

# La gestión de los intangibles, clave también para las organizaciones colegiales

A partir de mediados de los 90, se empezó a poner de manifiesto el peso creciente de los intangibles en la generación de valor para las compañías. De apenas constituir el 30 %, han pasado a situarse en los últimos años en más del 80 %\*. Con el propósito de remarcar la importancia de prestar atención a este tipo de recursos, Unión Profesional convocaba el pasado 7 de marzo la conferencia 'La gestión de los intangibles en las profesiones y en sus organizaciones colegiales', donde Javier Garilleti, director de RSC y Gestión del Talento de PwC, animó a las organizaciones colegiales a cambiar de modelo y a gestionar adecuadamente sus intangibles bajo la perspectiva de que en ellos reside el valor diferencial de toda entidad.

Carolina López Álvarez

«Los recursos intangibles son el subconjunto de recursos basados en la información y el conocimiento, sobre los que las organizaciones despliegan modelos de gestión diferencial que permiten obtener ventajas competitivas». Según Javier Garilleti, director general de la Fundación PwC y director de Responsabilidad Corporativa, Reputación y Gestión del Talento en PwC, será la gestión de estos recursos lo que marcará la diferencia entre unas organizaciones y otras. Dentro de lo que se considera como «intangibles» se encuentran la marca, la reputación, el capital humano, el despliegue tecnológico, la estructura organizativa o las relaciones que las organizaciones mantienen con sus grupos de interés.

## La percepción de los grupos de interés

Teniendo en cuenta que la creación de los intangibles se fundamenta esencialmente en la percepción de los públicos que rodean a la organización, es especialmente relevante incluir en nuestras estrategias las expectativas e intereses de los grupos de interés. «Los intangibles residen en la percepción y en la mente del usuario/cliente», comentó Garilleti, de ahí la importancia de comprender, incorporar y gestionar la sensibilidad de nuestros grupos de interés en el enfoque estratégico de cualquier organización.

Las organizaciones colegiales, como cualquier empresa, deben ser capaces de gestionar adecuadamente sus intangibles no solo en términos de diferenciación sino, especialmente en una etapa anterior, para su supervivencia y sostenibilidad en el tiempo. Toda corporación tiene una marca, una reputación, un capital humano y tecnológico y unas relaciones que conservar y cultivar día a día con el ánimo de convertirse en instituciones de confianza para la ciudadanía.

## Mundo complejo con nuevas exigencias

La globalización y las nuevas exigencias sociales han provocado el incremento de la preocupación de las organizaciones y, con ello, la búsqueda de nuevas estrategias y modelos de gestión que permitan dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés a los que cada vez pertenecen un mayor número de colectivos (y no solo los clientes y los proveedores como solía ser hace algunos años). En el caso de las organizaciones colegiales, en los últimos tiempos, se

ha visto modificada la relación mantenida con los colegiados, con los consumidores, con la comunidad, con los empleados, con el Gobierno, con otras asociaciones profesionales, etcétera.

Garilleti alerta del «complejo» mundo en el que se mueven las empresas y organizaciones, caracterizado por el acceso inmediato a la información, la sospecha permanente, el activismo creciente de grupos de interés sociales, la demanda creciente de transparencia, ética y buen gobierno y la sensibilidad creciente hacia la marca y los intangibles (y los riesgos que genera sobre ambos este nuevo entorno). En este 'mundo', cualquier persona, grupo u organización puede impactar o ser impactada, positiva o negativamente, en/por nuestra organización y, por tanto, condicionar la consecución de nuestros objetivos directa o indirectamente. Por ello, resulta fundamental tener identificados los grupos de interés de cada organización y saber cuáles son sus intereses. Más allá de las propias creencias internas, hay que cuestionarse cómo se les aporta valor desde nuestras respectivas organizaciones. «Para que cualquier persona y/o organización nos apoye, debemos aportarle valor», dijo el experto.

En la medida en que las organizaciones colegiales sean capaces de equilibrar sus recursos intangibles con las expectativas de sus grupos de interés gestionarán mejor los riesgos y aprovecharán más



En primer término, Gonzalo Múzquiz, secretario técnico de UP presentando a Javier Garilleti.

\*Según estimaciones realizadas tanto por Jonathan Kendrick en su obra 'Total Capital and Economic Growth' (1994) como por Juergen Daum (<http://www.juergendaum.com>) en 'Intangible Assets and Value Creation' (2002).

las oportunidades. «Lo esencial es conocer qué le aporta el colegio profesional al colegiado, qué necesita el colectivo; y a partir de ahí, cuestionamos si lo hacemos o no y en el caso de que no se disponga de ese servicio/actividad, habrá que ponerlo en marcha», concluye Garilleti.

