

# Imagen y reputación

Por Michael Ritter © 2004

Hoy la palabra imagen forma parte de nuestro vocabulario cotidiano. Todo tiene una buena o mala imagen y pareciera que ella es el filtro social del “pasa” o “no-pasa”. Los políticos luchan por su imagen porque falsamente creen que es sinónimo de votos para lo cual gastan ingentes sumas en sondeos de opinión al tiempo que muchos de ellos no vacilan en aceptar sobornos a cambios de gobernar o legislar para los intereses propios y de unos pocos.

La imagen está atada en gran medida a los medios de comunicación, sobre todo a la televisión. Quién no aparece por la pantalla chica “no existe” Para lograr estar, muchos no vacilan en ventilar las intimidades más escandalosas.

Desde lo conceptual, la imagen está asociada a lo formal, a lo externo, a lo superficial, a la declamación, a lo emocional. Es el impacto. Lo que percibimos en forma instantánea, pero también, como afirmara el escritor y premio Nóbel, Thornton Wilder, “es una cara prestada”.

Se la relaciona con una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada mediante el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo.

Las empresas cuidan su imagen a través de todas sus expresiones formales como su publicidad y su identidad visual, que es la suma del diseño de su logotipo hasta la arquitectura de sus edificios y oficinas pasando por el de su papelería comercial y el estado de su flota de vehículos.

La imagen es importante porque es la que deja la primera impresión en la mente de las personas. Y como dice el refranero popular: a la hora del amor la primera impresión es lo que cuenta.

La reputación es otra cosa. Es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo. Al igual que una película, es el emergente del movimiento dinámico resultante de la suma de muchas instantáneas, de muchas imágenes.

La reputación esta vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que las integran. Y esta conducta se monta sobre una plataforma de principios y de valores, es decir, de la ética que se practica realmente, no de la que se declama, que es parte de la de la construcción de la imagen. Pero cuidado !, esta plataforma, no *conforma* la reputación. Solo constituye el boleto de entrada para la carrera por una calificación de buena o mala reputación, porque la reputación puede ser

pésima, mala, regular, buena o excelente. Por eso no hablamos de prestigio, el que siempre es bueno ¿o acaso escuchamos decir de alguien “miren a ese, tiene un pésimo prestigio?”

La vedette y conductora más renombrada de la televisión argentina, es –como todo integrante del mundo de la farándula– una persona muy preocupada por su imagen pública. De hecho, ninguna foto se publica en las revistas del corazón que no haya sido producida y retocada por sus agentes. De este modo se preserva su imagen mas allá del paso de los años porque el *Photoshop* logra lo que ni la gimnasia diaria ni el bisturí puede remediar. Sin embargo a la hora de analizar su reputación, entramos en un camino sinuoso en el que aparece un dudoso programa de televisión con el cual hizo fortuna lucrando con las donaciones de ingenuos televidentes (muchos de ellos de escasos recursos – que de paso sea dicho, en términos generales son los conciudadanos más solidarios) a la causa de un hogar de niños, lo cual cierra – cuanto menos – un manto de duda sobre su comportamiento ético. En otras palabras ella goza de una impecable imagen pero de una reputación cuestionada.

En la vereda de enfrente se halla Albert Einstein. A él le importaba bien poco su imagen. De hecho su aire desalineado y de profesor despistado que gustaba vestir pulóveres desvencijados se constituyó en un paradigma de la imagen de todo científico. Jamás se peinaba, en contadas ocasiones usaba corbatas, las que odiaba y su ridícula pose sacándole la lengua a un *paparazzi* a la salida de un evento en la universidad de Princeton, pasó a ser un ícono vigente al día de hoy al igual que la famosa fotografía que del Che realizara el cubano Alberto Korda en 1960.

