



## Gestión ética para la reputación corporativa en las organizaciones

Alejandro Fernández\*  
Ronald Prieto\*\*

### Resumen

Este artículo tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión ética para las organizaciones, como parte del desarrollo de un proyecto de vida fundamentado en valores, orientado al logro de la inclusión de parámetros éticos en la gestión de las corporaciones, generando un clima de confianza hacia todos los grupos de interés. Se fundamenta en los postulados de Argandoña (2004), Guillen (2008), en relación a la gestión ética y Martín de Castro (2008), Navarro (2008), Guédez (2008), para la variable reputación corporativa. Se utilizó una metodología de carácter descriptivo y documental. De esta manera, se construye un activo intangible denominado reputación corporativa, fundamental para la sostenibilidad de las empresas en el mundo globalizado y considerado como ventaja competitiva de difícil imitación para el éxito empresarial.

**Palabras clave:** Gestión ética, reputación corporativa, organizaciones.

\* Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE). Magister en Gerencia de Mercadeo. Diplomado en Liderazgo en Mercadeo (IVEPSI/ Miguel Ángel Cornejo Editores). Licenciado en Administración Comercial (URBE). Profesor de Postgrado de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Vicepresidente del Observatorio venezolano de ética y RSE. Facilitador del programa de ética y valores compartidos. Consejo de Fomento. LUZ. Gerente de mercadeo de F.C. Rony Shoes C.A. Correo electrónico: ajfb7@yahoo.com

\*\* Post Doctor en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia Empresarial. Economista. Decano de Investigación y Posgrado y Profesor Titular de de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Profesor invitado de Postgrados y Diplomado en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, así como también en las especialidades del Instituto Universitario de Maracaibo y LUZ. Facilitador invitado del Centro Internacional de Educación Continua, PPI nivel candidato. E-mail: rprieto@ujgh.edu.ve



## *Ethical Management for Corporate Reputation in Organizations*

### **Abstract**

The objective of this article is to design an ethical management system for organizations as part of the development for a life project founded on values, oriented toward including ethical parameters in the management of corporations, generating a climate of confidence toward all interest groups. It is based on the postulates of Argandoña (2004) and Guillen (2008) related to ethical management, and those of Martín de Castro (2008), Navarro (2008) and Guédez (2008), for the variable corporate reputation. A methodology of descriptive and documentary character was utilized. Through an ethical management system, an intangible asset called corporate reputation is constructed, fundamental for the sustainability of enterprises in the globalized world and considered a competitive advantage for entrepreneurial success that is difficult to imitate.

**Keywords:** Ethical management, corporate reputation, organizations.

### **Introducción**

En casi todos los ámbitos del quehacer humano, como por ejemplo: mundo organizacional, academia, gobiernos, organizaciones sin fines de lucro, sociedad civil, medios de comunicación, banca, entre otros sectores, como consecuencia de diversos escándalos de índole ético-moral, como lo fue el caso de las compañías Enron, Parmalat, World.com, Nike, Nestle, entre otras, se está planteando, desde hace más de una década, la pertinencia de incorporar estándares ético-morales para la toma de decisiones que repercutan en un desenvolvimiento sustentable y sostenible de todo tipo de empresas, tanto públicas como privadas.

Por ello, desde los años noventa se vienen creando en todo el planeta, especialmente en Europa y los Estados Unidos, instituciones independientes ideadas con el objetivo de diseñar sistemas éticos de gestión para certificar la actuación socialmente responsable de todo tipo de empresas, con el fin de generar confianza, transparencia así como capital social, elementos básicos indispensables para el desarrollo socio-económico sostenible.

Por otra parte, las empresas han descubierto las ventajas proporcionadas por una actuación responsable, desde el punto de la rentabilidad, así como del desarrollo de un activo intangible



de difícil imitación por parte de los competidores, como es el caso de la reputación corporativa generada como consecuencia de la interacción ética entre la organización y cada uno de sus grupos de interés o *stakeholders*. El estudio de la reputación corporativa desde el ámbito de la dirección de las organizaciones representa un fenómeno de reciente interés para el análisis, formulación y selección de estrategias corporativas.

En este orden de ideas, en los sistemas de gestión ética para el fomento de la reputación corporativa, los directivos deben centrarse en los factores internos, a objeto de plantear estrategias en base a los recursos y capacidades que la empresa posee o controla, que marcarán la diferencia con el resto de los competidores, enmarcados en los actuales entornos dinámicos y adversos donde las circunstancias competitivas cambian con rapidez, siendo en muchas ocasiones casi imposible anticiparse a tales transformaciones.

Asimismo, por medio de los sistemas de gestión ética, las organizaciones podrían establecer mecanismos que faciliten tanto la toma de decisiones éticas para ejecutar los procesos, así como guías de acción basadas en estándares morales a objeto de incentivar la incorporación de manera voluntaria y efectiva de la ética en toda la estructura organizacional, lo cual tendría un efecto positivo en el clima interno, así como en la percepción de todos los grupos de interés, aumentando la reputación corporativa por la credibilidad de su actuación ante clientes, proveedores, gobierno, inversores, comunidad, entre otros relacionados.

