

La reputación del CEO: un activo intangible clave para las empresas

Por Sandra Sotillo.
Socia de Villafañe & Asociados Consultores y Directora de Prolider

El líder es la cara visible y humana de la empresa; es quién dirige la estrategia empresarial y quien transmite, interna y externamente, lo que es y no es importante para la compañía. Por ello, un problema de reputación profesional o personal que melle su credibilidad puede perjudicar seriamente la reputación de la corporación a la que representa.

Aunque este argumento se basa en el sentido común, varios estudios nacionales e internacionales demuestran la gran influencia que la reputación del líder tiene sobre la de su compañía. Incluso, es descrita como una de las variables de más peso a la hora de valorar la confianza que ofrece una empresa para invertir. De este modo, podríamos asegurar que la reputación del CEO no sólo incide en la reputación de la empresa, sino también en los resultados económico-financieros, a través de la confianza que su gestión genera en los mercados.

El principal atractivo de la reputación del líder empresarial, en su consideración de activo intangible, es que se puede potenciar poniendo en práctica un proceso de gestión reputacional del liderazgo (GRL), que consiga impulsar la reputación del máximo ejecutivo y transferirla a la de la compañía.

En palabras de J. Villafañe, *“la gestión reputacional del liderazgo (la GRL) significa entender la función directiva –y lo más importante de ésta, el liderazgo— desde la perspectiva de la reputación corporativa. Desde tal perspectiva, todas las decisiones y cualquier comportamiento de un primer ejecutivo deben estar orientadas hacia la optimización de su reputación, porque todas ellas, en mayor o menor medida, a corto o medio plazo, van a influir –positiva o negativamente— en la reputación de la compañía, es decir, en el reconocimiento que de ésta hagan sus stakeholders estratégicos.*

La gestión reputacional del liderazgo no es una manera nueva de dirigir ni implica ninguna suerte de habilidad directiva. La GRL exige, simplemente, una actitud y una certeza por parte del líder: una actitud que le permita internalizar –no asumir retóricamente— que todos sus actos, fuera y dentro de la empresa, influyen en su reputación como CEO, y la certeza de que su propia reputación constituye un componente muy importante de la reputación corporativa y que, independientemente de su persona, lo que cuenta realmente es la compañía.”

El líder y la importancia de su reputación para la empresa

Hablar de liderazgo implica atender a innumerables definiciones y teorías recogidas en una amplia literatura que abarca desde el Management a la Autoayuda.

Dejando de lado las diferentes interpretaciones existentes sobre el liderazgo y sobre el modo de ejercerlo, en todas las organizaciones hay un líder que hace posible lo que para Peter

Drucker es el propósito de una organización “conseguir que hombres comunes hagan cosas poco comunes”.

Los profesores de IESE Pin y Stein en su nota técnica *El paso a ser CEO (2008)*, comentan como la preparación para convertirse en CEO es un aspecto clave ya que “de la correcta ejecución de la tarea (la del líder empresarial) depende la supervivencia de la organización y sobre todo, el desarrollo y bien estar de quienes la componen o se relacionan con ella”. Este “bien estar” de los grupos de interés internos y externos, depende básicamente del comportamiento del CEO, que a su vez es el componente básico de su reputación.

El principal ejecutivo de una corporación necesita, trabajar y esforzarse para ejercer el mejor liderazgo posible para su empresa, por lo que poner su reputación al servicio de la de la compañía es un enfoque interesante contemplado en la actualidad por algunos de los más importantes CEO's y Presidentes que operan en España.

Aunque se trata de una materia prácticamente virgen sobre la que aún no hay demasiadas investigaciones, existen varios estudios que apoyan la tesis de la fuerte incidencia de la reputación del líder en la reputación de su empresa. La mayoría de estos estudios versan sobre las opiniones de los grupos de interés que podemos considerar “población informada”, ya que es evidente que un consumidor puede tener un amplio conocimiento tanto de la compañía como de la oferta comercial, pero desconocer incluso quién la preside o la lidera.