Einstein sin embargo se preocupaba mucho por su reputación. El había sido convencido por dos de sus colegas, los científicos Leo Szilard y Eugene Wigner para que firmara una carta dirigida al presidente Roosevelt, en la que se advertía de la necesidad de llevar a cabo un control del uranio, y en la que se solicitaban subvenciones destinadas a la investigación atómica. En aquel entonces ya el Proyecto Manhattan que culminaría con la construcción de las dos bombas que terminaron con la vida de un cuarto de millón de japoneses y las ciudades de Hiroshima y Nagasaki, estaba en curso. Tiempo después Einstein que era un pacifista nato y defensor de los derechos civiles, no vaciló en hacer público su arrepentimiento por el monstruoso engendro que había apadrinado para dejar a salvo su reputación. Desde su llegada a Estados Unidos en 1933 hasta su muerte en 1955, Albert Einstein fue investigado y vigilado por el temible FBI de J. Edgard Hoover, que pretendía acabar con su reputación vinculándole al espionaje soviético. Sin embargo ésta era tan impresionantemente sólida que aún los trucos más sucios a los cuales Hoover era adepto, no pudieron hacerle mella.

Einstein era todo lo contrario de lo que su imagen de “profesor distraído” traslucía. Fue una persona interesada en los problemas políticos y sociales de su época y siempre consideró que debería utilizar su reputación y fama mundial para luchar contra la injusticia social. Fue un socialista convencido y un crítico feroz contra el racismo. Cuando muchos otros permanecieron callados, él no

dudó en usar su inmenso prestigio contra el senador McCarthy y su caza de brujas.

La imagen se puede construir con dinero. Cuanto más se invierta, más fácil será. La prueba está en los productos de probeta, como las grandes marcas, amasadas a lo largo del tiempo con el apoyo de ingentes inversiones en publicidad, promoción y todo tipo de herramienta a las que nos tienen acostumbrados los profesionales del marketing, la publicidad y el *branding*.

El concepto del posicionamiento es una expresión que se ha hecho desde hace tiempo muy familiar entre aquellos que buscan anclar la imagen de una marca, un producto o un candidato en un estante en particular de la mente de las personas. La idea es simple: mediante la comunicación se asocian atributos que representan cualidades específicas que valoran ciertos públicos determinados, aquellos a los cuales se les quiere vender el producto en cuestión. Si la comunicación transporta los mensajes con emoción tanto más fácil será porque las emociones tienen un impacto mucho más fuerte en la mente de las personas. El humor, la sensualidad y la ternura expresados con creatividad, son caminos que aseguran el éxito a la hora de posicionar la imagen de un producto.

Para obtener una buena reputación no hay dinero que alcance. Se la moldea con conducta, con honestidad, con imparcialidad, con transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo. Se la construye con el ejemplo y ese ejemplo constituye la base de la experiencia directa o indirecta de esos valores que los individuos terminan procesando en una alquimia social manifestada en una actitud colectiva de admiración, respeto y confianza de la cual deviene la autoridad tácita de quien goza de una muy buena reputación. La reputación, mala o buena, no se fabrica, se gana.

Ganar una buena reputación es mucho más complejo que construir una imagen. Es una tarea ardua y difícil y que depende de muchísimos factores por lo cual es tan sensible a los ruidos. Una vez cimentada, tiene una gran ventaja sobre la imagen: como ésta es momentánea, suele ser efímera. La reputación en cambio es relativamente estable porque – como dijéramos al principio – es el resultado de la percepción que tiene la gente del comportamiento de una persona o de una organización a lo largo del tiempo, y esa percepción que ha sido ratificada innumerables veces no va a ser cambiada en la mente de quien la procesa por un hecho esporádico o circunstancial. Bill Clinton pasará a la historia por ser uno de los mejores presidentes de los EEUU. A pesar de Mónica Lewinsky.

