

Un desafío de gigantes: cuando el aura de éxito se hunde y hay que reconstruir la reputación desde abajo

Muchas compañías se preocupan por su buen nombre sólo cuando enfrentan una crisis.

POR GEORGE ANDERS

A medida que la economía estadounidense se enfría, las compañías de renombre están dando pasos en falso de las maneras más inusitadas. Starbucks, la cadena estadounidense de cafeterías, está cambiando de presidente ejecutivo tras ver cómo su acción se desplomó casi 50% el año pasado. Circuit City, una cadena estadounidense de tiendas de electrónicos, está tratando de atraer a compradores tras una caída en las ventas que alcanzó niveles alarmantes en su último trimestre. Y parece que toda la industria farmacéutica ha perdido su habilidad de inventar nuevas drogas significativas.

¿Qué ha salido mal?

Los detalles varían, pero en todos los casos, las compañías con auras prolongadas de éxito están actuando como si de repente hubieran perdido sus manuales de instrucciones. Sus reputaciones de excelencia se están erosionando y no están muy seguras de cómo evitarlo. En este contexto, es bastante probable que este año muchos consultores, académicos y experimentados presidentes ejecutivos se vean inclinados a recomendar cómo sostener o reparar una reputación corporativa. En tiempos de gloria, sus perspectivas pueden parecer gratuitas y sermoneantes. Pero cuando llega la crisis, los gurús de la reputación se convierten en la versión corporativa del clero. De repente su demanda está en auge.

Entre los grupos que ganan importancia se destaca el Instituto de la Reputación con sede en Nueva York, fundado por Charles Fom-

brun, ex profesor de administración de la Universidad de Nueva York. "Arreglar las reputaciones no es algo que se pueda hacer de la noche a la mañana", advierte Kasper Nielsen, uno de los socios gerentes del instituto. Su función consiste en dirigir a las empresas a través de un análisis de siete pasos para descubrir qué está lastimando su imagen, seguido de un estudio en profundidad de cuáles son los componentes que se ven afectados (tales como los empleados, consumidores o inversionistas) y qué es lo que están buscando.

Luego es el momento de llevar a cabo la tarea de averiguar qué partes del comportamiento de la compañía son útiles y cuáles hay que mejorar. En muchos casos, Nielsen aconseja buscar ayuda externa a la empresa (tales como grupos ambientalistas o académicos de gobierno corporativo) para confirmar el progreso, en caso de que las evaluaciones de la propia empresa hayan perdido credibilidad. "Muchas compañías se preocupan por la reputación sólo cuando se enfrentan a una crisis", dice Nielsen. "Entonces quieren saber si alguien puede arreglar las cosas. No integran la reputación en sus operaciones diarias. Eso es peligroso. Uno tiene que acertar en muchas cosas para construir una plataforma de reputación".

En Tyco International, Ed Breen heredó una reputación corporativa hecha trizas cuando se convirtió en presidente ejecutivo a mediados de 2002. El jefe anterior, Dennis Kozlowski fue obligado a dejar la empresa entre acusaciones de fraude. Los inversionistas estaban inquietos por la pesada deuda que arrastraba Tyco. Los empleados le dijeron a Breen que la posición de

la compañía había caído tan bajo que se sentían avergonzados de llevar las camisetas con el logo de Tyco a los partidos de fútbol de sus hijos durante los fines de semana. Breen recuerda que tardaron casi un año en resucitar el orgullo de los empleados. "Esa era mi mayor preocupación, aparte de los problemas de liquidez", apunta. "Estaba especialmente inquieto por los más de 30.000 agentes de ventas directas. Ese es un trabajo muy difícil de hacer si uno se avergüenza de su compañía".

Cuestión de tiempo

Para reconstruir la moral, Breen cuenta que visitó decenas de instalaciones de Tyco en todo el mundo y se dirigió a los trabajadores para presentarles el nuevo equipo directivo, las nuevas estructuras de gobierno corporativo, el código ético y su progreso en la refinanciación de su deuda. Breen dice que también evitó la tentación de prometer una rápida recuperación. "La gente vio lo rápido que nuestra reputación se fue por los suelos y esperaban que se pudiera levantar con la misma rapidez", explica. "Pero eso no es posible. Es un proceso mucho más lento, y de alguna forma, interminable. Es un maratón, no una carrera contrarreloj".

En American Airlines, que está negociando un nuevo contrato con sus pilotos, puede verse una intrigante prueba de mantenimiento de la reputación. La línea aérea logró importantes concesiones de los pilotos en 2003, cuando la industria estaba en crisis. Ahora, los pilotos presionan para conseguir aumentos de sueldo de hasta 60%.