



## PLANIFICACIÓN ÉTICO-ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LAS ORGANIZACIONES

**Recibido:** marzo 2011. **Aceptado:** abril 2011

**Fernández, Alejandro**

Universidad del Zulia, Venezuela  
[ajfb7@yahoo.com](mailto:ajfb7@yahoo.com)

**Martín, Víctor**

Universidad del Zulia, Venezuela  
[martinfiorino@yahoo.com](mailto:martinfiorino@yahoo.com)

### RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito destacar la importancia de incorporar elementos éticos desde la génesis de las estrategias gerenciales, a objeto de lograr la inserción de la ética como elemento de toma de decisiones, en todas las fases de la planificación estratégica de la misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias, tácticas, planes, entre otros elementos propios de la gestión estratégica de negocios, lo cual se reflejaría en la conjunción de la rentabilidad necesaria para la sostenibilidad y el crecimiento en el tiempo, con el desarrollo de activos intangibles como la reputación corporativa, capital relacional, capital social, posicionamiento de las marcas, los cuales facilitarían el logro de los objetivos corporativos, incrementado la competitividad e inimitabilidad, tanto de las estrategias como de los productos/servicios ofrecidos. Para ello se utilizó una investigación de carácter documental, así como los planteamientos de Thompson, Strickland y Gamble (2010), George y Jones (2010), y Koontz, Weihrich y Cannice (2008) y Aceves (2004), en relación a la planificación estratégica; en lo que a la variable ética se refiere se utilizaron las teorías de Cortina y Martínez (2008), Debeljuh (2008) y Martin de Castro (2008), Guédez (2008), Carrillo, Díaz y Tato (2008), Villafaña (2005), para los activos intangibles.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, Ética, Activos intangibles, Organizaciones.

### ETHICS-STRATEGIC PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF INTANGIBLE ASSETS IN ORGANIZATIONS

#### ABSTRACT

The present research aims highlight the importance of incorporating ethics and moral, elements from the genesis of management strategies in organizations, to ensure the inclusion of ethics as part of decision making at all stages of strategic planning, the elaboration of the mission, vision, values, goals, policies, strategies, tactics, plans, among other elements of the strategic management of business which would be reflected in the conjunction of necessary profitability for sustainability and growth over time, with the development of intangible assets such as corporate reputation, relational capital, social capital, positioning of brands, which would facilitate the achievement of corporate goals, increased competitiveness and inimitability both strategies and



products/services offered. This was used in a descriptive research and approaches to Thompson, Strickland and Gamble (2010), George and Jones (2010), Koontz, Wehrich and Cannice (2008) and Aceves (2004); concerning strategic planning, in regard to ethical variable used used theories of Cortina y Martínez (2008), Debeljuh (2008) and Martin de Castro (2008), Guédez (2008), Carrillo, Díaz and Tato (2008), Villafañe (2005) for intangible assets.

**Keywords:** Strategic planning, Ethics, Intangible assets, Organizations.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo ha logrado grandes avances en todas las áreas del quehacer humano, alcanzando niveles de desarrollo significativos tanto en la ciencia como en la tecnología. Hace sólo un siglo parecía una utopía pensar que la humanidad pudiese estar interconectada a través de los cinco continentes, por medio de sistemas de comunicación, tales como: internet, la telefonía celular y el fax, los cuales junto con los medios de transporte modernos han hecho más fácil el comercio entre los diversos países.

Para Sanahuja (2006), todos los sistemas de comunicación mencionados anteriormente, junto la caída del bloque Soviético en 1989, han favorecido el desarrollo y consolidación del fenómeno conocido como globalización, del cual pareciera imposible escapar o aislarse.

Por otra parte, el grado de desarrollo que ha alcanzado la industria, el comercio y el sector servicios ha permitido elevar el nivel de vida de gran parte de la humanidad, con excepción de algunos países que todavía tienen un largo camino por recorrer para alcanzar niveles de vida dignos propios de un ser humano.

En este orden de ideas, es pertinente destacar que según Francés (2008), la empresa ha sido una importante protagonista responsable en gran parte del crecimiento económico, al generar productos o servicios los cuales han permitido mejorar vida de la población mundial.

Asimismo, la gerencia de las organizaciones del siglo XXI, a objeto de permitir seguir siendo a la empresa un actor clave en el desarrollo económico-social de los pueblos, enfrenta actualmente retos relevantes para lograr los niveles de competitividad, sostenibilidad, así como la sustentabilidad necesarias para un alcanzar un equilibrio sano.

Esto es necesario para que el desarrollo empresarial genere empleos, productos, impuestos para los diferentes gobiernos, avances tecnológicos, así como crecimiento económico en los diversos países donde estas organizaciones tengan sus actividades comerciales.

Por consiguiente, el desafío consiste en la inserción permanente de criterios ético-morales, al momento de establecer las estrategias con las cuales las organizaciones esperan alcanzar sus objetivos de naturaleza económica, es decir, cuando se dispongan a



elaborar su planificación estratégica, bien sea, para el ejercicio económico anual o plurianual, tal como lo determine la alta gerencia.

Para George y Jones (2010), la planeación estratégica es un proceso que consiste en la identificación de metas y líneas de acción apropiadas a objeto de establecer que acciones emprender para lograr los objetivos. En este sentido, según Cortina y Martínez (2008), la ética es un saber que intenta construirse racionalmente, para reflexionar sobre la acción moral del hombre.

En consecuencia, el punto crucial para la directiva al decidir entre varias opciones estratégicas como lo sostienen Thompson, Strickland y Gamble (2010), consiste en asegurarse de que los objetivos, tácticas, así como las estrategias que se emprendan pasen la prueba del escrutinio moral. Mantener las acciones sólo en los márgenes de la legalidad no significa que la estrategia sea ética, los criterios ético-morales no se rigen sólo por la legalidad; en cambio, implican aspectos de lo correcto y lo incorrecto, así como del deber ser: lo que se debe hacer.

Atendiendo a estas consideraciones, en años recientes, según Páez (2010), han sucedido una serie de escándalos empresariales que han involucrado a gerentes, quienes ignoraron criterios éticos, en empresas de talla mundial como: Enron, Tyco International, Worldcom, Citicorp, Parmalat, Bristol Meyer Squibb, Royal Dutch Shell, Health South, entre otras.

Esto, como consecuencia de elaborar planes y estrategias que no superaban el escrutinio moral, trayendo como causas de sus actos caídas abruptas en los precios de las acciones de las empresas implicadas, costándole a los accionistas miles de millones de dólares en pérdidas, castigos penales para sus ejecutivos y una mala imagen corporativa y fuerte disminución de su reputación corporativa.

En este mismo orden de ideas, al incorporar la ética dentro de la planeación estratégica corporativa, con el involucramiento de los accionistas, la alta gerencia en primera instancia, para luego sensibilizar al respecto a la gerencia media, operativa, así como a todo el personal, para desarrollar estrategias empresariales éticas que tengan como resultado una buena participación de mercado, rentabilidad, calidad integrada (procesos, productos y personas).

