Dossat 2000). En 2001 publicó su versión de *Ética a Nicómaco, La empresa en el cine. 70 películas para la formación empresarial y La felicidad posible* (las dos en CIE Dossat 2000). En 2002, ya como director de Ariel Empresa, ha impulsado la obra *Management español: los mejores textos* (en calidad de uno de los diez expertos más reconocidos de nuestro país en esta disciplina) y *Nuevas claves para la Dirección Estratégica* (aparecida en Ariel Economía), y ha publicado *Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno*. La obra más reciente en la que ha participado directamente es *Creación de empresa: los mejores textos*.

La labor de formación y consultoría del profesor Fernández Aguado ha sido solicitada por instituciones como Instituto de Estudios Superiores de la Empresa-IESE, Estudios Superiores de la Empresa-ESADE, Escuela de Organización Industrial-EOI, Coca-Cola, La Caixa, Banesto, BBVA, Mapfre, Accenture, Génesis, Sanitas, Auna, BP, Grupo Antolín, Dirección General de la PYME, INAP, RENFE, Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia-CROEM, Instituto Galego de Promoción Económica-IGAPE, *Manchester Business School-MBS*, *Herfordshire Business School* y un largo etcétera.

El pensamiento de Javier Fernández Aguado se sitúa en torno a la idea fundamental de que las instituciones pueden ser entendidas bajo el prisma de un paradigma antropomórfico. Aplicar este modelo sobre la gestión del conocimiento provoca la necesidad de estudiar la “gestión de las voluntades” y la “gestión de los sentimientos”, áreas de especialización en las que es un referente internacional. El profesor Fernández Aguado ha difundido asimismo los conceptos de “gestión de lo imperfecto” y de “dirección por hábitos”. José Luis Requero, vocal del Consejo Superior del Poder Judicial, ha escrito de él en el prólogo de *La felicidad posible*: “Foscolo consideraba que tres eran los fundamentos de la sabiduría: ver mucho, estudiar mucho y sufrir mucho. Haber recorrido mas de treinta países de cuatro continentes le han facilitado lo primero; ser un estudioso apasionado, que dedica horas diarias a la lectura, lo segundo. También es avezado alumno de la tercera escuela, la del dolor. Quizá su juventud sea más aparente que real, y por eso está en óptimas condiciones para ofrecer, en su recién estrenada cuarta década, obras de sazón”.

OBRAS INDIVIDUALES FUNDAMENTALES

- (1989): Le sfide dell'esistenza, Ares (Milán).
- (1997): Historia de la Escuela de Comercio de Madrid y su influencia en la formación gerencial española (1850-1970), AECA-Icotme.
- (1997): La formación como ventaja competitiva, EUMA-University of Hertfordshire.
- (1998): Ética, profesión y virtud, Grupo de Estudios Jurídicos.
- (1999): Habilidades directivas: una aproximación, Seguros Génesis.
- (1999): Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas, Pirámide.
- (1999): Sobre el hombre y la empresa, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias-ISTPB.
- (2000): Formar directivos y otros ensayos, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias-ISTPB.
- (2000): Crear empresa. Mil consejos para un emprendedor, CIE Dossat 2000.
- (2000): Liderar. Mil consejos para un directivo, CIE Dossat 2000.
- (2001): Dirección por Hábitos y Desarrollo de Personas, La Caixa.
- (2001): Dirección por Valores, AECA.
- (2001): La empresa en el cine. 70 películas para la formación empresarial, CIE Dossat 2000.
- (2001): Curso de habilidades directivas, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias-ISTPB.
- (2001): La felicidad posible, CIE Dossat 2000.
- (2002): Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno, Ariel.
- (2003): Management: la enseñanza de los clásicos, Ariel.
- (2003): Managing the Imperfect, Instituto de Estudios Superiores-Deloitte&Touche.

OBRAS COLECTIVAS MÁS IMPORTANTES

- (1999): Diccionario enciclopédico Empresarial, BBV-Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias-ISTPB.
- (1999): El euro y la empresa, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias-ISTPB.
- (2000): Cómo elaborar un manual de franquia. Un ejemplo práctico, CIE Dossat 2000.
- (2000): Proverbios para la empresa. Sabiduría de siempre para directivos de hoy, CIE

Dossat 2000.

