

Índice

	Prólogo de Antonio López	11
	Agradecimientos	21
	Introducción	23
01	La economía de los intangibles y la reputación ...	27
	1. La reputación en las organizaciones	29
	2. Los retos de la organización en la gestión de intangibles	37
02	Origen y promesa de la reputación corporativa ...	43
	1. El origen del concepto	44
	2. El valor de la reputación	49
	2.1. Efectos en el valor de mercado	58
	2.2. Efectos en la conducta del grupo de interés ...	69
	2.3. El valor de la reputación corporativa	75
	3. La necesidad de clarificación terminológica	77
03	¿Qué entendemos hoy por reputación corporativa?	81
	1. La reputación es una actitud que genera valor	83
	2. La aspiración de la gran reputación	98
	2.1. Definición y clasificación de los grupos de interés	98
	2.2. Varias reputaciones frente a una única gran reputación	102
	3. La reputación se puede gestionar	124
	3.1. La señalización de la organización	125
	3.2. Las perspectivas: qué somos, qué decimos y hacemos, cómo nos ven	129

	3.3. Lo que no sabemos de la reputación: líneas futuras de investigación	152
	4. El carácter estratégico de la reputación	155
	4.1. La destilación del valor de reputación corporativa	157
	4.2. La reputación como un recurso. La teoría RBV	160
04	La fundamentación teórica de la reputación	163
	1. La legitimación social de la organización	167
	1.1. Las fuentes de legitimación	172
	1.2. Qué aporta la legitimación a la reputación corporativa	181
	1.3. La distancia entre legitimación y reputación ..	193
	2. La teoría de la acción planeada	198
	2.1. La dificultad de aterrizar la actitud en la conducta	199
	2.2. El modelo de la acción planeada	206
	2.3. Nuevas apuestas: identidad, emoción y deseo	222
05	Vías para modelizar y gestionar la reputación corporativa	249
	1. El modelo de lealtad del cliente	250
	1.1. Breve reseña histórica	251
	1.2. Componentes del modelo de la lealtad del cliente	257
	2. Formulaciones del modelo de lealtad intencional del cliente	286
	2.1. La lealtad basada en el valor percibido del servicio	287
	2.2. La lealtad basada en la satisfacción	291
	2.3. La lealtad basada en la confianza	294
	2.4. La lealtad del compromiso calculativo	298
	3. La lealtad del grupo de interés basada en la reputación	300
	3.1. Reputación racional frente a reputación global	303
	3.2. El modelo de lealtad del grupo de interés	309

4. La reputación global como el foco estratégico de la gestión	334
4.1. La activación automática de la actitud	336
5. El estatus eventual de la reputación	341

06 Las métricas de reputación corporativa

1. Las métricas de reputación objetiva	351
1.1. Los rankings de reputación corporativa.....	351
1.2. El índice de reputación de Cravens	359
1.3. El índice Merco	361

1.4. Balance de las métricas de auditorías de expertos informados	366
---	-----

2. Las métricas de reputación, según el grupo de interés	367
2.1. Las escalas racionales de reputación	369
2.2. Las métricas globales de reputación	408

Conclusiones

1. La reputación es una actitud	430
2. ¿Cuáles son los procesos racionales y emocionales por los que la reputación se convierte en comportamientos de apoyo u oposición?	431

3. ¿Cómo se convierte la reputación en lealtad y en creación de valor? Nuestro modelo	432
---	-----

4. ¿Cuál es el modelo de gestión organizativa más adecuado para la reputación?	433
--	-----

5. ¿Cómo la reputación permite establecer el balance adecuado entre legitimidad y diferenciación?	434
---	-----

6. ¿Existen múltiples reputaciones o podemos hablar de una reputación global?	435
---	-----

7. ¿Un cuadro de mando con indicadores para cada dimensión de la reputación y un indicador de la reputación global?	437
---	-----

8. ¿Cuál es el futuro de la reputación?	438
---	-----

Notas	441
-------------	-----

Bibliografía	475
--------------------	-----



Prólogo

El trabajo de investigación que el psicólogo Ángel Alloza, el sociólogo Enrique Carreras y la economista Ana Carreras dan a la luz en este libro que tengo el honor de prologar constituye un paso importante en la consolidación de la reputación corporativa como eje de la comunicación empresarial. *Reputación corporativa* está llamado a convertirse en una referencia obligada para los gestores de los intangibles empresariales y para todos aquellos que quieran adentrarse en el conocimiento y la gestión práctica de uno de los recursos estratégicos más importante para cualquier organización que aspire a ser excelente y competitiva.