El caso opuesto es el de la United Fruit Company, la que no será recordada por el desarrollo económico y organización que trajo desde principios del siglo XX hasta mediados de la década de 1970 a Centroamérica, una región que tenía muy poco de ambos; ni por los mejores salarios que pagaba a sus empleados fijos frente a cualquier otra empresa local, ni por las escuelas y viviendas construidas para los hijos de sus empleados, ni los hospitales y laboratorios de investigación que estableció y mucho menos por su gran esfuerzo en eliminar

enfermedades tropicales como la malaria y la fiebre del dengue. La United Fruit siempre será recordada por su reputación bien ganada de empresa que hizo alarde de un racismo institucionalizado en perjuicio de las poblaciones indígenas y por su conducta absolutamente monopólica, pero sobre todo por su política de corrupción y manipulación de los gobiernos de facto en Guatemala y por su conspiración junto a la CIA para derrocar aquellos que no le eran convenientes. El concepto de "república bananera" fue ejemplificado por las condiciones a que la UFCO sometió especialmente a Guatemala entre los años 1920 y 1944, período durante el cual fue propietaria del 44% del territorio de ese pequeño país.

Con el paulatino cese de las prácticas propias de la revolución industrial, la compañía sufrió las consecuencias de su reputación aunque tardó más de medio siglo en darse cuenta del lastre de semejante collar de plomo. Finalmente – y pese a su fusión con la AMK Corporation, una empresa procesadora de carne - tras lo cual cambió su nombre en 1970 por el de United Brands, ya era tarde. La UFCO era mala palabra. Durante los años 70 sus dificultades financieras la obligaron a desprenderse de sus activos en Centroamérica y finalmente desapareció del mapa.

Pese a su relativa estabilidad, la reputación es un activo que merece un gran y constante cuidado. Nadie está a salvo de por vida porque tenga una buena reputación. Ya lo dijo Benjamin Franklin: *“la porcelana y la reputación se dañan con facilidad pero nunca se los puede reparar completamente”*.

Hace años, las corporaciones no eran objeto de tanta atención y las organizaciones eran más remisas a reconocer siquiera una crítica o una queja. Actualmente, los empresarios no se pueden permitir desoír a ningún grupo de interesados que puede incluso llegar a tener una repercusión instantánea en todo el mundo.

En toda organización, el desarrollo de la reputación es una acción colectiva ya que depende fundamentalmente de los individuos y de la cultura organizacional que ellos profesan, es decir de las creencias, los significados y los valores compartidos por los miembros, los que al manifestarlos en forma de actitud o de conducta colectiva, establecen – a través del tiempo – la percepción de terceros hacia la institución.

La percepción reiterada de esa conducta a través del tiempo conforma, como dijimos, la reputación. Reputación que tiene un valor económico ya que se trata de un "activo intangible" aunque sea difícil calcularlo. Muchas publicaciones, en especial la revista *Fortune*, establecen rankings anuales de las empresas "más admiradas" o "mejor administradas".

Ganarse un lugar en una de esas listas es un logro, pero la clave es dar un relieve permanente a las cualidades que a uno le permiten estar en esa lista. Que esos atributos se conviertan en elementos duraderos y consistentes de la reputación de una organización, requiere tiempo y esfuerzo.

Existen algunos principios para consolidar el valor de este intangible y para ello

el compromiso del CEO para que lidere la gestión de la reputación de la organización es esencial. Integrar las funciones de las relaciones con los inversores, las relaciones públicas, el marketing, los recursos humanos, la investigación y el desarrollo para reforzar en forma coherente el prestigio de la organización es parte de su tarea.

*Chief Executive*, una publicación especializada que se edita en Nueva York, conjuntamente con la agencia de relaciones públicas Hill & Knowlton, vienen investigando desde hace años la opinión de los máximos responsables de las empresas acerca del rol y la importancia de la reputación corporativa desde una perspectiva internacional. Para ello durante el año 2001 encuestaron a 405 CEO's de Canadá, Francia, Alemania, Italia, Holanda y Gran Bretaña. Los resultados fueron luego comparados con aquellos obtenidos de una investigación similar realizada entre 611 CEO's de los EEUU durante el año 2000.

