

“Las empresas tienen que poner el foco en lo que la gente quiere y no en lo que ellas quieren de la gente”

**CEES VAN RIEL,
VICEPRESIDENTE
DEL REPUTATION
INSTITUTE Y AUTOR
DE ‘ALINEAR PARA
GANAR’**

Cees van Riel es profesor de Comunicación Corporativa en la Rotterdam School of Management y vicepresidente y cofundador de Reputation Institute, la principal consultora del mundo en materia de reputación corporativa. Reputation Institute ha analizado la imagen de más de 2.000 multinacionales, incluidas Barclays, BBVA, Deloitte, FedEx, General Electric, Google, Iberdrola, IBM, Ikea, ING, Johnson & Johnson o McDonald's. Es también autor de numerosos libros. El último, *Alinear para ganar*, acaba de ser publicado en España por Corporate Excellence, el *think tank* español impulsado por Santander, Telefónica, BBVA, Repsol, Iberdrola y La Caixa para profesionalizar la gestión de la reputación corporativa.

ANUNCIOS.— ¿En qué consiste el concepto de alineación que propone el libro?

Cees van Riel. — Es un concepto nuevo. La herramienta para conseguir que los públicos de interés, los *stakeholders* internos y externos de una empresa, se alineen en torno a su estrategia es la reputación. Primero tienes que tener una buena imagen, pero alineación es lo que la gente hace en el contexto de esa estrategia. La alineación desencadena comportamientos favorables hacia la empresa por parte de sus públicos internos o externos. Pero solo se alcanza si se cumplen ciertas condiciones. En primer lugar, la empresa tiene que mostrar qué hace por el consumidor. Si una empresa quiere que yo, como potencial cliente, me alinee con una determinada estrategia, tiene que demostrarme qué beneficio obtengo yo de todo esto, en qué salgo ganando. Quizá quede más claro con un ejemplo. Ahora mismo las aseguradoras médicas están atravesando una grave crisis y se están viendo obligadas a reducir al máximo los costes. Forzadas por esta necesidad están obligando a los hospitales a especializarse, de modo que en función del tipo de enfermedad que uno padece, se le envía a un hospital u a otro. En nuestras investigaciones hemos averiguado que a mucha gente no le gusta la soberbia con la que muchos doctores tratan a sus pacientes. Y estas aseguradoras, al imponer sus criterios a los médicos, les están situando en una posición más humilde. Los consumidores



Cees Van Riel.

tienen la sensación de que por fin se trata a esos médicos como a ellos les gustaría. Las aseguradoras tienen que jugar a un juego muy delicado, porque han de mantener una buena relación con los médicos, pero también con las organizaciones de pacientes, de consumidores, los reguladores, etcétera. La alineación es un acto de equilibrio. Consiste en mantener el equilibrio entre los diferentes tipos de públicos, de forma que no se produzcan confrontaciones con ninguno de ellos y todo el mundo quede satisfecho.

A.— ¿Cómo pueden aplicar las empresas una estrategia de alineación?

C. van R. — Es un cambio de paradigma en la forma de entender las organizaciones que tiene que ver con situar al *stakeholder*, no los productos, en el centro de su actividad. El factor clave para implantar una estrategia de alineación en una organización es creer de verdad que la única forma de crecer e incrementar el valor de la compañía de forma sostenible en el tiempo es crear una relación fuerte con sus públicos externos e internos de forma que su actividad beneficie a todos. La gente necesita entender en qué sale ganando gracias a la actividad de la empresa.

A.— En su opinión, ¿cómo están gestionando las grandes compañías su reputación corporativa?

C. van R. — Es difícil decirlo en términos generales, solo puedo hablar de las 2.000 empresas que Corporate Institute analiza. Hemos visto que existen

tres categorías distintas.

