



Libro Reputación corporativa

12 pasos para proteger y recuperar la reputación de su empresa

Leslie Gaines-Ross
Wiley, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

La imagen representa aproximadamente el 63% del valor de la mayoría de las empresas. Esto hace que la práctica – antes considerada de menor importancia – de desarrollar y mantener la reputación de una compañía pase a constituir una cuestión que debe atenderse a nivel ejecutivo. La autora, Leslie Gaines-Ross, ofrece excelentes herramientas de conocimiento sobre estrategias para desarrollar, mantener y reconstituir la reputación corporativa. Si bien no presenta avances significativos en este ámbito a través de ideas absolutamente novedosas, presenta los resultados de las investigaciones más recientes en relación con este tema. Asimismo, refuerza sus conclusiones con útiles estudios de casos. *BooksInShort* recomienda esta interesante visión general de un tema de fundamental importancia para estudiantes y especialistas en marketing corporativo y relaciones públicas.

Ideas fundamentales

- En los años noventa, las empresas comenzaron a desarrollar un mayor interés en su reputación y en la impresión que generaban en el mercado.
- Aproximadamente un 63% del valor de mercado de una empresa corresponde a su reputación.
- Los nuevos canales de medios, el desproporcionado impacto político de los pequeños grupos y la necesidad de mantener la confianza del público son factores que inciden en la reputación de las empresas.
- El concepto de “infodemia” se refiere a cruces de diferentes medios que difunden combinaciones de hechos, rumores y propaganda en distintas culturas.
- Cuando una compañía enfrenta una dificultad de este tipo, le lleva casi cuatro años recuperar la confianza del público.
- Para que una empresa pueda decir que ha comenzado a recuperarse de un fuerte golpe a su reputación, deberá tener en su haber siete trimestres consecutivos de resultados positivos.
- El riesgo de ver afectada su reputación ocupa el primer lugar entre los principales riesgos que enfrentan las empresas globales.
- Cuando una compañía enfrenta problemas, el público busca obtener un flujo de información constante acerca de su situación.
- Una crisis afecta la totalidad de la cultura corporativa de una compañía.
- La reputación de las compañías depende cada vez más del trabajo con los medios.

Resumen

Reputación: toda una ciencia

En los años noventa, los líderes corporativos comenzaron a desarrollar un mayor interés en la reputación de sus compañías en el mercado. El auge de las compañías creadas en Internet dio lugar a nuevas fuerzas que llevaron a que los inversionistas, los clientes y otras partes interesadas comenzaran a preocuparse más por la reputación de las empresas. Los inversionistas comprobaron que creer ciegamente en lo que las compañías mismas proclamaban acerca de su reputación podía ser riesgoso. La catástrofe de Enron y otras de esa índole demostraron que las empresas y sus autoridades podían perder su reputación positiva de la noche a la mañana.

“En la gestión de la reputación, todo es muy simple; pero nada es fácil.”

Un estudio de Weber Shandwick demostró que aproximadamente un 63% del valor de mercado de una empresa corresponde a su reputación. Otro estudio demostró

que, en períodos de un año y cinco años, la rentabilidad de las inversiones de compañías con reputación positiva era un 6% superior a la del índice S&P 500. Además de los beneficios financieros concretos que se obtienen a través de una buena reputación, las compañías bien conceptuadas tienen mejores resultados en sus búsquedas de personal y una mayor visibilidad positiva.

“Reputación significa cuán positiva o negativamente una compañía o institución similar es percibida por sus partes interesadas clave: las personas o entidades en que se basa la compañía o institución para alcanzar el éxito.”

La reputación afecta la percepción que las partes interesadas clave – clientes, empleados, analistas financieros, proveedores e incluso el electorado – tienen de su organización. Ninguna institución, sea grande o pequeña, está exenta del riesgo de sufrir un embate a su reputación y de tener que enfrentar las pérdidas económicas que ello implica. Las empresas que son objeto de mala prensa por pagar salarios bajos o por brindar cobertura médica insuficiente pueden sufrir un grave daño en sus marcas. Este problema afectó incluso a un gigante como Wal-Mart, cuya imagen en su lugar de origen sufrió un duro golpe en 2005, cuando una encuesta nacional indicó que aproximadamente el 40% de los estadounidenses tenían una percepción negativa de la empresa.