Según el estudio *Building CEO Capital* elaborado por Burson Masteller¹ la reputación del primer ejecutivo puede alcanzar un peso de hasta el 50% en la reputación de su compañía, peso que, además, crece de manera regular desde el final de los noventa, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

	TOTAL	CEOs	EJECUTIVOS	WALL STREET	MEDIOS ECONÓMICOS	GOBIERNO	C. ADMON
1997	40%	38%	40%	39%	46%	35%	NA
1999	45%	46%	44%	47%	52%	46%	NA
2001	48%	49%	47%	43%	52%	52%	NA
2003	50%	51%	51%	46%	53%	42%	51%

Fuente: *La reputación de los CEOs 2003*. Burson Mastellers.

Según el citado estudio, la buena reputación del CEO influye positivamente en las decisiones que otros primeros ejecutivos, analistas financieros, inversores institucionales, responsables gubernamentales o consejos de administración, adoptan con relación a su compañía en la proporción que indica el cuadro anterior; decisiones que afectan a los siguientes aspectos:

¹ Estudio realizado en 2003 entre más de mil Ceos, analistas financieros, inversores institucionales, medios de comunicación económicos y autoridades gubernamentales.

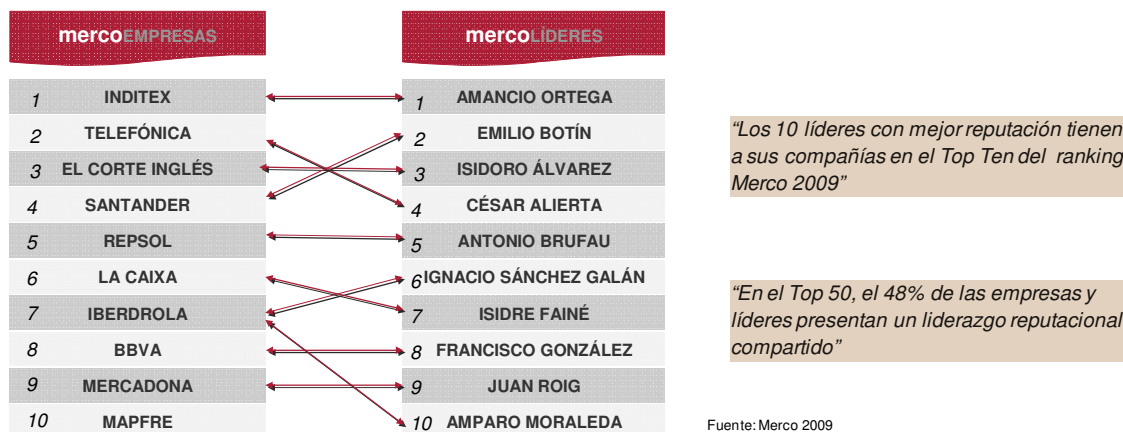
Aspectos en los que influye la reputación del CEO	%
Adquirir acciones de una compañía	93%
Crear en una compañía bajo presión de los medios informativos	93%
Recomendar una compañía como aliado/socio para una fusión	91%
Mantener la confianza cuando caen los precios de sus acciones	90%
Recomendar las acciones de una compañía	89%
Recomendar una compañía como buen lugar para trabajar	88%
Mantenerse informado respecto a una compañía	75%
Preferencia de la oferta comercial de una compañía frente a otra	61%

Fuente: *La reputación de los CEOs 2003*. Burson Mastellers.

La reputación del CEO también influye directamente sobre las decisiones de inversión en los mercados financieros al ser un factor crucial en los juicios que los analistas financieros emiten sobre una compañía en sus informes. Esta afirmación constituye una nueva evidencia empírica, en este caso suministrada por el estudio *Return on Reputation 2006*, elaborado por el Corporate Reputation Watch de Hill & Knowlton que se basó en la opinión de 282 analistas financieros sobre la gestión de la reputación corporativa y los factores que intervienen en ésta. Según el citado estudio, el 87% de los analistas financieros declara que la reputación del primer ejecutivo es un factor muy o extremadamente importante a la hora de recomendar invertir o no en una compañía, advirtiéndose una tendencia creciente en este sentido.