Esto traería como consecuencia un valor agregado para la organización, el cual consiste en el desarrollo de activos intangibles, los cuales según Villafañe (2005) son aquellos activos de una empresa que carecen de materialidad, el más conocido es la reputación corporativa, del cual se desprenden otros intangibles como: el capital relacional, capital intelectual, cultura organizacional, identidad corporativa, entre otros.

Ahora bien, la relación estrecha que existe entre aquellas organizaciones que asumen con sinceridad la aplicación de parámetros éticos a sus estrategias empresariales para la obtención de un triple balance de resultados, (económicos, ético-sociales y medioambientales), pudiera reflejarse directamente en un aumento de su reputación corporativa.



El resto de los activos intangibles hace, para Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008), que se convierta en una de las metas que más influye en la gerencia estratégica, de lo que se ha comenzado a denominar como “la gestión de los intangibles”, es decir, la gestión integral de los activos intangibles que mayor valor aportan a las compañías, la cual se basa en cuatro principios macro a tener en consideración por los estrategas en la planificación estratégica: enfoque multistakeholder, integración funcional, transversalidad organizacional y armonía entre las políticas duras y blandas.

Finalmente, la organización mantiene un equilibrio entre el criterio económico, el cual es necesario para el desarrollo, consolidación, así como la sostenibilidad en el tiempo de las empresas por un lado; mientras que por el otro, los gerentes toman seriamente la incorporación de objetivos de naturaleza ética y medioambiental en el marco de la planificación estratégica.

Es decir, vincular la misión, visión, estrategias, políticas, objetivos, tácticas entre otros elementos de la gerencia estratégica, con objetivos de naturaleza ética, se puede abonar el campo para establecer una relación simbiótica necesaria entre ética y estrategia, permitiendo el logro de los objetivos organizacionales, con un alto grado de compromiso con los valores morales, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades de clientes, empleados, proveedores, accionistas entre otros stakeholders.

## 2. ÉTICA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ELEMENTOS ONTOLÓGICAMENTE COMPATIBLES

Según Ayllón (2003), se denomina ética a la elección de una conducta digna, al esfuerzo por obrar bien, a la ciencia y al arte de conseguirlo. Es muy probable que la ética, disciplina filosófica desde sus orígenes griegos, sea la gran creación de la inteligencia humana, por encima de la alta matemática o de la física cuántica, pues la misma, es capaz de salvar al ser humano de la selva y permite al hombre inventar un mundo habitable.

El hombre, a lo largo de su recorrido histórico, ha sido el creador de maravillas artísticas, científicas y tecnológicas, las cuales han traído progreso, bienestar, así como también han elevado a la humanidad en su conciencia espiritual y material.

Sin embargo, el hombre ha sido el mismo causante de grandes sufrimientos, guerras, atropellos, latrocinios, violaciones a su integridad físico-moral entre otros males, que por apartarse de la brújula de los valores, han traído como consecuencia un malestar que se percibe en conversaciones, titulares de prensa o por los medios televisivos. Por esta razón si el homínido se ha convertido en homo sapiens, para luego transformarse en homo economicus, en los tiempos modernos no le queda más remedio que convertirse en homo ethicus.

Se observa, que la ética es, el arte de construir la propia vida, y como no se vive aislado, sino en convivencia, con las acciones éticas el hombre construye la sociedad, por el contrario con la falta de esta se perjudica, llámese el lugar de aplicación de la conducta ética, familia, País, empresa, universidad, iglesia o cualquier escenario de convivencia



humana. Por tanto, la ética sea quizá el más útil de los conocimientos humanos, el más necesario, porque nos permite vivir como personas, evitando de esta manera el caos y la autodestrucción de la especie.

En este orden de ideas, Cortina y Martínez (2008) sostienen que la ética es una rama de la filosofía dedicada a la reflexión sobre la moral; por otra parte, es un tipo de saber que intenta construirse racionalmente, utilizando para ello el rigor conceptual, método de análisis y de explicación propios de la filosofía.

Como reflexión acerca de cuestiones morales, la ética pretende desplegar conceptos así como argumentos que permitan comprender la dimensión moral de la persona humana, en cuanto tal dimensión moral, es decir, sin reducirla a sus componentes psicológicos, sociológicos, económicos o de cualquier otra índole, (aunque de hecho la ética no desconoce que los mencionados factores condicionan de hecho el mundo moral).

En consecuencia, es pertinente mencionar que, según Debeljuh (2008), la ética es un tipo de saber práctico que se preocupa por investigar cuál debe ser el fin de la acción, para que la persona pueda decidir qué hábitos ha de asumir, cómo ordenar sus metas intermedias para alcanzarlo, cuáles son los valores que la orientan, qué modo de ser o carácter incorpora, con el objetivo de obrar con prudencia, es decir, tomando decisiones acertadas.

Estas reflexiones acerca de la ética son fácilmente aplicables al campo empresarial, fundamentalmente cuando las organizaciones están en el momento de establecer cuáles serán los lineamientos a seguir para conseguir sus objetivos como grupo humano, es decir, la ética brinda la plataforma básica necesaria a objeto de diseñar estrategias, planes, objetivos y tácticas con un fuerte componente ético, para alcanzar los objetivos con eficacia así como con responsabilidad hacia todos los involucrados.

Asimismo, cuando esta acción de incorporar los valores y la ética en los planes organizacionales se hace un hábito en la empresa por la repetición misma de estos actos, se estarían generando unos círculos virtuosos que reforzarían positivamente tanto las capacidades organizacionales, que se convierten en activos tangibles, fácilmente mesurables, tales como:

La calidad en los procesos, políticas cero defectos en los productos/servicios, mayor rentabilidad, menor rotación de personal, entre otros indicadores de la salud organizacional; así como los llamados activos intangibles, como: la reputación corporativa, el clima organizacional, el capital relacional, la imagen de las marcas, el posicionamiento de los productos, etc.

Para los efectos de esta investigación, la ética se puede considerar como una herramienta humana fundamental a objeto de construir o facilitar la convivencia necesaria para el logro del bien común y de una vida más digna propia del hombre. Al realizar cualquier tipo de trabajo, oficio, técnica, arte o ciencia, con pericia, calidad, efectividad anexándole estándares ético-morales, se está en esa misma medida garantizando la



sostenibilidad en el tiempo de cualquier oficio, así como el mayor bienestar posible para los involucrados.

Por lo consiguiente, la ética en las organizaciones, según Argandoña (2004), “es la misma ética que seguimos en nuestra vida personal, ser ético es una tarea importante, paradójicamente, accesible a todos: todos queremos y podemos ser éticos”.

Por último, la ética empresarial es necesaria no sólo para enfrentar dilemas al momento en que se presenten oportunidades para tomar decisiones complejas, las cuales pudiesen acarrear consecuencias negativas para la organización, sino también es ineludible al alterarse los valores corporativos, cuando los vicios se generalizan dentro de la organización, en el momento en que el relativismo ético pretende validar cualquier decisión.

La ética empresarial, según Guillén (2008), constituye una ética aplicada al ámbito organizativo, y hace referencia a la calidad humana, a la excelencia de las personas, así como de sus acciones en el marco de su trabajo en la empresa, al igual que al desarrollo de las potencialidades de todos los miembros de la organización para la contribución de ésta al bien común.