El momento de la publicación, además, es oportuno. En los últimos años hemos venido asistiendo a un proceso empresarial, académico y profesional que ha puesto de relieve el papel de los intangibles como instrumentos de gestión y como sumandos en la configuración del valor final de la compañía. Convenía una reflexión sobre lo andado hasta este momento que los autores califican de desencanto y también realizar un alto en el camino en la implementación de una forma de hacer que está llamada a revolucionar la gestión de las compañías y de la comunicación corporativa, un objetivo que el libro cumple adecuadamente.

Tres colectivos son, a mi modo de ver, los responsables de la actualidad de los intangibles: los profesionales de la comunicación corporativa, las aportaciones académicas y la institucionalización de la investigación sobre el tema. Tampoco conviene olvidar la paulatina desvinculación de la reputación, vivida como fuente de rendimiento financiero, del marketing y de la publicidad.

1. El papel de los comunicadores

Los comunicadores corporativos, agrupados mayoritariamente en España en la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), han sido los rescatadores de los activos intangibles. Se podría decir que los intangibles estaban dormidos en el fondo de comercio de las contabilidades tradicionales y que esperaban, como decían los versos de Bécquer, la mano que supiera arrancar sus notas. Una consecuencia de este movimiento ha sido el cambio de objetivo de los departamentos de comunicación, que ha dejado de ser la imagen y ha pasado a ser la gestión y creación de los intangibles empresariales.

En el ámbito profesional, del que procedo, se habían detectado las insuficiencias de las políticas tradicionales de imagen y la necesidad de dotar al perfil público de las empresas de otros valores que dieran consistencia y continuidad a su percepción (reputación), que las acercaran a la sociedad (responsabilidad social) y que integraran en sus mecanismos de portavocía al conjunto de sus empleados (comunicación interna).

La necesidad de buscar el retorno del trabajo profesional de los comunicadores fue uno de los motivos de la apertura de este colectivo a la valoración de los intangibles, conscientes de que la actividad que no cuenta con una referencia económica carece de reconocimiento en el sistema capitalista.

Ángel Alloza analiza en un reciente artículo¹ la causa de la emergencia y consolidación de la reputación corporativa. El éxito de la reputación es, según Alloza, deudor de la convergencia de ocho factores:

1. Las crisis reputacionales que hacen desaparecer las grandes empresas.
2. La internacionalización de las empresas.
3. La búsqueda de una diferenciación sostenible.
4. La vinculación de las empresas y las marcas a la reputación de sus países de origen.

5. La divulgación de los Rankings de Reputación. El primer ranking publicado en España fue el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOC).
6. La explosión de los medios sociales en Internet que hace más vulnerable y volátil el valor de las compañías en el mercado.
7. La demanda urgente, por parte de las empresas, de indicadores no financieros, para mejorar la estrategia y el buen gobierno de la empresa.
8. La necesidad para las empresas y las organizaciones de adoptar un marco de actuación de largo plazo, una visión *multistakeholder* y un mayor compromiso de responsabilidad social.

De estos factores, los que han acelerado la incorporación de la reputación a la agenda de la alta dirección de las organizaciones han sido, por un lado, la toma de consciencia de la relevancia del riesgo reputacional que se inició a comienzos de siglo a partir de casos como Enron, Tyco, Ahold, Parmalat y Arthur Andersen, que hicieron ver a los empresarios de todo el mundo que una reputación mal gestionada puede dañar, cuando no poner en serio peligro, la continuidad empresarial (Fombrun y Van Riel, 2004). Y, por otro y en opinión de los autores de esta obra, la emergencia y publicación de listas cuya consecuencia será una demanda ávida de conocimientos y habilidades para mejorar la gestión de la reputación.