Riesgos que afectan la reputación

Las grandes empresas no sólo tienen que preocuparse por construir su reputación, sino que también deben tener en cuenta las posibles amenazas a su imagen pública. Un estudio determinó que los riesgos que afectan la reputación ocupan el primer lugar entre los riesgos que enfrentan las empresas globales, por encima de los riesgos normativos, el capital humano, los riesgos de mercado y los riesgos crediticios. Las tres amenazas principales que afectan la reputación de una empresa surgen de:

1. **Cambios en la tecnología de las comunicaciones:** Además de transmitir noticias verídicas, Internet es un medio para difundir información menos fidedigna, e incluso propaganda de partes mal intencionadas. La Web hizo que el poder de manejar la reputación corporativa pasara de manos de las propias compañías a las manos de diversos actores. Esto dio lugar a la “infodemia”: cruces entre los distintos medios en los que se difunden, en las distintas culturas, combinaciones de hechos, rumores y comentarios basados en opiniones.
2. **El desproporcionado impacto de los pequeños grupos:** Dado que ahora es más fácil acceder a los medios masivos de comunicación, los pequeños grupos ideológicos pueden tener un impacto desproporcionado en la reputación de una compañía. Entre estos “microactores” se pueden encontrar ex empleados descontentos y clientes disgustados, así como ciudadanos con buenas intenciones. Valiéndose de sitios web, pequeños grupos de influencia han acosado a gigantes como Shell Oil y CBS. Si bien son desagradables, estos grupos “trabajan para un fin valioso y no deberían – no deben – ser ignorados.”
3. **La necesidad fundamental de contar con la confianza del público:** Nos guste o no, la opinión pública es importante. Las organizaciones y los ciudadanos individuales conforman la fuerza económica colectiva que define el futuro financiero de su compañía. Los boicots de los consumidores y la creciente desconfianza del público hacia las organizaciones que cometieron errores han llevado a muchas compañías a hacer hincapié en la buena ciudadanía corporativa. Una empresa de investigación señala que las compañías deberían llegar a los consumidores del mismo modo que los funcionarios electos llegan a los votantes.

Reconstituir y recuperar la reputación

La estrepitosa caída de las acciones de Xerox en el año 2001 reveló que la compañía tenía deudas por \$ 17,000 millones y sólo \$155 millones en efectivo. Para sanear la empresa, su directora ejecutiva Anne Mulcahy vendió las unidades de negocios que no eran rentables, aceleró las jubilaciones y redujo los costos. Actuó con honestidad, pidió ayuda, puso en práctica la comunicación directa, estableció prioridades y se preocupó por escuchar. En el término de cinco años, la compañía había logrado fortalecer su base financiera y había comenzado el largo proceso de reconstituir su reputación. Lou Gerstner, que en aquel momento era presidente de la Junta de Directores, explicó que el proceso de recuperación de la reputación se inició en 1993 y finalizó en 1997.

“Ben Franklin dijo alguna vez que ‘el vidrio, la porcelana y la reputación se dañan fácilmente y, al arreglarlos, nunca quedan del todo bien’.”

Una compañía cuya imagen está manchada debe adoptar 12 medidas correctivas:

1. **El director ejecutivo debe aceptar la responsabilidad:** Cuando una compañía sufre un accidente grave por una falla humana o un fracaso de sus administradores, el ejecutivo de máxima jerarquía debe asumir su responsabilidad. Al hablar en nombre de la empresa, el director ejecutivo debe presentar un mensaje claro y coherente acerca de lo ocurrido y de las medidas que está tomando la compañía para reparar el daño. La capacitación en medios puede ayudar a los directores ejecutivos a componer el mensaje adecuado. En ocasiones, pueden mitigar efectivamente las consecuencias de un desastre pidiendo disculpas en nombre de la compañía. En lugar de percibirse como un signo de debilidad, una disculpa surte efecto si el director ejecutivo asume la responsabilidad y actúa con rapidez y sinceridad. No subestimar ninguna crisis ni actuar sobre la idea equivocada de que el público perdonará los errores cometidos.
2. **Brindar información:** Cuando una empresa atraviesa problemas, la gente quiere recibir información. Durante una crisis, comunique datos precisos y oportunos a todos los empleados, clientes y partes interesadas a través de reuniones y mensajes impresos y electrónicos. Las reuniones personales ofrecen la ventaja de brindar alta credibilidad, pero a través de Internet se pueden transmitir las últimas noticias a una audiencia más amplia.
3. **Prestar atención a las críticas:** En cualquier crisis corporativa, aflorarán clientes que lo critiquen constantemente. No los subestime. Los críticos de Wal-Mart, por poner un ejemplo, están bien organizados y, a menudo, actúan con eficacia. Un memo de la compañía señaló que Wal-Mart había perdido el 8% de sus clientes debido a los problemas sufridos con su reputación.
4. **Desarrollar el sentido de urgencia:** Una compañía en problemas debe acelerar sus tiempos de reacción. Cuando el director ejecutivo Carlos Ghosn – en aquel momento, recientemente nombrado – llegó a Japón para intentar resucitar a Nissan, se encontró con que el personal tenía una actitud complaciente. Después de años de bajos niveles de ventas, la alta gerencia no pensaba que la situación estuviera empeorando. Ghosn los sacudió al identificar los peligros que corrían, y puso al equipo directivo en la situación de tener que probar su eficacia al igual que los demás trabajadores de la empresa. Les hizo saber que tenían que revertir juntos la situación de la empresa automotriz o bien enfrentar las consecuencias.
5. **Comenzar a hacer preguntas:** Una vez que una compañía identifica la causa de una crisis y comienza a reconstituir su reputación, debe investigar, en primer lugar, qué falló. Esta introspección ayuda a las compañías a evitar futuros errores y descubrir potenciales problemas.
6. **Realizar una encuesta:** Una vez que una compañía analiza su pasado, puede llevar a cabo estudios comparativos para determinar si su reputación está mejorando. Las encuestas son útiles para cuantificar una situación y medir las mejoras concretas. Todas las grandes empresas deberían llevar a cabo encuestas de medición de su reputación una vez al año. Si su empresa está atravesando problemas con su reputación, debería contratar a una empresa de investigación independiente para que lleve a cabo esas encuestas cada trimestre o semestre.