Ante lo planteado, el objetivo del presente artículo se centra en poner de relieve la imperiosa necesidad de contar con sistemas de gestión ética en el campo empresarial; a los efectos de equilibrar la orientación que hasta los momentos han tenido los directivos o gerentes, la cual consiste primordialmente en alcanzar las metas organizacionales fundamentadas en maximizar la rentabilidad, sin ocuparse del desarrollo de los valores, tanto en la empresa por medio de sistemas de gestión ética, como en las personas, ocupándose de capacitarlas en aspectos morales.

En este sentido, dicha investigación está estructurada de la siguiente forma: en primera instancia se presentan los postulados teóricos referidos a los sistemas de gestión ética, para luego exponer los mecanismos de implantación y posteriormente tratar lo relacionado con la reputación corporativa, sus características y los métodos para su medición. Asimismo, se presentan los objeti-



vos del Modelo Integrado de Reputación Corporativa (MIRC) y las ventajas de competir en el mercado basándose en activos intangibles. Finalmente, se precisa la metodología empleada y se muestran las consideraciones finales del estudio.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Sistemas de gestión ética: Cohesión necesaria entre valores y excelencia empresarial**

La gestión ética, según Delgado (2008), para las empresas que la asuman como estrategia y la vinculen a sus procesos organizacionales, presenta como ventaja la particularidad de poder anticiparse al cambio, fundamentando la toma de decisiones en criterios éticos como la autonomía, justicia y humanidad; de igual manera, en ciertos principios económicos, entre los cuales destacan la rentabilidad, satisfacción del cliente, calidad de servicio, además de la competitividad a parámetros ético-económicos, tales como la eficiencia y prudencia. En otras palabras, hay que humanizar el sentido estratégico básico de la empresa, planteando además la mejora continua de los productos, procesos, equipos, es decir, la organización en general, así como el personal bajo la guía de la constante medición del desempeño.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, para Argandoña (1994), el análisis estratégico de la empresa, a partir de un enfoque ético, exige un planteamiento de la organización empresarial como sistema integrado, donde se relacionen de forma inseparable los factores externos de contingencia con los parámetros del diseño organizativo y del comportamiento humano. Asimismo, al momento de establecer la gestión ética como mecanismo para el desarrollo y excelencia organizacional, se asume la cohesión de una serie de valores corporativos, enmarcados dentro del apego y respeto a los siguientes criterios:

- Éticos: autonomía, justicia, humanidad, bien común (no maleficencia, beneficencia).
- Económicos: rentabilidad, satisfacción del cliente (calidad), competitividad.
- Ético-económicos: eficiencia, prudencia.

Por otra parte, la gestión ética, de acuerdo con Guillen (2008), está constituida por instrumentos o herramientas para asegurar una actuación social que facilita la evaluación de las po-



líticas de responsabilidad social ética en las organizaciones, tanto en el orden interno como al externo, enfatizando en la obtención de certificaciones de calidad ética debido al cumplimiento de unas normas o procedimientos establecidos con anterioridad por algún organismo externo. A continuación, se mencionan como ejemplos de este tipo de sistemas que se han expandido en los últimos tiempos, las certificaciones ISO 14000, la SA 8000 sobre prácticas éticas, la norma AA 1000, complementadas por la guía Global Reporting Initiative y, por último, el SGE 21 de la española Forética.

En el mismo orden de ideas, para Argandoña (2004), los sistemas de gestión ética suponen la existencia en la empresa de algunos instrumentos, tales como: el código de ética, herramientas de comunicación (líneas éticas para consultas, denuncias o reclamos), comités de ética (desarrollo de políticas éticas, valoración de los resultados, investigación, imposición de sanciones), gestores éticos (*ethical officers*), *ombudspersons* (defensores), programas de formación en ética y valores compartidos en las organizaciones, informes éticos, entre otros.

Atendiendo a estas consideraciones, para Argandoña (2004), un sistema de gestión ética es un conjunto de esfuerzos internos en la elaboración de las políticas, planificación e implementación, para la consecución de unos resultados de los que se deriva el mejor cumplimiento de los deberes éticos de la empresa y la mejora ética de las personas que participan en ésta. He aquí algunas directrices que inspiran estos programas:

- El enfoque sistemático de los temas y la puesta en práctica de medios, especialmente diseñados, llevará a mejores resultados que si se hace ocasional y desordenadamente.
- La gestión ética es un proceso, no un resultado. La atención debe centrarse en el proceso.
- El objetivo es la consecución de las conductas deseadas; no bastan los valores o las intenciones. Los valores se proyectarán en las políticas, procedimientos, planes de formación, conductas resultados.
- La gestión ética se debe integrar con otras prácticas de gestión. La planificación estratégica y todas las acciones deben estar inspiradas en los valores de la organización y orientadas a sus efectos económicos, sociopolíticos y éticos.