2. Contribución académica

En el ámbito académico, la reputación es concebida como una fuente de rendimiento financiero, como uno de los recursos intangibles más valiosos e importantes de generación de valor y de diferenciación para la empresa (Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992; Brown y Perry, 1994; Roberts y Dowling, 2002; Rindova y Fombrun, 1999; Fombrun, 2001; Dowling, 2002; Flanagan *et al.*, 2011). Peter Roberts y Grahame Dowling confirman su importancia estratégica al afirmar que «una buena reputación mejorará la capacidad de la empresa para sostener en el tiempo unos rendimientos financieros superiores».

No puedo dejar de hacer mención en este prólogo al libro de 1996 del profesor Charles Fombrun *Reputation: realizing value from corporate image y a Fame and Fortune: How successful companies build winning reputations* (publicado en 2003 junto con el profesor Cees Van Riel) y a su contribución a la difusión de la reputación como una disciplina de gestión empresarial. La repercusión de ambos títulos en España se vio ampliada con la monografía *La comunicación empresarial*, publicada por la revista *TELOS* en 1998.

En España destaca la aportación permanente del profesor Villafañe, director del anuario *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y en Latinoamérica*, que ya en su edición del año 2000 contenía una amplia monografía sobre el concepto emergente que era entonces la reputación corporativa. La labor investigadora del catedrático de la Universidad Complutense ha quedado reflejada en el desarrollo de Merco², que analiza desde 1999 las empresas con mejor reputación desde una perspectiva *multistakeholder*.

3. La institucionalización de la investigación

Tres iniciativas académico-empresariales han contribuido de forma importante a la reflexión sobre los intangibles y la reputación: el Foro de Reputación Corporativa y el Instituto de Análisis de Intangibles, origen ambos de Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership.

Todas estas iniciativas tenían y tienen un objetivo común: situar en el mapa empresarial la importancia de la gestión de los activos intangibles clave –reputación, marca, responsabilidad social– y demostrar con rigor y objetividad empírica su aportación real a la creación de valor. Tenemos que sentirnos orgullosos porque, como afirman los autores de este libro y aunque aún queda un gran camino por recorrer, hoy la reputación corporativa es uno de los dos indicadores no financieros más utilizado en el mundo de las organizaciones, tanto privadas como públicas.

El fRC nació en 2002 de la mano de cuatro grandes empresas españolas (Agbar, BBVA, Repsol y Telefónica) que se asocian para trabajar juntas constituyendo el primer grupo empresarial de esta naturaleza en el mundo. Su objetivo consistía en entender y gestionar la reputación

corporativa, y demostrar empíricamente su contribución al negocio y a la creación de valor. El proyecto se desarrolló con rapidez y llegó a agrupar a empresas muy relevantes en la economía española como Abertis, Adif, Agbar, BBVA, Critería, Danone, Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Iberia, Renfe, Repsol, Sol Meliá, Telefónica, entre otras. El gran hito fue la creación de una herramienta de gestión para la medición de la reputación corporativa; un método llamado RepTrak que fue presentado a la comunidad académica y profesional en 2005 en Madrid y en el ámbito global en 2006, durante la *International Conference on Corporate Reputation, brand, identity and competitiveness* en Nueva York.

Ante la necesidad de poder presentar a los comités de dirección un indicador de reputación sólido que no fuera cuestionado y que gozara de la misma calidad y prestigio que los indicadores financieros tradicionales, estas empresas se pusieron a trabajar con el profesor Fombrun en el año 2004 para crear, a partir del modelo Reputation Quotient (RQ) que Fombrun y su equipo habían desarrollado en 1996, una herramienta de medición de la reputación que pudiese convertirse en un estándar mundial de medición y gestión de la reputación corporativa.

Muy pronto se pudo comprobar cómo el hecho de poder medir la reputación permitió crear áreas de gestión específica de reputación corporativa en las grandes empresas españolas. En 2008, muchas de estas empresas contaban ya con áreas o departamentos para gestionar su reputación corporativa.