Déjenme comentar sólo tres conclusiones de esta interesante investigación:

1. De las investigaciones resulta que los tres factores de mayor gravitación en términos de influencia sobre la reputación corporativa son los clientes, los empleados y la propia reputación del CEO. Nueve de cada diez opinan que son los clientes los principales forjadores de la reputación de la empresa y dos tercios de los directivos citan a los empleados como el segundo factor de mayor influencia. En cuanto al tercer factor - esto es la reputación del propio CEO -son más los que opinan así en los EEUU (84%) que en Europa donde la opinión varía entre Italia con un 71% y Francia con el 44%). Los factores que siguen, en orden de importancia son la prensa escrita, los accionistas, los analistas financieros y del mercado y la Internet.
2. Casi un 80% de los encuestados opina que **la capacidad de comunicar es el factor que más influye en la creación de la reputación**. Le siguen, con un 75% de respuestas, la capacidad de innovar; con 71% los valores humanos y con 69% los resultados económicos. El trato al personal y la adaptación a los cambios son factores que se mencionan en 5º y 6º lugar.
3. Entre las principales amenazas que más preocupan a los presidentes a la hora de defender la reputación de sus empresas, señalan, 6 de cada 10 directivos, a las críticas de los medios de comunicación, 1 de cada 2 a los reclamos por la seguridad y la calidad de los productos y un 34% las catástrofes que impidan la actividad normal de la compañía. Resulta llamativo que recién en 4º lugar aparezca el comportamiento ético de los directivos. ¿Será porque para ellos es una condición *sine qua non* o porque no le asignan una prioridad más relevante?

Importante es comprender que la reputación está íntimamente asociada al comportamiento y a la responsabilidad manifiesta que pone en evidencia la

organización. No es solo una cuestión filosófica sino también eminentemente una de carácter práctico. La moral pública no atañe hoy en día solo a los políticos y funcionarios de gobierno. Toda organización o institución social es en mayor o menor medida sometida al escrutinio de los medios y la sociedad. Ser socialmente responsable o un "buen ciudadano", implica para la empresa que debe integrarse en la comunidad con los mismos derechos y obligaciones que tiene cualquier persona física. Cuanto más relevante sea la organización (o institución) y su rol en la sociedad, tanto más importantes son también sus obligaciones para con ésta.

Debe demostrar -a través de su acción- su compromiso con los valores de la sociedad y su contribución social con el medio ambiente y los objetivos macroeconómicos del país en cual reside y preservar a la sociedad de los impactos negativos producto de las operaciones de la compañía, de sus productos o de sus servicios, demostrando que puede ganar más dinero haciendo lo correcto, reinventando -si fuera necesario- su estrategia de negocios. Este "hacer bien, haciendo lo correcto" constituye la base de su reputación y es el reaseguro de los *stakeholders* de que el comportamiento de la empresa va más allá del marco declamatorio o simbólico de las meras buenas intenciones.

En cuanto al público interno, el efecto de la reputación sobre el personal es inmenso. Quien está convencido de trabajar para una organización de prestigio, se identifica con su empleador. Las formas más visibles de esta identificación son los bajos índices de ausencias, la poca fluctuación y la puntualidad, la disposición a realizar horas extras cuando la necesidad lo amerite, el éxito del sistema de sugerencias de mejora que tenga la empresa y el clima laboral. La actitud y disposición que tienen los empleados, así como está fuertemente ligada a la percepción que ellos tienen de la organización, influye a su vez sustancialmente en la reputación de la empresa dado que el comportamiento de la empresa no es sino la suma del comportamiento de sus empleados. Por otro lado los valores compartidos que moldean la reputación constituyen la base de una cultura organizacional fuerte de modo que cultura organizacional y reputación corporativa terminan constituyéndose en un círculo virtuoso.

### **La reputación, las crisis y los medios**

Vivimos en una sociedad fuertemente influenciada por los medios de comunicación, en la cual las rutinas de las empresas pasan -para bien o para mal- ampliamente desapercibidas. Esta rutina no conmueve a nadie, no vende diarios ni convoca a las audiencias. Por eso, lo que se publica en los diarios, lo que se muestra en los noticieros, son aquellas historias que se concentran en lo inusual, lo anormal, lo sensacional o lo polémico, en definitiva: lo cargado de emoción.