7. **Hacer que el cambio de cultura sea positivo:** Una crisis afecta toda la cultura de una organización, pero una mejora efectiva de la cultura puede darse únicamente si sus empleados creen sinceramente que un cambio positivo los beneficiará tanto como a la gerencia. Ese cambio de cultura puede ir desde incorporar nuevos valores hasta mejorar las prácticas de contratación.
8. **Evaluar objetivamente la necesidad de cambio:** Con frecuencia, las empresas fracasan cuando sus líderes no perciben que todo el entorno de una industria está cambiando. Los problemas de IBM comenzaron a principios de los años noventa, cuando la empresa insistía en impulsar su negocio de computadoras principales mientras el mercado indicaba que era el momento de concentrarse en las computadoras personales. Los directores ejecutivos deben trabajar con expertos que tengan una postura objetiva para determinar qué cambios se prevén y qué deben hacer sus organizaciones para responder a ellos.
9. **Trabajar con los medios:** Las compañías deben trabajar en una colaboración más estrecha con los medios a fin de mantener su reputación. Como resultado de los cambios en la industria mediática, ahora su compañía puede elegir entre muchas más posibilidades al momento de transmitir su mensaje. La desventaja es que muchos de estos canales pueden abalanzarse sobre una compañía en problemas como un modo de dar mayor sensacionalismo a una historia. Para contrarrestar esta amenaza, algunas compañías han adoptado nuevas técnicas ante los medios. En el año 2005, General Motors abrió un blog en el cual el vicepresidente de la junta directiva expone sobre temas de interés para sus clientes y empleados.
10. **Seguir un plan de comunicación claro:** Una compañía que se encuentra en la etapa de restablecimiento de la reputación debe adoptar un plan de comunicación simple y directo basado en emitir mensajes positivos con frecuencia. Una cadena sostenida de buenas noticias genera un impulso positivo. En esta etapa, los mensajes no deben ser excesivamente optimistas y no deben concentrarse en complejas historias sobre el saneamiento de la empresa. Use símbolos, tales como hacer que un nuevo director ejecutivo cuyo objetivo es la recuperación se mude a una oficina menos lujosa que la del director anterior.
11. **Trabajar día a día para reconstruir una reputación que ha sido dañada:** Una compañía debe tener siete trimestres consecutivos de avance positivo para que sus líderes puedan afirmar que ha comenzado a recuperarse de una crisis grave. Debe recuperar la confianza perdida de los accionistas, los empleados, el público y los proveedores. El director ejecutivo de la empresa británica de venta minorista Marks & Spencer, que había tenido problemas de imagen y de rotación de ejecutivos, y había sufrido una dura competencia, expresó que usar el término “recuperación” al hablar de su compañía le generaba dudas, ya que volver a generar un impulso positivo era un proceso constante que “nunca terminaría.”
12. **No repetir los errores del pasado:** Crear un comité interdisciplinario para hacer un seguimiento de la reputación de la compañía. Barclay’s Bank estableció un comité para que realizara un seguimiento, integrado por consultores externos y personal interno de distintas unidades de negocios, entre quienes había personas de recursos humanos, gestión de marca, política pública y riesgo.

Nuevas realidades

Con miras al futuro, los líderes de su compañía deben estar atentos a los problemas de reputación que puedan surgir como consecuencia de problemas ambientales, retiro de productos del mercado, violaciones a las reglamentaciones y falta de protección de datos confidenciales. A fin de protegerse, las empresas deben recurrir a los servicios de seguimiento que analizan todos los tipos de medios para detectar acusaciones o signos de advertencia que se relacionen con sus industrias, operaciones, personal y productos. Por ejemplo, Factiva, una empresa proveedora de información hace un seguimiento de los canales de medios en Internet para informar a las empresas cuándo son objeto de debate y cuáles son las cuestiones en juego.

Sobre la autora

Leslie Gaines-Ross se desempeña como “estratega principal de protección de la reputación” en una empresa global de relaciones públicas. Es la ideóloga de las principales investigaciones sobre reputación corporativa y de directores ejecutivos.