El *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco*², también suministra múltiples evidencias acerca de la estrecha relación entre la reputación de los líderes y la de sus organizaciones. En la edición de Merco 2009 los nueve líderes con mejor reputación en España compartían el *top ten* con sus respectivas compañías tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

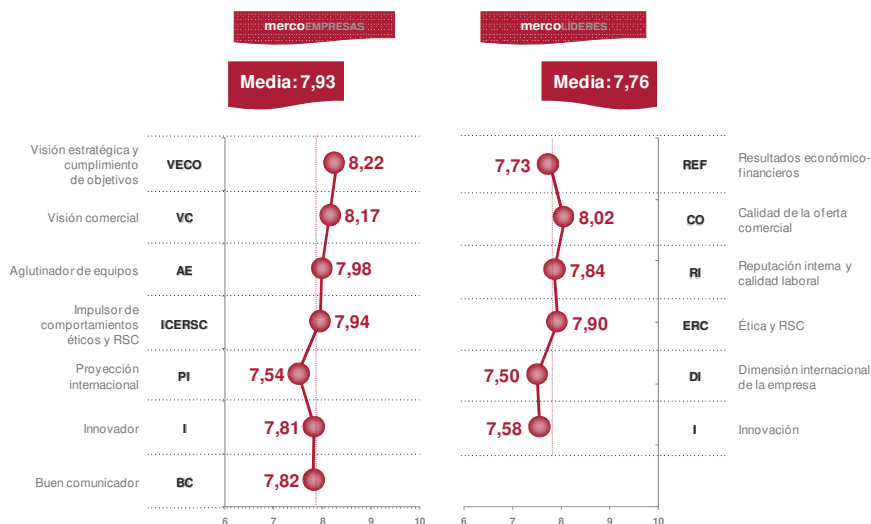
Comparativa del top ten de mercoEMPRESAS y mercoLÍDERES 2009



La imagen siguiente recoge el peso de las variables Merco en la evaluación de la reputación de las empresas y de los líderes. Al analizarlas conjuntamente, se observa un fuerte paralelismo en la distribución de los factores que componen la reputación de cada uno de ellos.

Comparativa de los perfiles de reputación de líderes y compañías. Merco 2009

² El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERC) es un instrumento de evaluación reputacional. Desde 1999, Merco mide la reputación de las empresas y líderes empresariales que operan en España publicando los Rankings de las 100 empresas y 100 líderes con mejor reputación.



Fuente: Merco 2009

La reputación de los líderes empresariales se puede gestionar de manera profesional: la Gestión Reputacional del Liderazgo

Si tenemos en cuenta los estudios citados en este cuaderno, la reputación del líder es descrita como un activo intangible capaz de generar valor para la compañía. Desde esta perspectiva parece evidente que **un buen líder es aquel capaz de poner al servicio de la empresa todas sus capacidades personales y de gestión para que la empresa sea reconocida por sus principales grupos de interés, en función de los intereses corporativos.**

Bajo este planteamiento, en 2005 se inició un programa de gestión reputacional del liderazgo, Prolider³, que tiene por objeto impulsar la reputación de los CEO's de las principales empresas del país, con la meta final de que ésta incida positivamente en la reputación de sus compañías.

Además de cumplir con la función de identificar el estado actual de la reputación de los ejecutivos y el modo en que influye en la reputación de sus corporaciones, este proyecto permite identificar las áreas de mejora que cada CEO puede trabajar para impulsar la reputación de su empresa, en tres etapas.

Para determinar el *Perfil de Reputación Actual del CEO* se trabaja sobre tres principales fuentes de información: un análisis de la presencia de los líderes en las principales cabeceras económicas y generalistas del país desde el punto de vista reputacional, un análisis en profundidad de las bases de datos Merco y un Panel de Públicos Informados constituido por 45 prestigiosos expertos en diversas áreas de la gestión empresarial⁴.