Mientras las empresas avanzaban en los modelos y las herramientas de gestión de la reputación corporativa, los estudios académicos sobre intangibles se multiplicaban manifestando la ausencia de un consenso generalizado. Esta es la etapa a la que los autores denominan «el desencanto».

Ante la necesidad de crear una doctrina sólida sobre el valor de los intangibles y su gestión desde España, un grupo de directores de comunicación promovimos la creación del Instituto de Análisis de Intangibles, en cuya fundación participaron, entre otras, compañías como Unión Fenosa, Banco Santander, Siemens, Ferrovial, Bankinter, Ono y Media Planning Group; consultoras como PwC, Ernst&Young, Deloitte, KPMG y Villafañe & Asociados, escuelas de negocios como

Esade, ESIC, EOI y EAE; y asociaciones como Dircom, Adecec, Aeca y Andema.

Presidí el IAI con la misión de introducir certeza en el análisis, la gestión y la valoración de los intangibles, buscando soluciones de consenso, aportando la colaboración de los agentes involucrados y dotando a estas áreas de conocimiento de instrumentos rigurosos para ayudar a crear los parámetros de medición y monitorización de los intangibles e integrarlos en los procesos de valoración y gestión que necesitan implantar las organizaciones. El proyecto del IAI estaba ligado a conseguir el reconocimiento de los intangibles como activos que debían figurar en el balance de las compañías. Algo que las recientes normas contables europeas habían dejado para mejor ocasión.

Nuestra primera publicación fue el *Estudio sobre el estado del arte de los activos intangibles de la empresa*, en el que recopilamos, por primera vez, un glosario de términos y una base de clarificación conceptual sobre los activos intangibles de mayor relevancia para las empresas y las instituciones.

Durante esos años publicamos monografías en esta materia como *La valoración de marcas*, de Gabriela Salinas; *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*, de Terry Hannington; y *Valor razonable de los activos intangibles*, de Eusebi Nomen. Otros títulos relevantes que publicamos sobre la materia fueron: *Información sobre intangibles en la nueva economía*, de Ricard Monclús, Teresa Torres y Araceli Rodríguez (2005); *España frente al cambio de las reglas contables* (2006); *Valoración de empresas cotizadas* (2007); *Estado real de la implantación de la responsabilidad corporativa en las empresas españolas*, de Begoña Beneytez (2007); *Evaluación del renombre y la notoriedad de marcas*, de Eusebi Nomen y Jordi Montaña (2007); y *Los intangibles en la regulación contable*, de Leandro Cañibano, Emma García Meca, Beatriz García Osma y Ana Gisbert Clemente (2008).

En 2006 promovimos los premios de investigación sobre intangibles para impulsar la investigación en el ámbito académico y en 2007 lanzamos al mercado un programa superior en Análisis y Gestión de Intangibles para la Marca y la Reputación Corporativas que pasó a formar parte de la oferta formativa de la Escuela de Organización Industrial (EOI) que, desde su primera edición, se convirtió en el referente en la

formación de los profesionales dedicados a la gestión de los intangibles en España. Hoy este programa está realizando su quinta edición.

A lo largo de esos años estrechamos la colaboración con Adecec y la Asociación de Directivos de Comunicación-DIRCOM, dando lugar al estudio sobre *La comunicación de intangibles en España*. La Asociación de Directivos de Comunicación-DIRCOM, de la que soy presidente de honor, ha jugado un papel muy importante en el fortalecimiento de la función del director de comunicación desde que inició su andadura en 1992.

La última contribución del IAI que me gustaría resaltar tuvo lugar en 2008, con el lanzamiento del estudio sobre la reputación de España en el mundo a partir de la metodología CountryRep desarrollada por el Reputation Institute y en colaboración con el investigador principal en esta materia del Real Instituto Elcano, Javier Noya. Este estudio pronto se convirtió en un observatorio anual, anticipándose a la creciente preocupación por la pérdida de confianza internacional hacia la economía española. Hoy este modelo de medición de la reputación de España ha sido adoptado por el Alto Comisionado de la Marca España como un método de medición que nutre al Observatorio de la Marca España que dirige el Real Instituto Elcano con la colaboración técnica de Corporate Excellence.

