



LA TRIBU

ANTONIO
GARCÍA BARBEITO

EL FALLO

¿Quién permitió que crecieran la mala educación, el gamberrismo, el vandalismo...?

HABRÁ que desandar cuarenta o cincuenta años para ver dónde estuvo el fallo de origen, el primer paso del error, la primera distracción, la primera mano que se queda en el bolsillo, en vez de indicar el camino correcto. Habrá que desandar mucho camino, sí, y buscar como quien en ese camino ha perdido algo, porque, en este caso, ni se lo han llevado ni lo han escondido: el fallo, el error, está en alguna parte de ese camino, seguro. O no vimos un roto en el bolsillo y se nos cayó, o lo dejamos apartado y no nos acordamos de recogerlo.

Hablas de menores y de no tan menores. Recuperas la película de cualquier día de aquella infancia, de aquella adolescencia, y el mayor acto de delincuencia —es un decir— quizá se quede en la travesura, de atar un hilo a un aldabón, apagarle la luz a alguien que estuviera dormido y, al despertar la víctima, actuar como si la luz estuviera encendida. Quizá encontremos la escena de un chaval que vacía la rueda de una moto o de una bicicleta —o la rueda grande de un tractor, como tú hiciste—, prepara una cencerada por un casamiento de dos maduritos o, en un lance del juego de la pelota, es posible una disputa, una riña, incluso dos bofetadas. ¿Más? Sí, claro: algunos chavales han podido saltar una valla y hurtar unas naranjas, unas brevas, unas ciruelas, unas granadas, para comérselas allí mismo. O la saltaron otro día para darse un baño en la alberca. ¿Más? Sí; es posible que algunos de esos chavales —dos o tres, a lo sumo— se escapen de la escuela y no vuelvan. O echen arena en la tabla del banco de la iglesia donde los fieles se arrodillan. Por lo demás, juego, mucho juego hasta que una novia los quitaba de la travesura y los fijaba en un zaguán, o la mili los uniformaba y les imponía disciplina. Es verdad que en cuanto a formación, hoy hay una mayoría de chavales y jóvenes que les sacan cuatro cuerpos a los de aquella generación, pero también los hay que, en maldad y violencia, les sacan seis cuerpos. ¿Dónde está —estuvo— el fallo? ¿Alguna ley de educación, que quizá arrastraba un complejo de mano dura, decidió que era hora de dejarnos de valores tradicionales —tales como urbanidad, respeto a los mayores, respeto a los padres—, romper los relojes y las disciplinas y que la libertad —o lo que fuera— campara por sus reales? ¿Qué autoridad lo dejó todo a su aire? ¿Qué modelo de familia y de sociedad creyó que todos los arbolillos crecen derechos sin necesidad de rodríguez? ¿Quién permitió que crecieran la mala educación, el gamberrismo, el vandalismo, la idea de golpear, machacar, matar? No lo sabes, pero en algún lugar estuvo el horrible fallo.

antonio@barbeito@gmail.com

TRIBUNA ABIERTA

REPUTACIÓN EMPRESARIAL

POR FRANCISCO J.
FERNÁNDEZ ROMERO

La finalidad última de las empresas no puede ser únicamente generar beneficios, sino construir valores sólidos y con vocación de permanencia

UN informe reciente recogía que el 91% de las empresas del Ibex han incorporado los riesgos reputacionales en sus informes anuales, frente al 43% que lo hacía en 2013. La gran mayoría de estas empresas (el 80%) no solo informa de estos riesgos sino que explica cómo los gestiona, una gestión en la que se incluyen, principalmente y por este orden, las políticas de cumplimiento legal, la observación de los códigos de conducta, las relaciones de confianza con los grupos de interés y las políticas de comunicación y transparencia. Dicho de otra forma, las empresas cotizadas muestran conciencia de la importancia estratégica de la reputación y se preocupan por diseñar y desarrollar políticas focalizadas para preservarla y cuidarla, políticas que incluyen no solo lo que se cuenta sino también lo que se hace.