- La existencia de un sistema de gestión ética, social y medioambiental fomenta la búsqueda de soluciones que, de otro modo, no se habrían considerado.
- El programa sirve también para motivar a los directivos y empleados a obtener los resultados que se plantean.
- El programa establece vínculos favorables entre la empresa y otros stakeholders, como la comunidad local, los sindicatos, los clientes y proveedores y las organizaciones no gubernamentales.

Para los investigadores, un sistema de gestión ética constituye una serie de políticas que cuentan con el respaldo tanto de la directiva, como de toda la gerencia media y empleados de la empresa con el propósito de establecer criterios ético-morales de actuación en toda la estructura organizacional; para buscar constantemente la integración de los más altos estándares de calidad tanto en los procesos, como en los productos/servicios que la empresa ofrece al mercado, así como en los seres humanos que la integran.

De esta manera, se logra cohesionar el criterio económico de máxima rentabilidad para el inversionista, valor agregado para el cliente por medio de un producto/servicio de calidad que satisfaga sus necesidades reales y, por último, el desarrollo integral de todas las personas involucradas, con criterios éticos universales, integrando de esta manera la excelencia empresarial con la ética y los valores corporativos.

## **1.2. Implantación de un sistema de gestión ética: Hacia la operativización de la moral corporativa**

De acuerdo con lo establecido por García (2004), cuando se habla de la ética como mecanismo de gestión, se refiere a una progresiva construcción de una agenda para la identificación y utilización de los recursos ético-morales en la empresa. Para una ética aplicada, no es suficiente con definir los principios básicos de actuación, sino que también se debe avanzar hacia la idea de un nuevo diseño de organización institucional, que permita la integración de estos recursos intangibles en la gestión diaria de la empresa.

Ahora bien, Lozano (1999), establece una propuesta a objeto de integrar la ética en la gestión empresarial, en la cual incluye los siguientes niveles:



- **Toma de decisiones:** representa la instancia individual que brinda el marco de referencial a la persona para asumir las decisiones derivadas de la ética y los valores.
- **Estrategia empresarial:** para definir en la estrategia no sólo la clase de negocio en la que la empresa quiere estar, sino también el tipo de empresa que quiere ser. Dejando explícito corporativamente los valores a los cuales la empresa aspira y el reconocimiento de su responsabilidad no económica con respecto a la sociedad.
- **Institucionalización:** es la instancia superior de más alto nivel de internalización; propone la incorporación de la ética en términos de procesos y procedimientos organizativos, que vinculan el discurso moral, así como la declaración de la misión de la empresa, con las expectativas de las personas involucradas. Asimismo, interviene en dos ámbitos de la empresa: estructura y cultura.

Así pues, la institucionalización de cualquier tipo de instrumento de gestión ética (códigos de ética, auditorías éticas, indicadores éticos de gestión) facilita la regularización de la estructura, mientras que para intervenir en la cultura de la organización es necesaria la continuidad de determinadas actitudes como la transparencia, participación, compartir valores, respeto, integridad, entre otros.

A los efectos de esta investigación, aparte de los aspectos señalados, es pertinente señalar que según Argandoña (2004), un sistema o programa de gestión ética, social y medioambiental se basa en cuatro pilares; en primer lugar, se debe establecer dicho programa, luego ponerlo en práctica, asignando responsabilidades, proporcionando recursos y formando a los empleados; seguidamente, comprobar el progreso mediante auditorías sistemáticas, por último, actuar a los efectos de corregir los problemas que se vayan detectando y actualizarlo continuamente.

En la práctica, el sistema de gestión ética, social y medioambiental suele incluir las siguientes etapas:

- Definición de las actividades de la empresa.
- Identificación de los grupos de interés (*stakeholders*) y sus representantes, así como de los aspectos éticos que se derivan de sus relaciones con la empresa, además de los impactos que las actividades tengan sobre aquellos. En buena medida, la amplitud de la lista de *stakeholders* y de los conteni-



dos de los impactos que se identifiquen definirá el alcance ético del programa.