Para poner de relieve la pertinencia de la fusión de los conceptos de ética y empresa, es preciso destacar que una compañía cualquiera puede ser eficaz o eficiente cuando contribuye a que todos sus integrantes sean mejores personas o, por el contrario, puede estar deshumanizándoles si les exige que actúen mal, llevando a la necesidad de cometer injusticias.

Para los investigadores, la ética empresarial consiste en la aplicación práctica de estándares ético-morales, en la toma de las decisiones fundamentales tanto de carácter estratégico como operativo dentro de una organización.

Esto daría como resultado que las empresas agreguen a sus objetivos económicos de rentabilidad y de mercado, metas de naturaleza ética, social así como medioambiental, para ir cambiando con el ejemplo propio, de manera sostenible, el concepto de tradicional de las organizaciones, por uno más holístico o integral el cual fusione los criterios éticos con los económicos, a objeto de fomentar riqueza material para todos los involucrados y bien común para los stakeholders que hacen vida en la sociedad.

En este orden de ideas, la planificación, según Drucker (2000), es el proceso continuo de emprender decisiones o tomar riesgos en forma sistemática con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar dichas decisiones, midiendo los resultados contra las expectativas a través de la retroalimentación.

En dicha definición se puede advertir que la planeación consiste en acciones que tienen consecuencias a futuro, las cuales no podrán existir si las mismas no se encuentran en función a uno o varios objetivos. Asimismo, supone en todos los casos decisiones anticipadas sustentadas en una visión de donde estamos y donde queremos estar.





De la misma forma, implica tomar ciertos riesgos que la planeación nunca elimina completamente, si bien proporciona las bases para conocerlo así como medirlo, además de actuar para fortalecer el control de la incertidumbre. La planeación supone siempre la actuación de una o varias mentes racionales.

Ahora bien, para George y Jones (2010) la planeación consiste en el proceso de seleccionar e identificar tanto las metas como las líneas de acción apropiadas, para el logro de los objetivos de cualquier organización, es una de las cuatro principales funciones de la gerencia. En el plan organizacional, resultado del proceso de planeación, se detallan las metas de la empresa y el conjunto de específico de estrategias que los gerentes deberían implementar con el objeto alcanzar dichos objetivos.

En este sentido, en las organizaciones a objeto de asegurar un mejor futuro para todos los involucrados así como para los grupos de interés, las empresas deberían diseñar un ambiente propicio para el desempeño funcional de los individuos que laboran como grupo, la principal función del gerente moderno consiste en asegurarse que todos asimilen, comprendan y se comprometan con el proyecto a realizar, con los objetivos, así como con los métodos seleccionados para alcanzarlos.

Si todos dentro de la organización se enfocan en el esfuerzo de ser efectivos, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. He allí la función de la planeación, la más esencial de todas las funciones gerenciales.

La planeación, según Koontz, Weihrich y Cannice (2008), consiste en seleccionar proyectos, objetivos, así como las acciones con las cuales se van a lograr, lo cual requiere de toma de decisiones, otra función neurálgica dentro de la gerencia moderna, a la cual se le ha dedicado un importante espacio para la investigación y el análisis; es decir, para elegir una acción entre varias.

En tal sentido, cabe afirmar que la planeación radica en seleccionar una alternativa de acción entre varias de ellas, para con base en los recursos, potencialidades y los factores clave de éxito que posea la organización, lograr de una manera plena los objetivos y metas de la empresa.

Es en estas consideraciones, de acuerdo al criterio de los autores, donde se vislumbra una de las muchas posibilidades de integrar la ética al proceso de la planeación, debido a que, como se ha expuesto en las definiciones anteriores, al planear acciones futuras se debe aplicar el proceso de toma de decisiones para elegir la mejor entre un cúmulo de opciones posibles de actuación.

Los gerentes o directores de las organizaciones deberían seccionar aquella alternativa con la cual se pueda lograr un equilibrio, entre aquella la vía más idónea para lograr los objetivos económicos o aquella que facilita la creación de valor para los accionistas, sin perjudicar o dañar moral, física, psicológica o espiritualmente a ningún miembro de los grupo de interés, es decir, empleados, clientes, accionistas, gobierno, sociedad, entre otros. Sólo de esta manera se estaría aplicando la ética de la planeación, contribuyendo al bien común de manera efectiva.



Por otra parte, de acuerdo a Thompson, Strickland y Gamble (2010), la estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones, consiste en las medidas competitivas así como los planteamientos comerciales con lo que los gerentes hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan sus operaciones para alcanzar los niveles deseados de desempeño organizacional que se formulan los directivos para la sobrevivencia y crecimiento de la empresa en el tiempo.

Así, la estrategia de la compañía se trata del cómo se pretende crecer, cómo se intentará construir una clientela leal, cómo vencer a sus competidores, cómo operar sus departamentos de investigación y desarrollo, cadenas de suministro, producción, ventas, marketing, distribución y recursos humanos, en definitiva, cómo mejorará su desempeño.

En el mismo orden de ideas, para Aceves (2004), dado el origen militar de este concepto, son muchas las interpretaciones que de este se han hecho. La palabra estrategia proviene del griego *strategos*, que significa general o jefe de ejércitos, también, se posee el sentido de planificar la destrucción de los enemigos con el uso eficiente de los recursos, lo cual implica la elaboración de planes y la movilización de recursos para alcanzar dichos objetivos.

Ahora bien, en el campo empresarial que ocupa a esta investigación, la estrategia es el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad.

Por último, según George y Jones (2010), la estrategia consiste en un grupo o conjunto de decisiones y acciones relacionadas entre sí que ayudan a una organización a alcanzar sus metas sobre que metas perseguir, de allí que la estrategia al igual que la planeación sean tanto un proceso de toma de decisiones para formular o seleccionar las mejores alternativas de acción para lograr objetivos empresariales.

En este orden de ideas, cabe afirmar que la estrategia consiste en decidir asertiva y éticamente las acciones a seguir para lograr los objetivos deseados por la directiva de la organización. En consecuencia, al elegir una alternativa estratégica, se encuentra de nuevo el elemento decisional como factor clave para el éxito corporativo.

Esto se debe a que la empresa entre las diversas formas comerciales de conducirse, competir, que se le presentan a su disposición, debe decidir una combinación particular de planteamientos o escenarios competitivos y operativos para llevar a la organización en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado, así como su competitividad y mejorar su desempeño.

Lo anterior, puesto que casi nunca son fáciles las decisiones estratégicas, aparte de que algunas de ellas resultan erróneas, no es impedimento esto para dejar de tomar decisiones de un rumbo concreto de acción.

Para complementar las aproximaciones definitorias de los elementos que atañen a la presente investigación científica, es pertinente referirse al concepto unificado denominado





planificación estratégica, el cual de acuerdo a Aceves (2004), es la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades así como peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporciona la base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, con el propósito de evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades de negocio.

De tal manera que para Martínez (1994), la planificación estratégica es una fórmula que determina la forma en que la organización utiliza sus recursos, maneja sus productos y su mercado, supera a sus competidores así como enfrentarse a su medio. Esto en esencia señala el qué y el cómo de la fórmula que ha decidido una compañía para buscar el éxito, así como mantener y consolidar una posición favorable en su mercado.