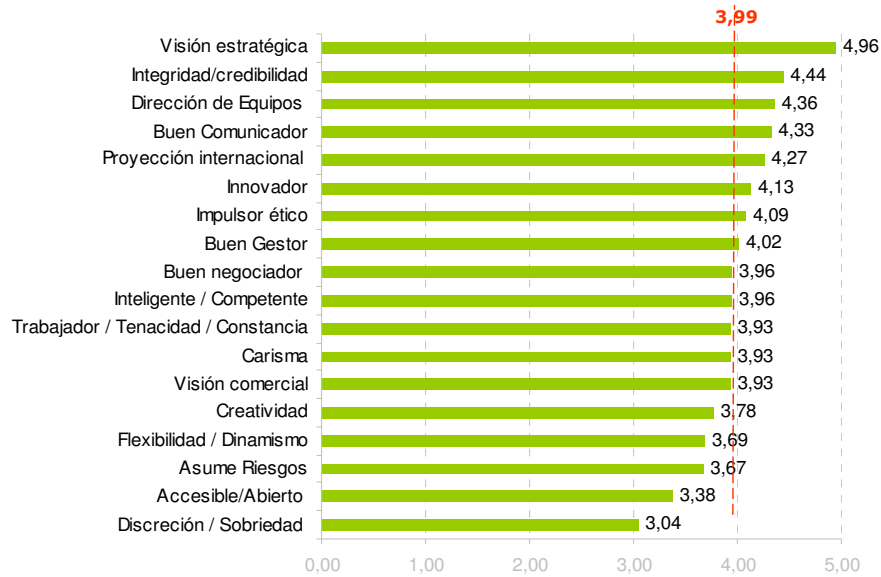
Este Panel identifica los puntos fuertes y débiles de los líderes analizados, basándose en 18 atributos de liderazgo identificados por E. Amador y J.M. Sansegundo en su estudio *La reputación de los líderes empresariales en España*⁵. Además de manera anual estos atributos son valorados en función de la importancia que tienen cada uno de ellos para la reputación de un CEO.

Importancia de los atributos de liderazgo para la reputación de un líder. Prolider 2009

³ Prolider, es un proyecto de consultoría mancomunado de carácter cíclico anual, creado e implementado por Villafañe & Asociados Consultores. En cada edición se analizan entre 9 y 10 líderes empresariales de primer nivel.

⁴ Altos ejecutivos, analistas financieros, expertos en RSC / Gobierno Corporativo, expertos en internacionalización de empresas, directivos de medios de comunicación, expertos en recursos humanos y expertos en comercialización.

⁵ Villafañe, Justo. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide (Grupo Anaya), 2005.



Fuente: Villafañe & Asociados. Prolider 2009

Este Panel también define el modo en que cada líder contribuye a las principales variables de reputación de su compañía, aportando los motivos por los que consideran que esa contribución es positiva o negativa. La información recogida aporta interesantes claves sobre el modo en que la población informada percibe el impulso del líder en los diferentes aspectos de su gestión, ayudando también a identificar aquellos aspectos sobre los que hay una falta de opinión.