Por otro lado, el negocio de las noticias está unido a dos principios básicos: la proximidad del acontecimiento (o aparición de las noticias) y la exclusividad (la primicia). El hecho de tener a los dos al mismo tiempo, marca la diferencia entre el *rating* y la ganancia. Es la suma de ambos factores, en el ambiente

competitivo actual de los medios, la que da como resultado una búsqueda de historias con un alto nivel de dramatismo.

Esto es así y nadie lo va a cambiar, y a pesar de las críticas que pueda hacersele, los medios son el instrumento que cumple con el "derecho de saber del público"; y son los que corporizan el derecho del público a la libre expresión. Por ese motivo gozan justificadamente de su (aparentemente contradictoria) relación adversa con las instituciones de la sociedad. Para ser eficaz, deben preservar su rol de guardián de la sociedad sobre los intereses públicos.

Dadas estas características, es fácil ver por qué los medios tienen una importante influencia sobre la reputación de las organizaciones y porque una empresa en crisis intriga y atrae tanto a los medios (sobre todo si la empresa es de importancia o muy conocida)

Cuando una empresa se halla en situación de crisis, existen "noticias" inherentes y frecuentemente intereses públicos en juego. Por otro lado, las crisis de las empresas pueden también ser material de alto contenido dramático por ejemplo cuando involucran tragedias humanas, o un hecho polémico como cuando involucran prácticas de corrupción. Acá es donde el real valor de la reputación está puesto a prueba.

Si la empresa está en crisis, los medios probablemente lo sabrán. Con o sin el recurso de la compañía definirán la magnitud de su problema y si ese problema puede interesar a sus audiencias. Ellos pueden ser "adversarios" o aliados durante una crisis. De manera que una empresa que trata con los medios durante la crisis, tiene el control (o por lo menos parte de él) sobre la información que los medios necesitan para informar del caso.

Las empresas generalmente ganan un mayor control sobre las historias de los medios cuando son transparentes, creíbles, e informan rápidamente. ¿Por qué? Porque los medios aborrecen el vacío. Cuando no puede obtener noticias de la fuente directa, buscarán terceros que aporten comentarios. En la mayoría de los casos, esos comentarios son especulaciones presentadas como noticias y al empresario afectado no le gustarán lo que dicen. Un buen programa de manejo de la reputación tendrá en cuenta esto porque con prestigio se gana credibilidad y la credibilidad es la base de la confianza y ésta a su vez es la base de todo negocio. La herramienta para ganar credibilidad es la honestidad que se manifiesta a través de la transparencia y transparencia es básicamente comunicar con verosimilitud, estableciendo la interacción entre el que necesita o desea saber y el que tiene la responsabilidad (social) de informar.

Convencer a las audiencias escépticas es la tarea primaria y la más difícil del dircom, particularmente cuando las cosas no andan como se espera. De ahí que se requieran comunicadores creíbles, profesionales que antepongan las nueces al ruido, la ciencia al vértigo y la ética a las apariencias.

Porque una reputación fuerte es como una suerte de póliza de seguros, de efectivo en la caja para épocas de mal tiempo. Probablemente no salve a la

empresa de ver publicada una historia no deseada en los medios, pero seguramente hará que esa historia se agote en la edición del día en que apareció en lugar de constituirse en una hemorragia que termine tirando abajo las ventas, las acciones en la bolsa y finalmente la estrategia de negocios.

Las empresas se benefician contando proactivamente sus historias, pero el éxito de la comunicación depende más que solo del volumen con que lo hacen y de la frecuencia de los mensajes. El público está saturado por el entumecimiento mental al cual lo somete la sobrecarga de información y el allboroto publicitario. Por ello, trabajar para ganar reputación implica hoy apuntar las comunicaciones estratégicamente construyendo fuertes y duraderas relaciones con cada una de las audiencias clave.

Mientras que los activos intangibles representan cada vez más en el total del valor de las empresas, las comunicaciones y las relaciones han adquirido una importancia que va en aumento. La reputación, como el capital intelectual, el compromiso de los empleados, la confianza pública, y las marcas son los activos corporativos los que hoy más que nunca deben desarrollarse y preservarse para el éxito futuro de los negocios.