Asimismo, remontándose a los clásicos, es pertinente a los efectos de este trabajo investigativo citar a Taylor (1979), quien conceptúa la planificación estratégica como “el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos: los negocios de hoy son el punto A; los negocios del mañana, el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo”. La verdad es que la planeación estratégica va más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B.

De estas definiciones se desprende que la planificación estratégica es una transición ordenada, planificada, sistemática, fundamentada, creativa y ética entre la posición actual de una organización determinada y la posición futura que esta desea alcanzar bien sea en el corto mediano o largo plazo. Para lograr tal fin, la organización tendrá que tomar decisiones éticas, las cuales tendrán un efecto posterior positivo o negativo, dependiendo de múltiples factores internos así como externos a la empresa.

### **3. PLANIFICACIÓN ÉTICO-ESTRATÉGICA: UNA APROXIMACIÓN AL ETHOS CORPORATIVO**

Ahora bien, de todos los elementos y conceptos que se han tomado en cuenta, se pueden realizar los primeros intentos a los efectos de lograr una aproximación al concepto de lo que sería la planificación ético-estratégica. En este sentido, muchas organizaciones han adoptado para tal fin, sin tener claro el concepto de la ética en las estrategias, un código de ética y una declaración de valores.

Por ejemplo, para Thompson, Strickland y Gamble (2010), en los Estados Unidos la ley Sarbannes-Oxley, promulgada en el 2002, a raíz de numerosos escándalos de corrupción empresarial, exige que las compañías con acciones que se cambian públicamente tengan un código de ética, o bien que expliquen por escrito a la Security Exchange Commission (organismo regulador de ese país en asuntos financieros) por qué no lo tienen.

Hay una gran diferencia entre tener un código de ética así como unos valores la cual no sea más que una cortina de humo para los stakeholders y tener algunos criterios éticos así como valores corporativos que en verdad tracen la frontera blanca entre la estrategia de la compañía y su conducta de negocios.



Si los códigos éticos y la declaración de valores poseen más que una función cosmética, los consejos de directores, altos ejecutivos y gerentes medios, tendrán que trabajar con diligencia para ver que observan escrupulosamente al preparar las estrategias de la empresa, así como dirigir todas las facetas de sus negocio. En otras palabras, estar a la altura de los principios éticos además de encarnar ellos mismos los valores corporativos tanto en acciones como en toma de decisiones éticas, lo cual debería ser una forma de vida en las organizaciones.

En este sentido, la prueba definitiva para comprobar si el código de ética, los valores corporativos, entre otros elementos que buscan orientar éticamente las acciones de las compañías son pura cosmética o no, consisten en el grado en que se abrazan o son coherentes al preparar la estrategia, así como en las operaciones diarias de la compañía.

La directiva, de acuerdo a Thompson, Strickland y Gamble (2010), debería predicar con el ejemplo, es decir, mostrando una coherencia ética entre lo anunciado y lo realizado por ellos cada día, además de detenerse en la consideración de un grupo de preguntas cuando se formula una nueva planificación estratégica; estas interrogantes son:

- ¿Lo que se propone se apega por completo al código de ética?
- ¿Hay algo objetable desde el punto de vista ético?
- ¿Es patente que la acción propuesta concuerda con los valores corporativos?
- ¿Hay conflictos de interés con alguno de los stakeholders o inquietudes evidentes?

De no plantearse este tipo de preguntas, bien sea discutiendo diáfana y abiertamente o por la fuerza de la costumbre o hábitos establecidos, se estaría dejando un margen para que las iniciativas estratégicas se desconecten del código de ética, así como de los valores fundamentales de la organización.

Partiendo de este punto, si los ejecutivos o gerentes poseen principios éticos y creen firmemente que se debe estar a la altura de los valores centrales de la empresa, hay excelentes posibilidades de que al momento de enfrentar dilemas éticos al elaborar estrategias o decidir cursos de acción que pudiesen afectar algún grupo de interés, estos reflexionen y rechacen estrategias que no correspondan a los parámetros ético-morales establecidos.

De la misma forma, existen probabilidades de que las acciones estratégicas encaminadas para estudiar su compatibilidad con estándares éticos, así como con los valores establecidos; si estos están arraigados tanto en la cultura de la empresa como en la conducta diaria de sus empleados, estos inmediatamente los toman en cuenta en todo lo que hace la empresa.

Sin embargo, en todas las compañías con ética y valores sólo cosméticos, o bien, dirigidas por gerentes que no toman en consideración criterios éticos, cualquier vínculo entre estrategia, los valores y la ética, surge fundamentalmente del deseo de no correr los riesgos de verse envueltos en escándalos empresariales, los cuales pudiesen costarle



sanciones, así como perjudicar su reputación corporativa. Esto corresponde a una ética preventiva o reactiva, la cual si bien es cierto no es la óptima, es un paso adelante en lo que a la ética empresarial se refiere.

Por lo tanto, al aproximarse a una definición tentativa de lo que se pudiese considerar como planificación ético-estratégica, los autores de la presente investigación dejan abierta la puerta a un debate que daría buenos frutos al campo de la ética aplicada, en este caso específico de la ética en las organizaciones.

La planificación ético-estratégica consiste en vincular toda la plataforma ética (misión, visión, objetivos, estrategias empresariales) con los principios éticos y valores comúnmente aceptados o compartidos por la comunidad académica, empresarial, social, religiosa, entre otros grupos de interés, por ejecutivos, directivos, accionistas, gerentes y trabajadores en general en aquellas organizaciones en las cuales la ética es entendida, aceptada así como practicada voluntariamente como una forma de vida.

En consecuencia, al vincular la ética a la planificación estrategia, así como a sus componentes, se está asegurando desde el génesis mismo de la estrategia corporativa, el fomento de conductas éticas que pudiesen dar como resultado un incremento tanto en la imagen corporativa, como en la reputación de la misma, así como en el posicionamiento de las marcas de la empresa en el mercado.

Esto, debido al impacto positivo y el efecto multiplicador benéfico que la ética genera en el bienestar de los involucrados, además que si las estrategias son exitosas y certeras, se produciría un doble impacto, al lograr los objetivos empresariales de rentabilidad conjugándose con un beneficio de tipo ético que se generaría para el bien común en la sociedad donde opera la organización.