- Exposición por escrito de los compromisos y políticas éticas de la organización para consigo misma, hacia los grupos de intereses relevantes y la sociedad. En esta etapa, como en otras posteriores, la publicidad es un elemento importante del programa, en cuanto que supone un compromiso anunciado con los *stakeholders* en general.
- Elaboración de un código de conducta y manual de gestión ética (con participación de las partes interesadas).
- Determinación, dentro de la dirección ejecutiva de la empresa, de la persona u órgano, con autoridad e independencia suficiente, que velará por el cumplimiento de la política y adecuado funcionamiento del programa.
- Identificación de los procesos afectados por el sistema de gestión ética y por el compromiso de la organización.
- Descripción de los objetivos específicos y de las acciones que se deben acometer para asegurar que los distintos procesos seguidos satisfacen los requisitos establecidos por el sistema de gestión ética, social y medioambiental. Este es el núcleo del programa.
- Planificación, en tiempo y forma, de esos objetivos específicos y acciones, de forma que sean operativos.
- Aseguramiento de la disposición de los recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de esas acciones. Entre esos recursos se incluye la formación de los empleados y directivos en los temas éticos, sociales y medioambientales.
- Implantación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planificados.
- Determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurar que las soluciones adoptadas se mantienen y son eficaces.
- Definición de un sistema de verificación y, cuando sea posible, de medición de los objetivos, las actividades y los resultados.
- Definición e implantación de las auditorías internas y también externas, que permitirán verificar, de una manera independiente, la implantación, eficacia y adecuación del sistema de gestión ética, social y medioambiental. La comproba-



ción independiente de los resultados del programa es clave para su credibilidad y mejora a lo largo del tiempo.

- Realización de revisiones periódicas del sistema para verificar su adecuación y eficacia.
- Implantación de los procesos y acciones de cambios necesarios a fin de alcanzar los resultados planificados y la optimización permanente de los procesos. Este es otro punto clave de los sistemas de gestión, porque implica un compromiso con la mejora continua, que es la clave de la ética en la empresa.
- Establecimiento de los métodos para informar a los grupos de intereses de los compromisos adquiridos y del grado en que se están cumpliendo, dándoles acceso a la información interna que les sea relevante.
- Fomento del compromiso personal y, en su caso, exigencia del cumplimiento de lo establecido en el sistema de gestión ética, social y medioambiental.

Cuando la organización opte por contratar externamente alguno de los procesos que pueda verse afectado por el sistema de gestión ética, social y medioambiental, debe adoptar las medidas necesarias para asegurarse de que esos procesos se desarrollan de acuerdo con lo establecido en el sistema de gestión ética adoptado.

Como se ha hecho referencia, el programa de gestión ética no debería ser una mera elaboración de la alta dirección, sino que debe contar con la participación de los *stakeholders*, cada uno de acuerdo con sus intereses y capacidades. Esto es particularmente importante en algunas de las etapas, como la elaboración del código de conducta, identificación de los procesos afectados por el sistema de gestión ética, formación del personal, implantación de los procedimientos de mejora continua y compromiso de los empleados y directivos.

En síntesis, para los investigadores, un programa o sistema de gestión ética representaría un instrumento útil puesto al servicio de todo tipo de organizaciones, bien sea pequeñas, medianas o grandes, que permitirían la convergencia necesaria entre la visión económica propia de cualquier organización en el mundo capitalista y el humanismo organizacional, representado por la moral corporativa puesto al servicio del pleno desarrollo de las personas que integran la empresa, así como todos los grupos de interés relacionados con la misma.



En este sentido, la puesta en práctica de estos sistemas de gestión ética, realizados con sinceridad por parte de las organizaciones, tendría como resultado un aumento en la reputación corporativa por la coherencia mostrada en el decir, pensar y actuar, reflejado por un lado en sus acciones, en contraste por otra parte con su plataforma ética (misión, visión, valores, código de ética). Por ende, cuando existe sincronía entre estas dos variables, plataforma ética y actividades, estrategias, programas, según Martín de Castro (2008), se produce una legitimidad o reputación de difícil imitación que representa una ventaja competitiva de gran valor.

### **1.3. Reputación corporativa**

En la actualidad, la reputación empresarial es un vocablo empleado con frecuencia en el contexto empresarial y académico, al referirse a la imagen que una organización pueda tener ante la sociedad; no obstante, al tratar de indagar en su delimitación conceptual, se presentan notables dificultades, al considerar que representa un fenómeno de naturaleza intangible, es decir, sin esencia física, fundamentado únicamente en el conocimiento; por ende, es compleja su identificación precisa. Dicho rasgo, según Martín de Castro (2008), involucra destacadas condiciones para su medición, sin embargo, esta misma naturaleza es la que la está convirtiendo en un factor clave de éxito empresarial.

De acuerdo con los planteamientos de Rao (1994), la reputación es un activo de construcción social; además, señala que es creada y mantenida por medio de un proceso de legitimación e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad.

En el orden de las ideas anteriores, Deephouse (2000) manifiesta que la reputación surge de la evaluación de una empresa por parte de los grupos de poder en términos de su influencia, estima y conocimiento. Es decir, nace por las interacciones con sus *stakeholders*, así como por la información de la empresa y sus actuaciones que han circulado entre sus grupos de interés, incluyendo intermediarios informativos especializados.

En este mismo sentido, para Guédez (2008), la reputación corporativa es la valoración, admiración y reconocimiento que la empresa recibe como resultado de los buenos resultados económicos, financieros, impositivos, legales, de las transparentes responsabilidades éticas y sociales, de la disposición proactiva con



que se asumen los desafíos del negocio, de la relación comprometida con los grupos de interés, así como de la vocación de añadirle valor al país donde opera.

