
Ana Cabrera Canal

La gestión
de la reputación en
las organizaciones
La sociedad de lo intangible

DEXTRA
EDITORIAL



Consulte la página www.dextraeditorial.com

© Ana Cabrera Canal

© Skr Preparadores S.L.
General Arrando 5, entresuelo izquierda - 28010
Madrid

© Dextra Editorial S. L.
c/ Arroyo de Fontarrón, 271, 28030 Madrid
Teléfono: 91 773 37 10
info@dextraeditorial.com

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización expresa por escrito de Dextra Editorial, S. L.

Diseño de cubierta: Álvaro Molina Rollano

ISBN: 978-84-17946-85-2
Depósito Legal: M-12859-2022
Impreso en España-*Printed in Spain*

Índice

Presentación	13
Prólogo	17
 La sociedad de lo intangible	 27
La relevancia de la identidad.....	31
El reclamo emocional.....	35
La confianza, el nuevo Eldorado	40
 La era de la intangibilidad en las organizaciones.....	 49
La economía de los intangibles: activos y recursos intangibles.....	49
<i>Los intangibles visibles y ocultos.....</i>	<i>51</i>
<i>El gran valor de los recursos intangibles.....</i>	<i>55</i>
Hacia un capitalismo responsable.....	58
Bye, bye <i>Friedman</i>	61
<i>La ascensión de la comunicación corporativa</i>	<i>63</i>

La era de la gobernanza pública y el gobierno abierto ...	68
<i>La Administración pública ante el cambio</i>	70
Bye, bye <i>burocentrismo</i>	76
 La gestión de la reputación en el sector privado	81
La reputación: el recurso intangible más valioso para generar confianza.....	81
<i>Cuidar la reputación</i>	85
Concepto de reputación corporativa.....	89
<i>No, no, la reputación no es la imagen</i>	91
<i>Los tres presupuestos de la teoría de la reputación corporativa</i>	94
Elementos de la reputación corporativa.....	100
<i>Las variables de la reputación</i>	100
<i>Los stakeholders</i>	104
<i>El propósito corporativo</i>	112
 La gestión de la reputación en el sector público	119
Singularidades del sector público para la gestión de la reputación	119
<i>Naturaleza neutral</i>	121
<i>Un público extenso</i>	127
<i>El factor político</i>	128
Aplicación de la teoría reputacional en las administraciones públicas	137

<i>La profesionalización</i>	
<i>de la comunicación y la medición</i>	138
<i>Comunicar de verdad.....</i>	139
<i>Medir, medir, medir</i>	146
<i>Las variables reputacionales: nuevas áreas de gestión.....</i>	150
<i>Stakeholders: es la hora de los empleados públicos</i>	157
<i>El propósito reputacional del sector público: el bien común..</i>	165
Reflexiones finales.....	169
Bibliografía	173
Lecturas recomendadas para profundizar	174
Anexo:	
Listado monitores y ránquines	
de intangibles principales.....	177

Presentación

Las narrativas exitosas actuales se construyen sobre elementos sensoriales que alimentan las bajas pasiones (odio, envidia, miedo, rechazo) o consiguen adhesiones basadas en valores que son hoy, más que nunca, un verdadero refugio en un contexto de incertidumbre (admiración, respeto, confianza, honestidad).

«Háblame para que te vea», reclamaba Sócrates. Las organizaciones hablan hoy de manera muy distinta a como hablaban en el siglo pasado. Las sociedades industrial y postindustrial fomentaron un esquema en el que la cadena de valor se componía de elementos tangibles; desembocando en el producto o servicio final, sencillamente. Hoy en día, la lectura de esa cadena es mucho más compleja; no puede entenderse si no es vinculada al entorno, a las personas y a los valores. Las organizaciones ya no se miden —o al menos no solamente— por lo *que* hacen, sino por cómo y para

quién lo hacen. Estamos ya, sin posibilidad de retorno, en la sociedad de lo intangible.

El tránsito del capitalismo de casino a un capitalismo de nueva piel, más humano, más racional, más ético y responsable ha venido auspiciado por la necesidad de leer colaborativamente el ecosistema en el que vivimos. Las organizaciones saben que su supervivencia y éxito radican en cómo son vistas y reconocidas en el entorno en que operan y por todos los grupos de interés con los que interactúan.

En el ámbito privado lo hemos visto con el paso del *shareholders capitalism* al *stakeholders capitalism*. El primero quedó inmortalizado por el máximo exponente de la Escuela de Chicago: la única responsabilidad social de la empresa era la maximización del beneficio del accionista, *no more no less*. El segundo, que comenzó a tomar forma en el cambio de siglo y se convirtió casi en dogma tras la crisis financiera de 2008, asume que las empresas deben aprender a gestionar sus intereses en relación con un conjunto mucho más amplio: sus empleados, la sociedad, el medio ambiente, y además, pivotando sobre valores que como la confianza, el respeto, la empatía y la admiración generan un valor mucho más fiable y duradero. Los ejemplos en este libro son adecuados, interesantes y profundamente aleccionadores. La COVID y sus efectos no ha hecho más que multiplicar esta visión.

En el ámbito de las organizaciones públicas, con cierto retraso, comienza a despertarse esa necesidad de buscar la legitimidad mas allá de su propia naturaleza. Ese plus en-

simismado de legitimidad se está perdiendo rápidamente. Los ciudadanos exigen y reclaman de sus instituciones algo más que el cumplimiento formal de sus obligaciones: necesitan confiar en ellas. Aún con cierta bisonñez, las organizaciones públicas, empiezan a entender que su legitimidad ya no puede entenderse concedida sin condiciones sino por la calidad de su función y los valores que inspiran.