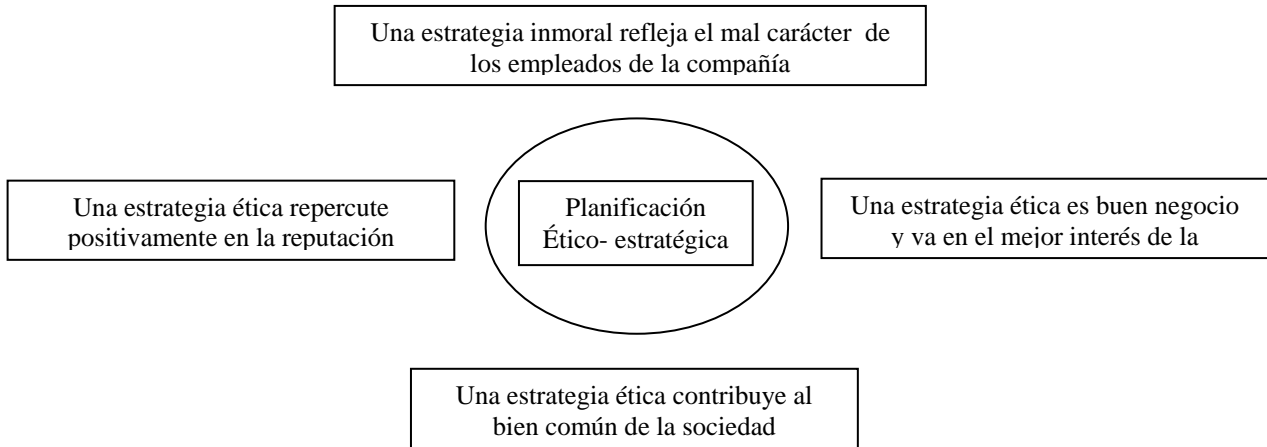
Asimismo, según Thompson, Strickland y Gamble (2010), las estrategias deben ser éticas por dos razones: en primer lugar, porque una estrategia que es inmoral toda o en parte es moralmente incorrecta y refleja el mal carácter de los empleados de la compañía. En segundo lugar, debido a que una estrategia ética es siempre un buen negocio y va en el mejor interés de los accionistas. En este orden, para los investigadores es pertinente anexar dos razones adicionales.

Una tercera razón consiste en que una estrategia ética llevada a cabo con eficacia así como con eficiencia, repercute de manera positiva tanto en la cuenta de resultados como en una mejora de la reputación corporativa, es un activo intangible de gran valor hoy en día para el éxito y permanencia de las organizaciones en el mercado, por lo difícil de su copia o imitación, además del impacto positivo que genera una buena reputación en todos los grupos de interés.

Una cuarta y última razón consiste en una contribución a la sociedad en lo que al fomento del bien común se refiere, al buscar el sano equilibrio entre, el crecimiento económico financiero, de participación de mercado, de calidad en cuanto a procesos y producto, con el bienestar de todos los stakeholders al no perjudicar a ninguno de ellos

con estrategias que en la práctica los afecten. Lo anteriormente expresado, se puede apreciar en la siguiente figura.

**Figura 1**  
**Por qué las estrategias deben ser éticas**



Fuente: Adaptado de Thompson, Strickland y Gamble (2010).

Por otra parte, los gerentes no evalúan qué tipo de estrategias adoptar, la planificación ético-estratégica empieza por aquellos gerentes que poseen una sólida base moral, aquellos que son íntegros, honestos, éticos y realmente se preocupan por cómo se realizan los negocios en la empresa.

Estos gerentes éticos, para denominarlos de esta forma, son garantes del cumplimiento del código de ética, están comprometidos con los valores corporativos, predicán con el ejemplo, al vivir según sus principios, y por último entienden la diferencia que hay entre establecer códigos de conducta, anunciar valores que sólo sirvan de maquillaje, y los que de verdad establecen una clara frontera entre la estrategia de la empresa con su conducta de negocios.

Como consecuencia de esto, los gerentes éticos optan por acciones estratégicas que pasen el escrutinio moral; no toleran estrategias polémicas éticamente que puedan afectar a terceros. En el mismo orden de ideas, de acuerdo a Thomas, Schermerhorn y Dienhart (2004), existen razones comerciales sólidas para elaborar planificaciones estrategias éticas.

Aún si los gerentes no han internalizado la importancia de la ética en lo personal, la empresa debería sensibilizarlos para comprometerlos con altos estándares éticos, esto debido a que, seguir estrategias o tácticas inmorales no sólo daña la reputación corporativa, sino que trae consecuencias costosas para la organización producto de acciones legales, boicots, entre otros.

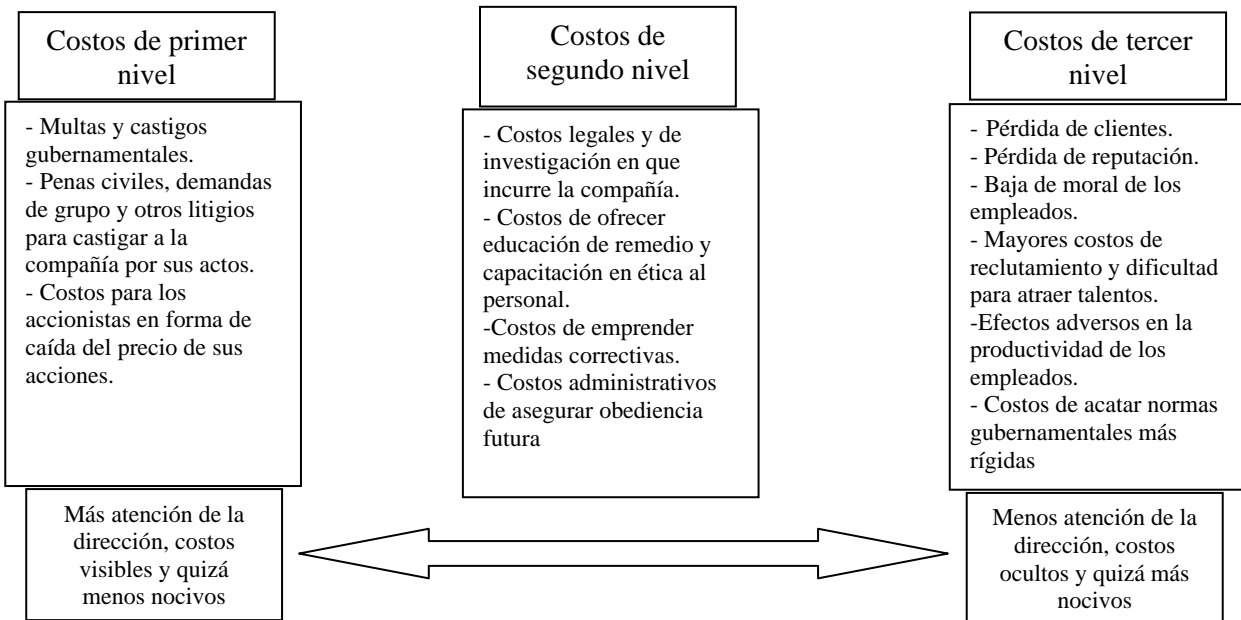
Estos referidos a penalidades pudiesen cuantificarse con facilidad, serían de primer nivel. Los costos de limpieza administrativa, de segundo nivel, quedan perdidos entre los costos generales de hacer negocios y es difícil imputarlos a malos manejos.

Ahora bien, existen unos costos que pueden ser muy difíciles de cuantificar, estos serían los de cuarto nivel, sin embargo, son los más devastadores como lo demostró la debacle de Enron, Arthur Andersen, y causó la muerte de las empresas punto com en los noventa.

Rehabilitar la reputación corporativa de una empresa es un proceso lento y caro, los clientes huyen de compañías conocidas por conductas turbias, las organizaciones con reputación de comportamiento inmoral poseen dificultades para reclutar así como retener talentos. Por otra parte, los acreedores se ponen nerviosos con las acciones inmorales de un deudor por la posibilidad de derrumbe de la empresa y el riesgo de que no se paguen los préstamos.