Sin embargo, como también admitía ese informe, el riesgo reputacional no siempre se corresponde con una merma en los resultados económicos. Y de hecho el principal hándicap para que la gestión de la reputación adquiera un mayor rango estratégico empresarial es que las crisis de imagen pueden no ir unidas a una merma de los beneficios empresariales, ni siquiera en el sector financiero, el teóricamente más sensible a las crisis de opinión. Casos por todos conocidos que muestran sin ambages que los problemas reputacionales no siempre pasan factura a los resultados económicos, al menos a corto plazo.

Probablemente el caso de alarma reputacional más notoria que hayamos tenido en España en los últimos años, y además colectiva, ha sido la de las empresas que con motivo de la declaración de independencia de la Generalitat decidieron establecer su sede social fuera de Cataluña. Fue un caso realmente insólito que puso la reputación en el centro de las decisiones empresariales, ante el temor de un boicot o una pérdida de confianza masiva de estas marcas entre los consumidores, ahorradores e inversores españoles y catalanes no independentistas.

Sin embargo, se trató de una situación excepcional y aunque muchos teóricos han pregonado el advenimiento de una economía del buen nombre, cosa que quizás suceda en el futuro, lo cierto es que aún estamos lejos de ese paradigma, y la mayoría de consumidores tomamos decisiones de compra e inversión reputacionalmente ciegas. Dicho de otra

forma, vemos un producto y lo compramos porque nos gusta o nos interesa o tiene un precio más bajo que el de la competencia, pero en la mayoría de los casos no nos paramos a valorar si la compañía que lo produce o comercializa tiene políticas corporativas justas, es responsable social y medioambientalmente, mantiene buenas relaciones con su entorno o desarrolla políticas de gobernanza que evitan o dificultan la corrupción o el enriquecimiento ilícito de sus propietarios o directivos.

Y sin embargo, ciertamente, y a pesar de todo esto, a pesar de que crisis reputacional no equivale automáticamente a deterioro económico inmediato, a pesar de que ni siquiera hay evidencias de que crisis de imagen y crisis de empresa sean sinónimos a largo plazo, hay razones, y muy sólidas, para ocuparse de la reputación. Y estas razones tienen que ver con la finalidad última de las empresas, que no es, no puede ser únicamente, generar beneficios, sino construir valores sólidos y con vocación de permanencia a través de un proyecto empresarial con solvencia financiera también,

pero sobre todo con compromiso personal de su organización. Esa es al menos la visión que tenemos quienes compartimos un planteamiento empresarial de carácter humanístico.

Quiero decir con ello que la razón principal para cuidar la reputación es sencillamente garantizar que las personas que lo ejecutan se desarrollan e identifican con dicho proyecto, que las cosas se hacen bien y que dichos valores van a permanecer estables, sin depender exclusivamente de los beneficios. Esta percepción de la reputación no solo debe ser un efecto positivo para los consumidores, sino sobre

todo para la propia organización, los empleados. Ese es el secreto: la reputación afianza la gestión del personal, garantiza la fidelidad y construye proyectos empresariales estables. Otorga credibilidad. Desde dentro hacia fuera. Nos hemos acostumbrado tanto a esos discursos del *management* que ponen siempre el foco en el cliente o consumidor que nos hemos olvidado de la reputación como forma de gestión interna, con respecto a los propios empleados.

El prestigio de nuestra marca no debe ser entendido nunca como un medio de rentabilidad ni con el único propósito de satisfacer sólo al consumidor, al cliente final, sino por el contrario, debe ser entendido como un fin en sí mismo: crear una cultura estable en la organización, basada en la identidad corporativa de valores, como el compañerismo, la lealtad institucional, la fidelización de tareas o la decencia en el desempeño. Por eso, la reputación debe estar en el centro de los sistemas de gobernanza y dirección. Probablemente hay también motivos económicos y de *management*, pero las principales razones son éticas y humanísticas: el empleado es el foco, no sólo el cliente.

FRANCISCO J. FERNÁNDEZ ROMERO ES SOCIO-DIRECTOR DE CREMADES-CALVO SOTELLO