A la primera la llamamos silencio corporativo: empresas que no se preocupan del tema y no comentan lo que hacen. El segundo nivel es lo que llamamos reputación cosmética. Son las empresas que tienen un departamento de comunicación, hacen notas de prensa, publicidad, mantienen actividad de responsabilidad social corporativa, etcétera. Gestionan su reputación corporativa, pero de forma cosmética, sin autenticidad, sin estar convencidas de lo que están haciendo. La última etapa del desarrollo de la reputación corporativa, en la que creo que se encuadra al menos un tercio de las 2.000 empresas que hemos estudiado, son las empresas que realmente entienden que tienen que poner el foco en lo que la gente quiere y no en lo que ellas quieren de la gente.

Resultados

A.— ¿Es compatible esa forma de entender la empresa como una organización para servir a los intereses de sus públicos con una coyuntura como la actual en la que los resultados económicos pesan tanto?

C. van R. — Creo que sí. La manera en la que son gestionadas algunas empresas, prestando solo atención a los indicadores financieros, solo satisface a un público concreto, los accionistas. Esa dinámica empresarial solo funciona si tu organización está enfocada al corto plazo. Pero las compañías, las organizaciones

Para Cees van Riel, el objetivo de las empresas no debería ser simplemente poner productos en el mercado, sino servir a los intereses de sus públicos. No se trata de un planteamiento altruista, sino de conseguir que se alineen con la estrategia de la empresa y trabajen en su favor. Porque, en su opinión, la mejor estrategia empresarial está condenada al fracaso si no cuenta con el apoyo de los grupos de interés claves de la compañía.

en general, con buena imagen tanto entre sus públicos internos como entre los externos, son las que están enfocadas al largo plazo, porque el largo plazo crea relaciones de respeto. La estrategia del alineamiento solo es posible si consideras a tus públicos como miembros de tu familia, en el sentido de que los respetas. Al menos tienes que respetarlos.

“Las empresas son como los seres humanos. No puedo imaginar a nadie en el mundo, quizá solo Nelson Mandela, que haya conseguido mantener una reputación excelente durante toda su vida”.

pueden hacer las empresas en estos casos es comenzar un diálogo con esa gente e involucrarla en la compañía, como hizo, por ejemplo, Dell. En el libro cuento el caso de Dell, que combatió toda la negatividad que había en los medios sociales en torno a la empresa ofreciendo a la gente la posibilidad de participar en el desarrollo de sus productos y recompensándola por ello.

A.— ¿Hay alguna empresa a la que considere modélica por su gestión de la reputación corporativa?

C. van R. — Las empresas son como los seres humanos. No puedo imaginar a nadie en el mundo, quizá solo Nelson Mandela, que haya conseguido mantener una reputación excelente durante toda su vida. Todas las empresas intentan tener una buena reputación y algunas lo consiguen más que otras, pero siempre en áreas concretas y con un público específico. Johnson & Johnson es en Estados Unidos la empresa con mejor reputación corporativa. Admiro enormemente el fantástico trabajo que ha hecho, por ejemplo, alertando sobre la falta de enfermeras en Estados Unidos. Y me quedé muy impresionado cuando hace unas semanas me enteré de que su CEO había tenido que dimitir por los problemas de una de sus compañías. De repente se produce un escándalo y el CEO de la gran Johnson & Johnson tiene que dimitir. La reputación blindada y para siempre no existe.

A.— ¿Cree que la imagen de un país que no atraviesa su mejor momento, como es el caso de España ahora mismo, puede afectar a la reputación de sus empresas?

C. van R. — Estoy seguro de que no. Un país tendría que tener una imagen muy negativa para que tuviera un impacto sobre sus empresas. Personalmente creo que las crisis tienen más un efecto depresivo entre los propios habitantes del país que fuera. No creo que la gente ahora tenga una visión negativa de España. En absoluto. Pero dentro del país estáis sufriendo la situación, sintiendo los efectos de la crisis y aunque os pueda parecer que el resto del mundo os mira por encima del hombro, no es así.