Finalmente, aquellas organizaciones que acepten incorporar la ética a su planificación estratégica son un buen negocio para los inversionistas, la mayor parte de las empresas tienen estrategias que pasan la prueba de ser éticas y muchas de ellas están consientes de que su reputación, así como bienestar a largo plazo se vinculan con la realización de sus negocios de forma tal que se gane la aprobación de proveedores, empleados, inversionistas y demás stakeholders. Esto puede observarse gráficamente en la figura que a continuación se muestra.

**Figura 2**  
**Costos para las empresas con fallas éticas**



Fuente: Thompson, Strickland y Gamble (2010).



#### 4. REPUTACIÓN CORPORATIVA: HACIA LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES

Aunque la reputación empresarial es un vocablo muy utilizado actualmente en la jerga empresarial, así como en la académica, para hacer referencia a la imagen que una organización pueda tener ante la sociedad cuando se intenta profundizar en su delimitación conceptual, se encuentran dificultades de importancia para los investigadores.

Por una parte, se debe a que la misma representa un fenómeno de naturaleza intangible, es decir, sin esencia física, basado solamente en el conocimiento, y por lo tanto es difícil identificarla con precisión. Característica que según Martín de Castro (2008) implica relevantes condiciones para su medición, sin embargo, esta misma naturaleza es la que la está convirtiendo en un factor clave de éxito empresarial.

La reputación, para Rao (1994), es un activo de construcción social que es creada y mantenida a través 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.

La acumulación de valoraciones homogéneas en períodos sucesivos redundará en la reputación de la empresa. Esto es, mientras la legitimidad trata de encuadrar las actuaciones de la empresa dentro del marco institucional imperante en un momento determinado, la reputación toma un perímetro intertemporal, en el intento de unir actuaciones pasadas a las expectativas de futuro. En este sentido, se puede entender la legitimidad como un estadio previo a la reputación.

Por su parte, para Deephouse (2000), 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 última instancia, para Martín de Castro (2008), la reputación empresarial constituye el resultado de un proceso de legitimación social en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos de la empresa, que van desde sus actividades desarrolladas en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarios para la creación de valor y obtención de rentas.

Siguiendo el mismo orden de ideas, 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 simultanea de ser lo que se es, ser lo que se quiere aparentar, y ser lo que se debe ser. Para captar mejor el alcance de esta propuesta se desglosará visualmente la afirmación.

1. Ser lo que se es (transparencia)
2. Ser lo que se quiere aparentar (proactividad)
3. Ser lo que se debe ser (excelencia)

Asimismo, la reputación exige transparencia, porque es imposible alcanzarla disimulando lo que se es, o simulando lo que no se es. Cuando se adoptan estrategias basadas en este tipo de naturaleza, se obtienen efectos contrarios que no permiten la recuperación.

La reputación exige además proactividad, en el sentido de actuar afirmativamente y decidir anticipadamente según el marco de lo que se quiere compartir o mostrar al público tanto interno como externo. Finalmente, la reputación lleva en sí implícita la excelencia, ya que representa un esfuerzo ininterrumpido y creciente que no se agota en ninguno de sus logros parciales.

**Cuadro 1**  
**Fundamentos de la reputación empresarial**

Preguntas	Aportes	Significados
Por qué	Causas	-Responsabilidades (financieras y operativas)
Por qué del por qué	Origen	-Responsabilidades (Humanas y sociales) -Conducta ética
Para qué	Objetivos	-Identidad -Imagen
Para qué del para qué	Fines	-Posicionamiento -Competitividad -Contribución al desarrollo sostenible -Contribución al bien común

Fuente: Adaptado de Guédez (2008).

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, que consiste en cumplir adecuadamente con sus responsabilidades financieras y operativas para las cuales ésta fue creada, generar empleo, producir riquezas.

Esto, además de pagar sus impuestos y cumplir con las leyes, de manera tal que cuando esto es realizado con la integridad que procede de decir lo que se hace y hacer lo que se dice, se constituye la transparencia, se logran las condiciones básicas para obtener reputación ante los stakeholders.



En consecuencia, esos “porqué” 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.

De igual manera, se llega en la explicación del cuadro al para qué, el cual refleja 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 otro lado, se encuentra lo relativo a los fines, por una parte el posicionamiento, que es la conquista de la mente del cliente para ganar su fidelidad. 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.

Para finalizar, se hace referencia a la contribución humana y social de la organización, 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.

Ese bien común consiste en lograr el pleno desarrollo de las condiciones dignas de existencias para todos los asociados y grupos de interés, accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad, gobierno, medio ambiente, entre otros.

Esto se puede lograr aplicando todas sus competencias y recursos para ser eficiente, eficaz, excelente, generando valor agregado en el entorno donde ésta se desenvuelve. La fundamentación de la reputación corporativa se encuentra definida en todos los componentes del cuadro número uno.

En este sentido, para los autores de esta investigación, 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. Atendiendo a estas consideraciones, para Martín de Castro (2008), los componentes de la reputación empresarial que facilitan las prácticas las de liderazgo global que la genere son las siguientes:

1. Reputación por parte de los empleados a través de prácticas de gestión ejemplares.



2. Reputación por la credibilidad ante inversores, mostrando rentabilidad para sus accionistas y manteniendo resultados estables además de promover el crecimiento financiero.

3. Reputación por la confianza entre clientes y proveedores, asegurando calidad, servicio e innovación.

4. Reputación por la responsabilidad entre la comunidad y entes públicos.

5. Reputación por la contabilidad entre el gobierno y los intereses de los competidores.

Asimismo, para Carrillo, Díaz y Tato (2008), la importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso. La reputación corporativa y la marca, entre otros, se consideran 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:

1. 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 fundamentales en el entorno del management del siglo XXI.

En esta línea, mientras el valor de la organización gire cada vez más en torno a lo inmaterial: las marcas, patentes, el conocimiento técnico, las habilidades de la gente, el centro neurálgico de la empresa se moverá inexorablemente hacia esta área.

2. 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.

En este mismo orden de ideas, para Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008) las organizaciones poseen tres categorías de recursos intangibles, que son de necesaria atención a objeto de poder gerenciar estos intangibles para posicionar tanto los productos/servicios de la empresa como la organización misma en el mercado donde ésta opera y ejecuta sus estrategias, estas categorías son las siguientes:

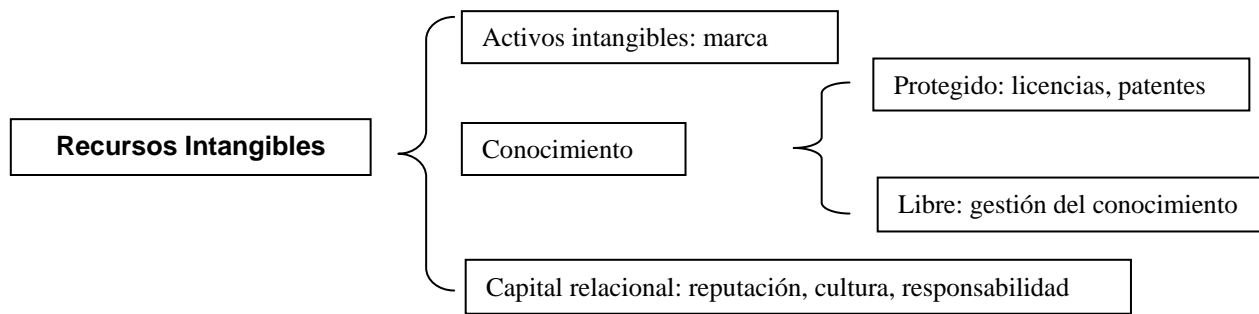
**A. Sus activos intangibles no financieros:** entre los activos intangibles no financieros la marca representa un bien paradigmático, el cual puede aparecer en el balance comercial de las empresas que hayan establecido un precio para la transacción económica de esa marca.