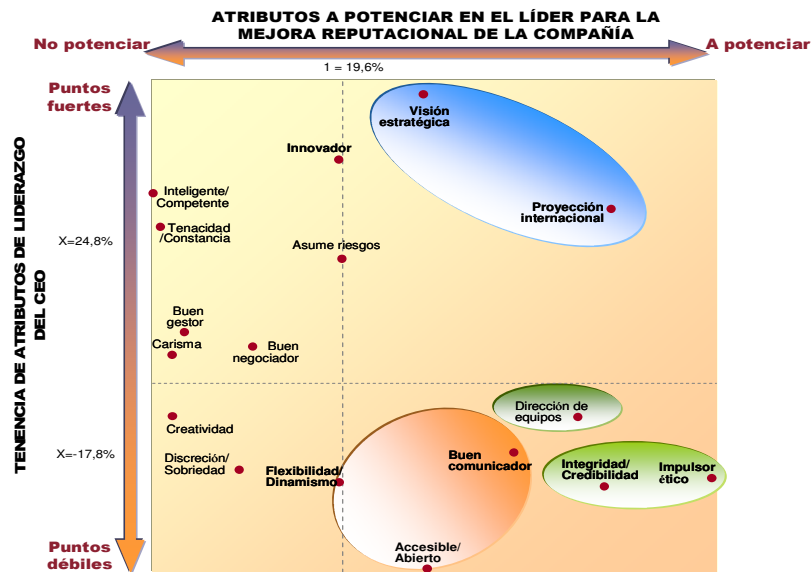
VARIABLES	VALORACIÓN	¿CONTRIBUYE EL LÍDER A LA REPUTACIÓN DE LA COMPAÑÍA?
	X	
Resultado Económicos Financieros	8,1	
Excelencia Comercial	7,2	
Buen Clima Laboral / Reputación interna	6,9	
Ética y Gobierno Corporativo	7,1	
RSC	7,4	
Innovación	7,8	
Internacionalización	8,1	

■ Sí contribuye
■ No contribuye
■ NS/NC o duda

Fuente: Villafañe & Asociados. Prolider

Tras definir la “foto fija” de la reputación del CEO, se desarrolla su *Perfil de Reputación Necesaria* mediante un trabajo de consultoría estratégica que parte de las conclusiones de un Panel de Expertos en gestión y comunicación que valoran los resultados de la primera fase y ofrecen sugerencias de mejora y del análisis estadístico de la información recabada sobre los atributos de liderazgo.

Tras consultar al panel de públicos informados que atributos ha de potenciar cada líder para impulsar la reputación de sus compañías, se unen esos resultados al reconocimiento concreto que ha obtenido el líder en cada uno de esos atributos definiendo una matriz de doble entrada.



Fuente: Villafañe & Asociados. Prolider

Esta matriz ofrece cuatro cuadrantes que ayudan a establecer el grado de esfuerzo que le requerirá al líder mejorar su reconocimiento en ciertos atributos. Los puntos fuertes que es importante potenciar en el líder para que la compañía mejore desde el punto de vista reputación, habrán de ser mejor transmitidos, mientras que aquellos que se consideren puntos débiles en el líder necesitan de una mejora cualitativa primero para ser transmitidos después. En el impulso de estos atributos en el líder el análisis de los motivos por los que la población informada considera que ha de potenciar cada atributo es determinante para que se produzca la mejora en el sentido adecuado.

Para completar el círculo Prolider, se desarrollan las *recomendaciones estratégicas y de comunicación* encaminadas a eliminar la distancia entre la reputación que el CEO posee y la que necesita, completan el ciclo de Prolider.

CONCLUSIONES:

Bajo el enfoque de la gestión reputacional del liderazgo (GRL) expuesto en este cuaderno, en la actualidad es posible gestionar de una manera profesional la reputación del primer ejecutivo de la empresa y convertirla en una fuente de valor, ya que:

- 1.- Un buen líder es una garantía de futuro para la empresa y por ello su reputación forma parte de las expectativas sobre los resultados futuros de la misma.
- 2.- La gestión reputacional del liderazgo (GRL) es un proceso mediante el cual el CEO guía y mejora su liderazgo trabajando sobre los aspectos de su gestión y personalidad que son más beneficiosos para la compañía. Más que un ejercicio de ego personal, la GRL es un ejercicio de responsabilidad del líder con la organización.
- 3.- La utilidad de herramientas como los programas de gestión reputacional del liderazgo (GRL) reside en la identificación de aspectos a mejorar por parte del líder empresarial y del modo en que conviene mejorarlos, sirviendo habitualmente para identificar posibles mejoras en la propia compañía.