### Posicionamiento y estrategias

Para gestionar las expectativas de los grupos de interés y crear valor, hay que responder, según indicó, a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros grupos de interés?
- ¿Cuáles son sus intereses? ¿Cómo les aportamos valor?
- ¿Qué oportunidades y riesgos presentan nuestros grupos de interés y sus intereses?
- ¿Qué estrategias debe adoptar la organización para gestionar activa y eficazmente las oportunidades y riesgos detectados en términos de valor?

Es necesario conocer (y gestionar) las claves que explican el posicionamiento de nuestra organización entre los grupos de interés y plantearse: ¿ese posicionamiento es el buscado para todos nuestros grupos de interés?; ¿es el mismo para todos?; ¿nos garantiza la creación y la protección del valor? Asimismo, es imprescindible analizar los riesgos de reputación que pueden influir en dicho posicionamiento, es decir, observar aquellos asuntos o temas que pueden afectar (positiva o negativamente) a los diferentes públicos e, incluso, preguntarles directa o indirectamente sobre ello. En su opinión, «en este ejercicio, se observa un cambio de actitud y, a partir de ahí, hay que ser muy consistente y coherente, de forma que nos encontremos con un colegio profesional donde se gestionan servicios y expectativas y, además, se articulan intereses comunes».

**«Los intangibles residen en la percepción y en la mente del usuario/cliente, de ahí la importancia de comprender, incorporar y gestionar la sensibilidad de nuestros grupos de interés en el enfoque estratégico de cualquier organización», comenta Garilleti.**

### Alianzas y diálogo

Para el ponente, «vivimos en un mundo de alianzas y colaboraciones» por lo que resulta esencial para cualquier organización gestionar proactiva y coherentemente su entorno relacional, con actuaciones de comunicación y posicionamiento alineados. Se trata de manejar un discurso común en nuestras relaciones que venga marcado por unos ejes y temas a tratar. El hecho de disponer de un marco de alianzas consistente permitirá la consecución de los objetivos marcados en mayor proporción a lo que se alcanzaría de forma individual: «los aliados no tienen que defender nuestros intereses al 100 %; pero el hecho de que apoyen a la organización en un momento determinado provoca un refuerzo significativo de posicionamiento que hay que tener presente».

Pero, para ello, hay que apostar por el diálogo y por el establecimiento de procesos abiertos para aportar valor, por ejemplo, a los colegiados, más allá del modelo de relación que se tenga estructurado. A este respecto, Garilleti resalta que los profesionales deben percibir que los colegios profesionales están ahí para ayudarles a desarrollar modelos futuros o mostrarles hacia donde evoluciona la profesión. «Una profesión tiene que hablar de sí misma», destaca el experto, para quien el colegio profesional es «el que mejor sabe cómo van a ser los próximos años de la profesión, cómo va a afectar la tecnología, qué cosas vamos a hacer distintas, etcétera».

Además, propone trabajar «el común», resaltando aquellos valores compartidos en todos los colegios profesionales y comunicándolo a la sociedad mediante mensajes que permitan conocer de qué forma el sector, y los profesionales colegiados, crean valor. ¿Por qué la defensa de los intereses de los colegios profesionales es importante para el país? ¿Cuál es el coste de la «no colegiación»? Consciente del papel que juegan los consejos y colegios profesionales en la sociedad, Garilleti recomendó a los representantes del sector colegial explicar mejor la esencia del sector colegial a través de mensajes positivos porque, como afirmó, «tenéis un ‘producto’ muy potente pero hay que explicar a la ciudadanía española en qué consiste este sector para que puedan entenderlo y valorarlo adecuadamente». Es fundamental, que la ciudadanía conozca el papel de los colegios profesionales, por ejemplo, en la configuración de los programas de estudio o en otro tipo de cuestiones que realmente le afecta. Como concluyó Garilleti: «ahora es el momento de cambiar de modelo» y si no se hace ahora, quién sabe si habrá mejor oportunidad. ■

## La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica

Bajo la dirección de Justo Villafañe, del departamento de comunicación audiovisual y publicidad I de la Universidad Complutense de Madrid, se publicaba recientemente una nueva edición del informe sobre ‘La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica’. El informe anual 2011, que cuenta con trece años «a sus espaldas», recoge los principales hitos del año 2010 en esta materia (seguidos desde el Observatorio global de Intangibles) y sendos artículos sobre cuestiones analizadas en el Análisis Merco en relación con la reputación de las organizaciones. Además, la publicación incluye un repertorio de artículos de académicos, directivos y consultores sobre la actualidad de la gestión de los intangibles en diversos campos.