De este modo, la reputación es la consecuencia simultánea de: *ser lo que se es (transparencia)*, al ser imposible alcanzarla disimulando lo que se es o simulando lo que no se es; *ser lo que se quiere aparentar (proactividad)*, en el sentido de actuar afirmativamente y decidir de forma anticipada según el marco de lo que se quiere compartir o mostrar al público tanto interno como externo y, finalmente, *ser lo que se debe ser (excelencia)*, al representar un esfuerzo ininterrumpido y creciente que no se agota en ninguno de sus logros parciales.

Ahora bien, para Guédez (2008), la reputación corporativa tiene sus fundamentos en un *por qué*, el cual está representado por la primera responsabilidad de toda organización empresarial, la cual consiste en cumplir adecuadamente con sus responsabilidades financieras y operativas para las cuales está fue creada, generar empleo, producir riquezas, además de pagar sus impuestos, así como cumplir con las leyes, de manera tal que cuando esto es realizado con la integridad de tener coherencia entre el discurso y la acción, se construye transparencia a los efectos de lograr las condiciones básicas para obtener reputación ante los *stakeholders*.

En consecuencia, esos “por qué” admiten un nivel de profundización con los “*por qué de los por qué*”, los cuales se refieren a las responsabilidades humanas y sociales de la empresa, es decir, a las que las vinculan con sus grupos de interés. De igual forma, en este nivel se encuentran las conductas éticas que suponen un alcance proactivo para hacer el bien más por el bien mismo. La conducta ética es algo superior a la integridad, honestidad y transparencia.

Asimismo, se fundamenta en el *para qué*, al reflejar los activos intangibles como identidad e imagen corporativa, los cuales revelan los objetivos del cumplimiento de las responsabilidades y que se vinculan con el grado de percepción del público. Por otra parte, se encuentra lo relativo a los fines, es decir, el posicionamiento que es la conquista de la mente del cliente para ganar su fidelidad. En consecuencia, la competitividad que expresa las máximas capacidades derivadas de un amplio desarrollo de las competencias de la organización en su conjunto, que permiten a la empresa ampliar y conquistar mercados así como nuevos clientes.



Finalmente, se hace referencia a la contribución humana y social de la corporación, que resulta ser la función que procede de su propio diseño, debido a que la organización es un conjunto de competencias humanas e interacciones con el entorno social donde opera y tiene una gran responsabilidad relativa al desarrollo del bien común, el cual consiste en lograr el pleno desarrollo de las condiciones dignas de existencias para todo los asociados y grupos de interés, accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad, gobierno, medio ambiente, entre otros.

En este sentido, para los investigadores la reputación empresarial constituye un activo intangible representado por la historia de la empresa, su plataforma ética (misión, visión, valores, estrategias), así como la manera de integrar armónicamente estas acciones pasadas, con el presente y el futuro de la organización para provocar un juicio positivo por parte de los *stakeholders* al momento de comparar la organización con sus competidores. Esta definición sugiere que la reputación es un atributo organizativo de carácter general que refleja hasta qué punto los grupos de poder externos califican a la empresa como buena o mala.

Asimismo, para Carrillo, Díaz y Tato (2008), la importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso. En este sentido, la reputación corporativa y la marca, entre otros, se consideran, en la actualidad, valores fundamentales en el entorno de las grandes organizaciones. Así, la dirección de las entidades más poderosas, como el resto de empresas, necesitarán conocer estos *nuevos valores* intangibles y aprender a gestionarlos. Las razones de este aumento de valor pueden centrarse sobre todo en:

- Los recursos tangibles, cada día tienen más difícil generar ventajas competitivas, sin embargo, los intangibles son más valorados. Las empresas están dejando de apoyarse en la producción y el producto para orientarse hacia *nuevos valores* no materializables a priori, y del todo fundamental en el entorno del management del siglo XXI.
- Esta tendencia es mucho más acusada en organizaciones que comercializan servicios. Por su propia naturaleza, este tipo de bienes se adaptan mejor a la filosofía de lo intangible presente en el panorama de la comunicación organizativa hoy.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008) plantean que las organizaciones poseen tres categorías de recursos intangibles, necesarios para gerenciar



estos intangibles y así posicionar los productos/servicios de la empresa como la organización misma en el mercado donde opera y ejecuta sus estrategias, dichas categorías se describen a continuación:

- **Activos intangibles no financieros:** entre estos la marca representa un bien paradigmático el cual puede aparecer en el balance comercial de las empresas que hayan establecido un precio para su transacción económica.
- **Conocimiento organizacional:** aquel, no protegido por patentes, representa otro recurso intangible de gran valor que, a diferencia de la marca, no puede contabilizarse económicamente, debido a la naturaleza de este conocimiento, el cual impide su retención. A partir de este hecho, las organizaciones buscan retener a sus empleados valiosos.
- **Capital relacional:** constituido por las relaciones con los grupos de interés de la empresa, que cuando son eficaces, aumentan el grado de confianza mutua, garantizando así lealtad para con la empresa y sus productos. La optimización de este tipo de capital constituye, hoy en día, una prioridad para las empresas de excelencia a nivel mundial, implantando estrategias de gestión de estos recursos intangibles de contenido relacional, como: la responsabilidad, cultura o reputación corporativa.