**B. El conocimiento organizacional:** el conocimiento organizacional, 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 impide su retención. A partir de este hecho, las organizaciones buscan retener y fidelizar a sus empleados valiosos.

**C. Su capital relacional:** el capital relacional está 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 una prioridad para las empresas de excelencia a nivel mundial, implantando estrategias de gestión de estos recursos intangibles de contenido relacional, como la responsabilidad, la cultura o la reputación corporativa. Lo antes referido puede apreciarse en la figura siguiente.

**Figura 3**  
**Clasificación de los recursos intangibles**



Fuente: Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008).

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.

Para Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008), la reputación puede definirse como el reconocimiento que hacen los grupos de interés de una empresa del comportamiento corporativo de ésta en relación con ellos. Cuando las organizaciones se proponen voluntariamente compromisos exigentes con respecto a sus stakeholders, además de buscar superarlos constantemente y las expectativas de estos son satisfechas, el resultado final es la admiración, el respeto, la identificación racional y emocional de esos grupos con la empresa, es decir, la consolidación de su reputación corporativa.

## 5. CARACTERÍSTICAS DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

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



**1. Multidimensionalidad:** se refiere a que la reputación es un factor compuesto de varias dimensiones que tienen su propia identidad, pero que están relacionadas entre sí. Esta característica se refiere a que es un concepto complejo, derivado de la diversidad y heterogeneidad de grupos de participantes que efectúan valoraciones.

Surge a partir de la evaluación tanto de los grupos de interés externos e internos, donde cada uno de ellos realizará una evaluación diferente, en relación a los diferentes aspectos que le preocupan y cuya importancia relativa difiere según sea el grupo que evalúa. Por ejemplo, para los clientes lo que importa es la calidad del servicio, pero para los inversionistas lo es la fortaleza financiera.

**2. 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.

**3. Lento proceso de acumulación interna:** según Hall (1993), 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 “desecomías en la compresión del tiempo”, que se refiere a la imposibilidad de copiar o imitar el recurso intangible o capacidad que posea esta característica.

**4. 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.

**5. 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.

**6. 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.

En este mismo orden de ideas, para Forbrum y Van Reil (1997), representan uno de los primeros esfuerzos por caracterizar la reputación empresarial, asimismo consideran que presenta las siguientes características:

1. Constituye un derivado, característica de segundo orden de un sistema industrial que materializa el estatus emergente de una empresa en un campo de actividad.



2. Es un reflejo externo de la identidad interna de una empresa, y el resultado de las percepciones de los empleados sobre el papel de la empresa en la sociedad.

3. Se desarrolla desde la posesión de recursos y antecedentes históricos de las empresas, y constituye una barrera de movilidad que restringe y obliga tanto las acciones propias de la empresa como las reacciones de sus competidores. En este sentido constituye un claro exponente de capacidad empresarial de posicionamiento en el mercado.

4. Resume las diferentes valoraciones realizadas por evaluadores sobre los resultados pasados de la empresa, así como sobre su potencial futuro para satisfacer diferentes criterios.

5. Es el resultado de múltiples imágenes de la empresa relacionadas, procedentes de todos los stakeholders que informan sobre su atractivo global para empleados, consumidores, inversores, y comunidades locales, ayudando a los analistas a tratar con la complejidad del mercado.

6. Engloba las dimensiones fundamentales de la eficacia de la empresa: una apreciación del resultado económico y una consideración sobre el éxito empresarial con responsabilidad social.

## **6. MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE INTANGIBLES**

Actualmente, según Martín de Castro (2008) son varios los organismos que están elaborando y publicando medidas acerca de la reputación empresarial desde hace una década. Las más conocidas son aquellas realizadas por distintos medios de comunicación como la revista Fortune, que 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 publicó su primer estudio denominado "World's most admire companies", y en el caso Europeo, el primer índice que se publicó 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 medirla reputación empresarial son la calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado, la responsabilidad social así como medioambiental, la fortaleza financiera, la capacidad de innovación, así como la 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, este es 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:



1. Fortaleza financiera.
2. Calidad de la dirección.
3. Valor de las inversiones a largo plazo.
4. Uso de los activos/eficiencia.
5. Grado de innovación.
6. Capacidad para atraer, desarrollar y mantener gente con talento.
7. Calidad de los productos y servicios ofrecidos.
8. Responsabilidad ante la sociedad en general.

**Cuadro 2**  
**Medición de la reputación realizada por diversos medios de comunicación**

Estudio	Medio de comunicación	Medición de reputación	Inicio	Sujetos consultados	Área Geográfica
Most Admire Companies	Fortune	Ocho variables: -Calidad de la dirección -Calidad de los productos/servicios -Valor de las inversiones de largo plazo -Fortaleza financiera -Capacidad para atraer, retener, y desarrollar talentos -Responsabilidad social y medioambiental -Uso adecuado de los activos corporativos/eficiencia	1983	Alrededor de 10.000 ejecutivos senior, directivos y analistas	EEUU
Reputation Quotient	The Wall street Journal	Seis variables: -Atractivo emocional -Lugar de trabajo -Responsabilidad social -Visión y liderazgo -Comportamiento financiero -Producto y servicio	1999	Población general	EEUU
World most admire companies	Financial Times	Cinco variables: -Respeto global -Respeto sectorial -Creación de valor para el consumidor -Creación de valor para los accionistas -Uso eficaz de los recursos medioambientales	1999	Directivos, ONG's	EEUU
Monitor Español de reputación corporativa	Cinco días	Seis variables -Resultados económicos, financieros -Calidad de productos/servicios -Cultura corporativa y calidad laboral -Ética y responsabilidad social -Dimensión global y presencia internacional -Innovación	2001	10.000 altos directivos de 2150 empresas con facturación superior a 45 millones de euros; también consultores, analistas y catedráticos	España

Fuente: Martín de Castro (2008).



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

En la misma línea, Telefónica (2007) define el concepto de reputación con un símil: “la reputación es como una casa o edificación. Se invierte mucho tiempo en construirla; las pequeñas grietas que día a día se producen en su estructura, pueden acabar con ella, y son en última instancia la principal causa de su pérdida”.

En este sentido, para Carrillo, Díaz y Tato (2008), 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 activos intangibles, así como las relaciones entre ellos, son esenciales para mantener la buena reputación.