Pero la historia no termina aquí ya que, como he comentado, en 2011, para darle un mayor impulso a estos proyectos, se creó Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership, un laboratorio de ideas impulsado por las grandes empresas españolas (BBVA, CaixaBank, Iberdrola, Repsol, Santander y Telefónica) para profesionalizar la gestión de los activos intangibles clave, la reputación, la marca, la comunicación y los asuntos públicos, y para contribuir al desarrollo de marcas fuertes y empresas con una reputación excelente, capaces de competir con éxito en los mercados globales. También participan en el proyecto importantes empresas públicas y privadas como Adif, Agbar, Bankinter, Correos, Danone, El Corte Inglés, Gas Natural Fenosa, Mapfre, Meliá Hotels International y Renfe.

Las empresas de Corporate Excellence aspiran a liderar por su buena reputación, por el reconocimiento que le otorgan sus grupos de interés;

y esa es la clave. Nos encontramos ante un nuevo modelo de empresa en el que el poder real pertenece a los grupos de interés que determinan el éxito o el fracaso de las organizaciones. Esto ya lo vaticinaba hace más de una década Freeman pero ahora es más importante que nunca entender que el nuevo rol de las organizaciones es fortalecer las relaciones y estar al servicio de sus grupos de interés.

Las circunstancias que estamos viviendo han conferido protagonismo, con la consiguiente exigencia de atención prioritaria, a dos públicos: los empleados y la opinión pública. Los primeros se han convertido en un grupo de interés clave para navegar con éxito en la difícil asignatura de la sostenibilidad del sistema y de las empresas que le dan vida. «Una plantilla sí da valor añadido» afirma Cees Van Riel en el primer libro de la Biblioteca Corporate Excellence, *Alinear para ganar*.

Por otra parte, la gran crisis que nos atenaza, en su doble vertiente económica y social, invita a una reconsideración del papel que la opinión pública debe ocupar en las preocupaciones empresariales. No se puede dar la espalda a lo que la gente piensa. A la voz de la calle, a la demanda de los ciudadanos, sean clientes o no de las empresas. Las corporaciones para ser rentables están sometidas a los mercados, pero para ser empresas reputadas, agentes sociales legitimados, necesitan la aprobación de esa fuerza difusa pero decisiva de la opinión pública. La recomendación resulta más perentoria para el sector público que vive una dura descalificación por parte del entorno social.

Y hay que evitar que la reputación corporativa, en vez de constituir un medio para ahondar en el compromiso social de las empresas, se convierta en un fin. A lo largo de los últimos años ha habido quienes olvidan que el ejercicio de la reputación corporativa implica no solo la comunicación sino también el comportamiento de las empresas.

La reputación es el resultado primero de la relación armónica entre identidad e imagen corporativa y, en segundo término, la reputación constituye la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad. La reputación es la suma de las percepciones de los públicos, pero es también cultura, es historia, no es un hecho coyuntural que se puede fabricar a golpes de eventos

mediáticos. Es la síntesis de una historia, de una cultura vivida y de un compromiso corporativo de acercamiento inteligente a las demandas de la opinión pública.

Hay que evitar la artificiosa creación de una reputación y el consiguiente desencanto. Porque el desencanto de empresas y sectores ha dado lugar a una reacción política y social partidaria de reducir el ámbito de autonomía de las empresas, de los sectores y también de los países.

Estoy convencido de que las organizaciones necesitan de líderes capaces de entender el contexto social y hacer que sus organizaciones complementen sus cuadros de mando con indicadores no financieros que les muestren cómo van a evolucionar en el futuro. Y los comunicadores necesitan el retorno de su gestión, lo que se alcanza con la valoración de los intangibles que gestionan.

