




---

## MANAGEMENT

---

### GESTIÓN

# ¿Está haciendo buen uso de su reputación?

Las empresas crecen más rápidamente cuando sus empleados tienen una mejor opinión de su compañía que la de los clientes, dice Rosa Chun, profesora de la escuela de negocios IMD.

Por *ROSA CHUN*

¿Busca incrementar sus ventas, expandir su negocio? No pierda el tiempo pensando

en cómo sus clientes ven su empresa. En cambio, haga todo lo posible por garantizar que la opinión de los empleados acerca de la reputación corporativa sea positiva. Y no sólo positiva, sino que sea mejor que la opinión que tienen los clientes sobre su reputación corporativa. Las investigaciones sugieren que las ventas tienden a aumentar cuando las opiniones de los empleados sobre la empresa **son superiores a la de los clientes** y que disminuyen cuando las opiniones de los empleados están por debajo de las de los clientes.

### La reputación es importante

Una buena reputación externa es una fuente de ventajas competitivas. Más empresas de buena reputación pueden cobrar precios más elevados, atraer a inversionistas y empleados, mejorar las actitudes del cliente, disminuir el riesgo percibido por un cliente y crear una mayor credibilidad. Sin embargo, la reputación es **muy frágil** y puede fortalecerse, pero también, dañarse con suma facilidad. Samsung ha demostrado cómo la unidad y la pasión colectiva puede superar a Sony, una marca japonesa de calidad superior. Samsung es ahora el líder en la industria en términos de fortaleza de marca y resultados financieros. En el otro lado de la balanza, el daño repentino a la reputación puede afectar negativamente el desempeño como ocurrió cuando Arthur Andersen se desplomó después de los argumentos acerca de su participación en el escándalo de Enron. Estas eran consideradas como empresas de buena reputación en las clasificaciones de diversos medios de comunicación.

### Todo tiene que ver con la brecha

Entonces, el factor clave, cuando se trata de reputación sostenible, no es sólo su reputación ya sea externa o interna, sino la naturaleza y la magnitud de **la brecha entre las dos**. La reputación interna de una empresa se basa en cómo los empleados perciben y se sienten con respecto a la compañía. Esto es importante porque estas percepciones, a su vez, afectan el comportamiento de las partes externas interesadas. Las entrevistas de campo que realizamos con 4,700 clientes y empleados a partir de 63 unidades de negocio muestran que cuando la reputación interna de una empresa percibida por los empleados cae por debajo de las de los clientes, sus ventas disminuirán. Las empresas con una buena reputación interna son proporcionalmente más propensas a ofrecer un buen servicio, mientras que las que presentan poca reputación interna tienen personal menos entusiasta y bajos niveles de servicio. Aunado a esto, los clientes tienen expectativas más altas de las empresas con una reputación positiva, comparadas con otras compañías.

La brecha surge cuando los clientes entran en contacto con los empleados cuya visión (interna) de la reputación de la empresa, es significativamente diferente a la visión (externa) del cliente. Una brecha de reputación positiva se

¿Está haciendo buen uso de su reputación?

produce cuando los empleados tienen una opinión mucho más positiva y una brecha de reputación negativa ocurre cuando la opinión es significativamente menos positiva del cliente. Los resultados pueden tener un efecto significativo en el balance final: Las empresas con una clara brecha de reputación positiva promedian un crecimiento en las ventas, año tras año, de más de 16 puntos porcentuales, superiores a aquellas empresas con una clara brecha negativa. En otras palabras, las empresas crecen más rápidamente cuando sus empleados tienen una mejor opinión de su compañía que la de los clientes.

### Las implicaciones en los negocios

La brecha de reputación tiene dos implicaciones importantes para una empresa de servicios. En primer lugar, la brecha de reputación positiva (visión elevada de los empleados) tiene una influencia significativa en las ventas futuras. Esto significa que centrarse exclusivamente en proyectos destinados a aumentar la reputación entre los consumidores, como los directores de mercadotecnia lo llegan a hacer, puede tener una **visión limitada**.

En segundo lugar, es momento de cuestionar la creencia popular que hace hincapié en la alineación de los consumidores y empleados respecto a la percepción de una marca. Es evidente que hay ventajas en asegurarse que la comprensión de los clientes sobre las cuestiones prácticas (tales como ofertas de productos y políticas nuevas) y los servicios que ofrece la compañía— cuadren con el conocimiento de los empleados. Sin embargo, alinear los puntos de vista de los clientes y empleados sobre la compañía **no es la estrategia óptima** para asegurar el crecimiento. Es mejor mantener las percepciones de los empleados siempre **por encima** de las de los clientes.

Después de haber pasado por la crisis financiera y la recesión a escala global, las empresas están tratando de mejorar su reputación. La reconstrucción de la confianza en la mente del público es un lema popular que escuchamos hoy en día. Mi consejo es reconsiderar. Hacerse esta pregunta: ¿Cuánta confianza tienen los empleados en su marca corporativa? Si usted no está totalmente seguro de la confianza que sus empleados tienen en el corporativo, no empiece una campaña para mejorar la confianza del público. La mayor amenaza a su reputación no es la de sus competidores sino la **falta de orgullo y auto imagen deteriorada**. Reconstruir la confianza de los empleados durante una crisis se puede lograr a través de una comunicación abierta, visión clara y un sentido de empatía.

*(\*) Rosa Chun es profesora de Reputación, ética y comercialización corporativa en el IMD. Imparte clases en el programa de Planeación de desempeño ganador.*