En este sentido, la relación directa entre la reputación corporativa y el resto de los activos intangibles, representa en la gerencia actual la necesidad de poner en práctica y tomar en cuenta “la gestión de los intangibles”, es decir, la gerencia integral de los recursos intangibles que aportan valor para las organizaciones, la cual está fundamentada en cuatro principios: enfoque *multistakeholder*, integración funcional de la reputación corporativa a la estrategia empresarial, transversalidad organizacional y armonía entre las políticas duras así como blandas.

#### 1.4. Características de la reputación empresarial

Para Martín de Castro (2008), la reputación empresarial presenta una serie de características que la hacen meritoria de análisis riguroso, consideración que deben tener en cuenta las organizaciones que deseen estar en un lugar importante en cada uno de los mercados en donde compiten, estas características son las siguientes:



- **Multidimensionalidad:** Se refiere a la reputación como factor compuesto de varias dimensiones, las cuales tienen su propia identidad pero están relacionadas entre sí. Se refiere a un concepto complejo, derivado de la diversidad y heterogeneidad de grupos de participantes que efectúan valoraciones. Por ejemplo, para los clientes lo importante es la calidad del servicio, pero para los inversionistas lo es la fortaleza financiera.
- **Complejidad social:** Como se mencionó anteriormente, la reputación es evaluada por diversos grupos de interés, este elevado número de grupos de evaluadores, así como su propia diversidad de criterios e intereses, denota su complejidad social.
- **Lento proceso de acumulación interna:** Según Hall (1992), desde los primeros estudios de reputación corporativa, se constató que para acumularla eran necesarios largos periodos de tiempo, que el autor mencionado llegó a fijar en lustros. La inexistencia de un mercado para los activos intangibles, hace imposible la transferencia de estos entre empresas, lo que fuerza a acumularlos a lo interno de las organizaciones, llevando esto un periodo importante de tiempo. Este periodo de tiempo es lo que Dierickx y Cool (1989) denominan "*deseconomías en la compresión del tiempo*", el cual se refiere a la imposibilidad de copiar o imitar el recurso intangible o capacidad que posea esta característica.
- **Sujeta a condiciones únicas:** Cónsono con el lento proceso de acumulación de la misma, las circunstancias históricas concretas que contribuyen a su formación única e irrepetible. Ello implica que su resultado sea específico para cada empresa y, por tanto, difícilmente replicable por las demás.
- **Difícil de manipular por parte de la propia empresa:** Consecuencia de la multidimensionalidad, lenta acumulación y evaluación por parte de múltiples grupos de interés, resulta muy difícil que la reputación empresarial pueda modificarse de manera significativa por parte de la propia empresa.
- **Carácter tácito:** La reputación es el resultado de las percepciones subjetivas de los agentes o colectivos que evalúan la empresa en ambientes de asimetrías informativas, siendo por ello el resultado de un proceso de legitimación corporativo y social.



### **1.5. Medición de la reputación empresarial, orientada a la construcción de indicadores de gestión de intangibles**

Hoy en día, según Martín de Castro (2008), son varios los organismos que están elaborando y publicando medidas acerca de la reputación empresarial desde aproximadamente dos décadas. Las más conocidas, son aquellas realizadas por distintos medios de comunicación como la revista *Fortune*, la cual desde 1983 viene publicando sistemáticamente su índice "Most admire companies", para las organizaciones de los Estados Unidos de América. Luego, en la década de los años noventa, fueron apareciendo otros índices de ámbito nacional, regional o mundial, como el de la Revista *Financial Times*, que en 1999 publica su primer estudio denominado "World's most admire companies", y en el caso Europeo, el primer índice que se publica en España en el año 2001, se denominó: Monitor Español de reputación corporativa.

Todos estos índices utilizan la encuesta como método para la obtención de la información; los aspectos más utilizados para medir la reputación empresarial son: calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado, responsabilidad social así como medioambiental, fortaleza financiera, capacidad de innovación, así como capacidad para atraer, desarrollar y retener a los trabajadores con talento.

En el mismo orden de ideas, de todos estos índices el más reconocido y utilizado es el de la Revista *Fortune*, elaborado a partir de una encuesta dirigida a los ejecutivos, directivos y analistas de diversos sectores de la actividad económica. Los encuestados califican ocho indicadores en escala del uno al diez. Estos atributos son los siguientes: fortaleza financiera, calidad de la dirección, valor de las inversiones a largo plazo, uso de los activos/eficiencia, grado de innovación, capacidad para atraer, desarrollar y mantener gente con talento, calidad de los productos y servicios ofrecidos y responsabilidad ante la sociedad en general.