En un principio, la creación de la reputación se reducía a utilizar los medios de comunicación para trabajar la opinión pública para que, de alguna manera, ésta influyera en las empresas así como en sus inversiones.

Pero las fuertes caídas bursátiles obligaron a convertir el concepto de reputación en un activo integral de todas las fuerzas y oportunidades de una organización, a objeto de aglutinarlas bajo un concepto que toma un significado nuevo en este panorama, el cual es la base de la comunicación que se hará de la organización: la Marca. Los objetivos del MIRC (Modelo integrado de reputación corporativa) son los siguientes:

- 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.
- La necesidad de 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.
- La importancia de unos cimientos, los valores que deben ser sólidos, y asentarse sobre el terreno de la ética, porque los valores son la piedra angular de las relaciones de cualquier corporación con los grupos de interés.
- 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:



A- Responsabilidad social: un 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 grandes áreas de actuación ciudadana: social, medioambiental y laboral.

B- Identidad corporativa: cómo es y cómo quiere que se le vea por dentro así como por fuera de la casa, características físicas, psíquicas, señas de identidad así como la cultura corporativa, la marca y productos/servicios.

C- 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 (Modelo de reputación corporativa de Telefónica), 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.

## 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 que, como tal, hay que saber gestionar. A continuación se muestran las ventajas de competir en el mercado basándose en activos intangibles, cuyas principales características son las siguientes:

**1- Inimitabilidad:** es conocido que en 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.

**2- 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.

**3- 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, con el paso del tiempo se consolidan,



como sucede con el buen vino o los buenos hábitos. Además, al basarse en el dialogo multistakeholder se producen fenómenos de fertilización cruzada (creatividad, nuevas formas de desarrollo) que aumentan la productividad.

**4- 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.

**5- 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.

**6- Aceptación social:** que lleva necesariamente a la legitimación social de la empresa, licencia para operar.

**7- Precisan de la confianza y la refuerzan.**

**8- 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 al servicio de éste.

## 8. CONSIDERACIONES FINALES

Se debe considerar como pertinente o posible, como mínimo, el hecho de que existe realmente la posibilidad de contar con parámetros ético-morales para realizar todas las funciones organizacionales, entre ellas una de las actividades más importantes para el éxito en el mercado de cualquier tipo de organización consiste en el proceso de planificación estratégica.

Esto, debido a que para que una organización logre los objetivos es imprescindible que utilice planes estratégicos, los cuales forman parte de la columna vertebral de la organización. Los planes estratégicos se pueden definir como un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas organizacionales.

En el mismo orden de ideas, es menester que las organizaciones incorporen criterios éticos al momento de elaborar el proceso de planeación estratégica, para que ésta sea exitosa.

Además de tener en cuenta los indicadores propios del mundo empresarial, se deben establecer estándares morales para tomar las decisiones organizacionales diarias y suministrar el patrón frente al cual se deben evaluar dichas decisiones.

La directiva tiene la potestad así como la obligación de difundir dentro de la estructura organizativa, en todos los niveles (directivo, operativo y táctico) conductas apegadas a la



ética, principios de honestidad, responsabilidad, integridad, profesionalismo, así como todos aquellos que respalden una imagen decorosa de la organización en general.

El involucramiento de la ética en los planes estratégicos de las organizaciones es de vital importancia, pues la misma garantizará una reputación corporativa en positiva en su entorno: con los clientes, proveedores, inversionistas, entes gubernamentales y competidores, logrando desarrollar unos activos intangibles de difícil imitación, los cuales influirán de manera satisfactoria tanto en el posicionamiento de las marcas así como de la propia empresa, como al final en la cuenta de resultados de la organización.

Se puede considerar como una ventaja competitiva, inimitable en su máxima expresión, contar con políticas éticas aplicadas tanto en los planes estratégicos como en toda la organización, en aspectos, sociales, personales, económicos, culturales, ambientales, tecnológicos y sobre todo con respecto a sus competidores y clientela en general.

Esto podría derivar en la confianza hacia la empresa por parte de todos sus grupos de interés importantes, ya que, cuando los clientes, acreedores, empleados, comunidades, gobierno, entre otros stakeholders confían en la organización, se facilita en buena medida tanto las relaciones comerciales, como se garantiza la contribución de la organización al capital social así como al bien común de la comunidad donde ésta efectúa sus operaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceves, V. (2004). Dirección estratégica. México. Editorial McGraw Hill.
- Argandoña, A. (2004). Sobre los sistemas de gestión ética social y medioambiental en las empresas. Papeles de ética, economía y dirección número 8. Universidad de Navarra. España.
- Ayllón, J. (2003). Filosofía mínima. España. Editorial Ariel.
- Carrillo, V.; Díaz, A. y Tato, J. (2008). El "Valor" de lo Intangible. La Gestión de la Reputación Corporativa. El caso de la marca TELEFÓNICA. Observatorio (OBS\*) Journal, número 7. Universidad de Extremadura. Extremadura-España.
- Cortina, A. y Martínez, E. (2008). Ética. Cuarta edición. España. Ediciones Akal.
- Debeljuh, P. (2008). Ética empresarial. En el núcleo de la estrategia corporativa. Argentina. Editorial Cengage Learning.
- 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-USA.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management science, vol 35, number 12. Chicago-USA.



- Drucker, P. (2000). El management del siglo XXI: los desafíos de un mundo sin fronteras. España. Editorial Edhasa.
- Forbrum, C. y Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. Corporate reputation. Vol 1, number 1. Boston-USA.
- Francés, A. (2008). Compromiso social: Gerencia para el siglo XXI. Venezuela. Ediciones IESA.
- George, G. y Jones, G. (2010). Administración contemporánea. México. Editorial McGraw Hill.
- Guédez, V. (2008). Ser confiable. Responsabilidad social y reputación Empresarial. Venezuela. Editorial Planeta.
- Guillén, M. (2008). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. España. Editorial Pearson.
- Hall, R. (1993). The strategic analysis of intangible resources. Strategic management journal, vol 13. New York-USA.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. México. Editorial McGraw Hill.
- Martín de Castro, G. (2008). Reputación empresarial y ventaja competitiva. España. Editorial ESIC.
- Martínez, F. (1994). Planeación estratégica creativa. México. Editorial Prentice Hall.
- Navarro, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa. España. Editorial ESIC.
- Olcese, A.; Rodríguez, M. y Alfaro, J. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. España. Editorial McGraw Hill.
- Páez, T. (2010). Responsabilidad social empresarial, XIX seminario Internacional AISO. Venezuela. Editorial CEC, SA.
- 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-USA.
- Sanahuja, J. (2006). América Latina: Las visiones y las políticas de Europa. Revista Foreign Affairs en español. Edición enero-marzo 2006. Madrid-España.
- Taylor, J. (1979). Planificación estratégica para la empresa de éxito. USA. Editorial Alexander Hamilton Institute.





Thomas, T.; Schemerhorn, J. y Dienhart, W. (2004). Strategic leadership of ethical behavior in business. *Revista academy of management executive*, volume 18, number 2. San Diego-USA.

Thompson, A.; Strickland, J. y Gamble, J. (2010). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México. Editorial McGraw Hill.

Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Revista Comunicacao e sociedade*, volumen 8. Sao Paulo-Brasil.