(2000): Manual de creación de empresa. Como emprender y consolidar un proyecto empresarial, Edisofer.

(2000): Técnicas para mejorar la gestión empresarial, Instituto Superior de Técnicas y prácticas Bancarias.

(2000): Gestión y Dirección de Recursos Humanos, Instituto Superior de Técnicas y prácticas Bancarias.

(2001): La ética en los negocios, Ariel.

(2001): Diccionario Enciclopédico Profesional de Finanzas y Empresa, ACCENTURE-Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.

(2002): Dirigir en el siglo XXI, Deusto.

(2002): Nuevas tendencias en la Dirección Estratégica, Ariel.

(2002): Management español: los mejores textos, Ariel.

(2003): Creación de empresa: los mejores textos, Ariel.

OTROS LIBROS

(2001): Versión con introducción y notas de Ética a Nicómaco, de Aristóteles, CIE Dossat 2000.

TRABAJOS SOBRE SU PENSAMIENTO

ALCALÁ, M. A. (2002): De la Dirección por Valores a la Dirección por Hábitos, Deloitte&Touche.

DUARTE, L. (2003): La Dirección por Hábitos. Una propuesta para su medición (en prensa).

Texto completo del informe Aldama

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, J. (2003) (coord.): La gestión del cambio, Ariel.

ALCALÁ, M. A. (2002): De la Dirección por Valores a la Dirección por Hábitos. García y Dolan versus Fernández Aguado, Documentos, Deloitte&Touche.

ARISTÓTELES (2001): Ética a Nicómaco, CIE Dossat 2000.

AA.VV. (2001): La ética en los negocios, Ariel.

AA.VV. (2002): Nuevas tendencias en la dirección estratégica, Ariel.

AYLLÓN, J.R. (1998): Ética razonada, MC.

DONALDSON, Th. (1996): *Values in tension: Ethics away from Home*, en Harvard Business Review on Corporate Ethics (2003).

CHAFUEN, A. (1991): Economía y Ética, Rialp.

DRUCKER, P. F. (2001): The essential Drucker, Harper Business.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2002): Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno, Ariel.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2003, 2ª edi.): Management: la enseñanza de los clásicos, Ariel.

FONTRODONA, J., GUILLÉN, M. y RODRÍGUEZ, A. (1998): La ética que necesita la empresa, Unión Editorial.

GABURRO, G. (1993): Ética ed economia, Dehoniane.

HAMEL, G., y PRAHALAD, C.K. (1994): Competing for the future, Harvard Business Press.

LLANO, C. (1991): El empresario ante la motivación y la responsabilidad, McGraw Hill-Ipade, México.

LLANO, A. y LLANO, C. (1999): “Paradojas de la Ética empresarial”, en Revista Empresa y Humanismo, 1, pp. 69-89.

MACINTYRE, A. (1984): After virtue: a study in moral theory, University of Notre Dame Press

MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA, M. A. (1983): Evolución del Pensamiento Económico, Espasa Calpe.

McCOY, B. H. (1997): The parable of the Sadhu, en Harvard Business Review on Corporate Ethics (2003).

REICHELDT, F.F. (1996): El efecto lealtad. Crecimiento, beneficios y valor último, Ariel.

SHARP PAYNE, L. (1994): *Managing for Organizational integrity*, en Harvard Business Review on Corporate Ethics (2003).

TEAL, Th. (1996): *The Human Side of Management*, en Harvard Business Review on Leadership (1998).

THOMAS, D. A. y ELY, R. J. (1996): *Making Differences matter: a new paradigm for Managing Diversity*, en Harvard Business Review on Managing Diversity (2001).

VELASQUEZ, M. G. (1992): Business ethics, concepts and cases, Prentice-Hall, Nueva Jersey.

WEBER, M. (1958): The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, Ch. Scribner's Sons.

WILLIAMSON, O.E. (1975): Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, Free Press.

YEPES STORK, R. (1996): Fundamentos de antropología. Un ideal de la excelencia humana, Eunsa.