Atendiendo a estas consideraciones, la empresa Española Telefónica presenta un modelo interesante de medición de la reputación corporativa, denominado Modelo Integrado de Reputación Corporativa (MIRC), que es pertinente mencionar para los efectos de esta investigación.



## 1.6. Objetivos del Modelo Integrado de Reputación Corporativa (MIRC)

- Integrar las diferentes iniciativas que, naciendo de los conceptos que señala el modelo, se llevan a cabo en la empresa de forma más o menos dispersa, comunicándolas en un todo corporativo, que generen más valor hacia los públicos de Telefónica.
- Equilibrar las relaciones de la empresa con los grupos de interés, de forma que éstas puedan generar valor a largo plazo y confianza sostenida.
- Contar con un terreno de calidad sobre el cual edificar; sólo así se mantendrá firme. Se ha edificado sobre terreno idóneo de la ética empresarial.
- Reconocer la importancia de unos cimientos (los valores que deben ser sólidos, como piedra angular de las relaciones de cualquier corporación con los grupos de interés) y asentarse sobre el terreno de la ética.
- Sentados sobre los cimientos, el suelo o base de apoyo debe ser un objetivo de negocio claro: una misión y una visión. Para lograr que todos los miembros de la empresa estén donde estén miren hacia un mismo punto.
- Por su innegable contribución a la formación de la reputación corporativa, se han identificado tres grandes pilares, que configuran la personalidad de la empresa, la cual se demuestra a través de: responsabilidad social (conjunto de acciones que a corto, medio y largo plazo pueden elevar la ciudadanía corporativa a los más altos niveles de exigencia. Se han identificado tres áreas de actuación ciudadana: social, medioambiental y laboral), identidad corporativa (cómo es y cómo quiere que se le vea por dentro y así como por fuera de la casa, características físicas, psíquicas, señas de identidad, así como la cultura corporativa, la marca y productos/servicios) y gobierno corporativo (estructuras internas y su funcionamiento; estricto cumplimiento, buscando la superación de lo establecido por las leyes. La base de un buen gobierno es la transparencia).
- Representando el techo de la casa, se ha puesto el concepto de comunicación, en tanto todos los puntos arriba mencionados no son susceptibles de generar valor si no llegan a los públicos interesados.



En este mismo orden de ideas, de acuerdo con estos conceptos el MIRC no asigna responsabilidad de mantener una buena reputación a un solo departamento, sino que involucra a todas las actividades de la empresa. La reputación es consecuencia del equilibrio entre los mensajes emitidos y las acciones realizadas por todas las áreas de la empresa. La homogeneidad de los mensajes emitidos sobre la base de cada uno de los conceptos antes mencionados, así como las relaciones entre ellos, son esenciales para mantener la buena reputación corporativa.

### 1.7. Ventajas de la gestión de activos intangibles

Según Navarro (2008), la reputación corporativa aunque no pueda verse ni tocarse (ser tangible), es un importante activo estratégico y que, como tal hay que saber gestionarlo, a continuación se muestran las ventajas de competir en el mercado basándose en activos intangibles, cuyas principales características son las siguientes:

- **Inimitabilidad:** Es conocido que el mantenimiento de una ventaja competitiva está basado en la posesión de recursos y capacidades difícilmente imitables por otros. Los activos tangibles son imitables tarde o temprano, mientras que los intangibles (interrelaciones entre *stakeholders*) son imposible de imitar.
- **No comerciables:** Los activos físicos pueden ser adquiridos en los mercados, incluidos los conocimientos o habilidades de una persona o un equipo, que puede dejar la empresa para irse con la competencia, sin embargo, los activos intangibles son imposible de comprar. Se trata de conocimientos poseídos por los diversos *stakeholders* y socialmente complejos.
- **Rendimientos limitados crecientes:** Los activos físicos se desgastan con el uso, por tanto, sus rendimientos son decrecientes. Los activos intangibles no se deterioran por el uso, ni con el paso del tiempo; por el contrario, se consolidan como sucede con el buen vino o los buenos hábitos. Además, al basarse en el diálogo *multistakeholder* se producen fenómenos de fertilización cruzada (creatividad, nuevas formas de desarrollo) que aumentan la productividad.
- **Menor inestabilidad de los rendimientos:** Los precios de los activos físicos son variables en el tiempo, mientras que los intangibles tienden a ser más estables.



- **Promueven la innovación radical:** El propio origen de los activos intangibles hace que se promueva la innovación, la diversidad de los puntos de vista, el contacto directo con la realidad físico-social, son de gran ayuda para descubrir necesidades sociales y adaptarse a ellas.
- **Aceptación social:** Que lleva necesariamente a la legitimación social de la empresa, licencia para operar.
- **Precisan de la confianza y la refuerzan.**
- **Aportan a la generación del bien común en la sociedad:** Como consecuencia propia de la conducta ética del diálogo entre *stakeholders* y la aspiración de ser un ciudadano corporativo, la organización contribuye a la creación de un clima propicio para el desarrollo del bien común entre todos los *stakeholders*, poniendo su *know how* (conocimiento) al servicio de este.