Este libro, que hoy presentamos dentro de la *Colección Micromiradas*, no sólo ofrece una visión minuciosa y analítica del valor de los intangibles en las organizaciones sino que, además, nos regala un fresco vibrante de la sociedad, la política actual y de la economía dominante. Se inserta así, y enriquece, el catálogo de una colección que nació con la humildad de agregar valor a algo tan importante como es lo público, es decir, lo de todos.

Aporta, además, una novedad extraordinariamente valiosa: construye el escenario de la gestión de los intangibles tanto para las organizaciones privadas como para las públicas. Y viene de una persona que conoce bien ambas realidades —algo difícil de encontrar—. He tenido el privilegio de compartir espacios profesionales y personales con Ana en ese tránsito entre lo privado y lo público —nada fácil, por otra parte—, y conociendo su enorme valor no podíamos dejar de aprovechar la oportunidad de contar con una visión tan singular, reputada y confiable lanzándole el guante.

Por eso, quiero agradecer a Ana, no solo que recogiese el guante, sino que lo haya hecho con tanta dedicación, ilusión y paciencia. Las situaciones personales y profesionales

son las que son y los ritmos trepidantes. Y son pocas las personas, brillantes, tenaces y generosas, que como Ana, consiguen, sin distraer tiempo de su trabajo y la familia, someterse a la disciplina de elaborar un libro de esta talla.

Por otra parte, quiero agradecer a Ángel Alloza, probablemente el profesional con mayor reputación en España en el ámbito que aborda la obra, que con una tanta generosidad, buena disposición y extraordinario tino haya aceptado prologar el libro. Gracias.

Y finalmente a ti, lector, que con tu confianza nos ofreces el nutriente de los espíritus inquietos que nos ayuda a seguir por la senda sin mirar al abismo.

Enrique Cortés de Abajo
Director de SKR Escuela de Gobierno
y Transformación Pública.

La sociedad de lo intangible

«He aquí mi secreto. Es muy simple: solo se ve bien con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos» —le dice el Zorro al Principito—. «Es el tiempo que has pasado con tu rosa lo que la hace tan importante [...]. Siempre serás responsable de lo que cuidas. Eres responsable de tu rosa» —añade. Con estas sencillas palabras Saint-Exupéry nos recuerda una verdad que olvidamos con frecuencia: que lo que de verdad importa es a aquello o a quienes cuidamos, que confían en nosotros y al confiar en nosotros, nos comprometemos con ellos, nos responsabilizamos.

En el siglo **xxi** se ha producido un salto cualitativo en el ámbito de la gestión de las organizaciones, privadas y públicas. Se trata de la irrupción de la gestión de los recursos intangibles, destacando especialmente la reputación corporativa, como activo trascendental para recuperar la confianza. Hemos pasado del predominio del producto, de la maximización de lo material, al predominio de las

personas y el entorno en el que viven para garantizar su cuidado, compromiso y sostenibilidad. Las organizaciones se componen de personas, que trabajan para personas y operan en entornos donde viven personas. Si no se cuidan, la capacidad de crecimiento, de resiliencia e incluso de supervivencia de esas organizaciones queda mermada.

En el contexto actual de alta incertidumbre, marcado por los efectos del cambio climático, la digitalización, la gran recesión de 2008, la crispación política y la pandemia, la sociedad reclama recuperar lo esencial; poder volver a confiar. A las organizaciones de todo tipo se les exige un mayor cuidado y por tanto un mayor compromiso. Es la era de la gestión de los recursos intangibles en busca de la confianza perdida. El sector privado ya ha despertado, el sector público se está desperezando.

Dicho contexto se conoce bajo muchas denominaciones: sociedad posmoderna, del conocimiento, digital... Pero también cabría rebautizarlo como sociedad de lo intangible, porque desde finales del siglo pasado y cada vez más vivimos en un entorno dominado por la inmaterialidad, la abstracción y la percepción.

¿Qué significa intangible? ¿Cómo se explicaría? Etimológicamente, este adjetivo procede del vocablo latino *tangibilis* que junto con el prefijo negativo latino *in* alude a lo que no se puede tocar o alcanzar, a lo que no se puede percibir mediante los sentidos (tacto, olfato, gusto, oído y vista). La Real Academia Española (RAE) al definir *tangible* muestra dos acepciones, la primera «que se puede tocar» y

una segunda, que es la más interesante, «que se puede percibir de manera precisa» y pone como ejemplo «resultados tangibles». Esta última acepción en su versión negativa nos daría entonces «lo que no se puede percibir de manera precisa», pero como veremos a lo largo del ensayo, los intangibles de una organización lo han ido invadiendo todo, no se pueden tocar, pero sí percibir sus efectos de una forma cada vez más concreta.

Si damos un paso más allá, intangible se utiliza también como sinónimo de inmaterial, es decir, un conjunto de normas, tradiciones, emociones, de conceptos abstractos que impactan en el día a día de nuestra realidad y de las organizaciones. Precisamente, el concepto de inmaterial lo empezó a poner de relieve la UNESCO a través de sus campañas para preservar el llamado patrimonio cultural inmaterial (en inglés *Intangible Cultural Heritage*). De acuerdo con esta organización internacional, el patrimonio cultural no se limita a monumentos y objetos, sino que comprende también tradiciones, artes, rituales, fiestas, conocimientos, etc. Dicho patrimonio es un importante factor del mantenimiento de la diversidad cultural frente a la creciente globalización, que contribuye al diálogo entre culturas y promueve el respeto hacia realidades diversas.

Para que un patrimonio cultural sea considerado inmaterial debe cumplir cuatro características: ser una tradición viviente (pongamos por ejemplo las Fallas o la Semana Santa), ser integrador (se transmite de generación en ge-