## Consideraciones finales

Para concluir, es pertinente señalar que al empresario se le plantean múltiples dilemas éticos en su actuar cotidiano. En un porcentaje muy elevado de decisiones, existe un componente de valoración moral, es por ello que por medio de los sistemas de gestión ética se pueden establecer mecanismos para incorporar los estándares éticos a la toma de decisiones y así comenzar a generar una cultura de ética a lo interno, lo cual se reflejará a lo externo como resultado de sus actuaciones producto de su coherencia ética.

El primer paso para poder lograr una actuación ética del empresario es que sea consciente de esa implicación y, por otra parte, entender que al serlo se generará en la organización por sí sola una fuerza *sui generis*, que crecerá como consecuencia de la valoración de todos los grupos de interés, la reputación corporativa.

En segundo lugar, lograr que conozca modelos donde sin explotación, ni abuso, otras empresas han logrado unos magníficos resultados, tanto de reputación como de beneficios, entendiendo que la empresa debe buscar por sí misma su manera de hacer las cosas, ya que, la reputación corporativa no es imitable, debe generarse de adentro hacia afuera. En tercer lugar, debería atreverse a experimentar comportamientos más limpios, con el entorno geográfico y humano que rodea su actividad empresarial y así comprobará como, poco a poco, desaparece la esquizofrenia moral que tenía planteada. Tanto él como la empresa mejoran.



En cuarto lugar, deberá integrar en los valores que van a conformar su empresa los principios éticos esenciales del buen gobierno. En quinto lugar, armonizará la misión y visión de su empresa con la estrategia de responsabilidad y sostenibilidad. La misión (para qué existo como empresa) y la visión (cuál es la meta que como tal me he marcado) dan sentido del qué y del hacia dónde y cómo de un proyecto empresarial.

Por último, establecerá su propio código ético, así como su propio sistema de gestión ética que le sea más pertinente, para de forma explícita concientizar a toda la organización de la importancia de las actuaciones éticas coherentes con la plataforma de valores de la empresa, así pues, en este sentido moral de comprender a las organizaciones lograr articular el modo de actuar y relacionarse de la empresa con el entorno entendido este en su sentido más amplio. Solo de esta manera cohesionando, misión, visión, valores, códigos de ética, sistemas de gestión ética, con sinceridad, coherencia ético-estratégica y sentido de la excelencia, se podrá generar la reputación corporativa que coadyuvará al logro de los objetivos económicos organizacionales con ética empresarial, atendiendo las demandas de los grupos de interés.

## Referencias bibliográficas

- ARGANDOÑA, A. (1994). **La ética en la empresa**. Instituto de estudios económicos. Madrid: Colección punto de vista.
- \_\_\_\_\_ (2004). Sobre los sistemas de gestión ética social y medioambiental en las empresas. **Papeles de ética, economía y dirección**, No 8. España: Universidad de Navarra.
- CARRILLO, V.; DÍAZ, A. y TATO, J. (2008). El "Valor" de lo Intangible. La Gestión de la Reputación Corporativa. El caso de la marca TELEFONICA. **Observatorio (OBS\*) Journal**, No.7. Universidad de Extremadura.
- DEEPHOUSE, D. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. **Journal of management**. Vol. 26, number 6. Boston.
- DELGADO, A. (2008). Sistema de gestión ética (SGE): Modelo basado en valores para organizaciones Venezolanas. **Revista educación en Valores**. Vol.1, No. 9. Valencia: Universidad de Carabobo.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management science**, Vol. 35, number 12. Chicago.



- GARCÍA, D. (2004). **Ética empresarial. Del diálogo a la confianza**. Madrid: Editorial Trotta.
- GUÉDEZ, V. (2008). **Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial**. Editorial Planeta.
- GUILLEN, M. (2008). **Ética en las organizaciones. Construyendo confianza**. Madrid: Editorial Pearson.
- HALL, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. **Strategic management journal**, vol 13. New York:
- LOZANO, J. (1999). **Gestión ética: marco para una competitividad responsable**. Madrid: Editorial Trotta.
- MARTIN DE CASTRO, G. (2008). **Reputación empresarial y ventaja competitiva**. Madrid: Editorial ESIC.
- NAVARRO, F. (2008). **Responsabilidad Social Corporativa**. Madrid: Editorial ESIC.
- OLCESE, A.; RODRÍGUEZ, M. y ALFAR, J. (2008). **Manual de la empresa responsable y sostenible**. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- RAO, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contest, Legitimation, and survival of organizations in the American automobile Industry: 1895-1912. **Strategic management journal**, Vol 15. New York.