La reputación, entendida como el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la organización en sus grupos de interés que motivan conductas capaces de generar valor, se ha convertido en el camino que lleva a la excelencia. La excelencia empresarial se consigue activando procesos de mejora continua en todas las áreas de la gestión de las organizaciones. Las empresas que han decidido liderar por su buena reputación son aquellas que han introducido en su estrategia una dinámica de escucha activa de su grupo de interés. Someterse al escrutinio de los grupos de interés, a lo largo del tiempo y considerando de forma holística y transversal las áreas fundamentales de la gestión, es un proceso que inevitablemente conduce a la excelencia y la transformación continua mediante planes de mejora focalizados en hacer lo relevante y en comunicar lo relevante.

Reputación corporativa nos asoma y adentra en el fenómeno psicosocial de la reputación corporativa y hace un recorrido histórico desde la aparición de este concepto hasta que consigue consolidar su carácter científico gracias a las métricas y los modelos para su gestión. Este libro representa una aportación de gran valor y utilidad, una guía para los gestores presentes y futuros y una invitación a los líderes empresariales a la construcción de empresas sostenibles y creíbles.

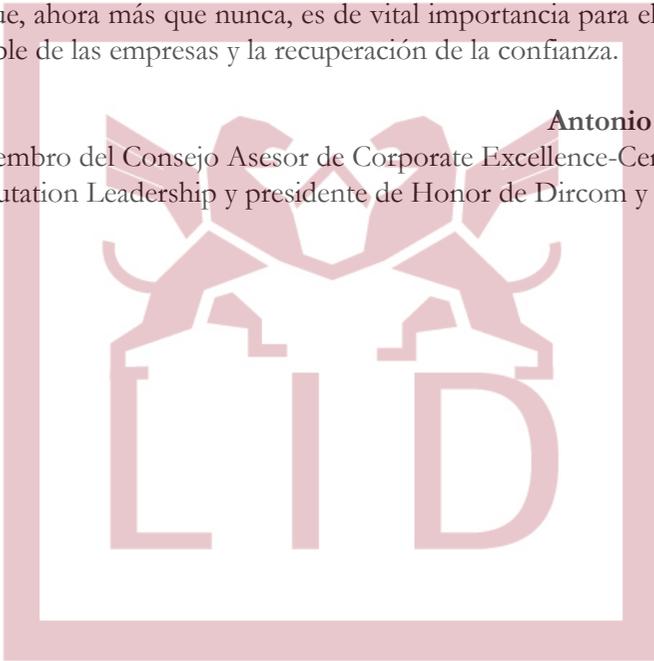
Y, finalmente, una pequeña cuestión personal, referida a uno de los autores –Ángel Alloza–, a quien tuve la gran oportunidad de tener en mi

equipo, primero en BBVA y después en el IAI, del que fue uno de sus fundadores. Siempre he admirado en Ángel su capacidad para innovar, su preparación y su talante dialogante. Ha sido muy grato compartir con él inquietudes y proyectos y espero que sigamos colaborando en la tarea de dotar a las empresas de mecanismos de legitimación y diferenciación, todo ello desde una vieja amistad consolidada en el tiempo.

Una vez más reitero el placer que supone escribir las primeras palabras de una obra que auguro de referencia obligada para las próximas generaciones y, sobre todo, ver los avances que se han hecho en una disciplina que, ahora más que nunca, es de vital importancia para el futuro sostenible de las empresas y la recuperación de la confianza.

Antonio López

Miembro del Consejo Asesor de Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership y presidente de Honor de Dircom y del IAI



Agradecimientos

Un libro compartido parece, en una primera reflexión, una tarea más difícil y compleja que la de escribirlo uno mismo. No es así cuando hemos tenido la fortuna de trabajar en esta obra un pequeño equipo de tres personas que se complementan y que, gracias a las innumerables sesiones de reflexión, de puesta en común y de valoración crítica, ha conseguido aflorar lo mejor de los conocimientos académicos, de la experiencia empresarial y de la creatividad de un sociólogo, un psicólogo y una economista con una dilatada trayectoria en investigación, docencia y gestión práctica de la reputación corporativa en el mundo de las grandes corporaciones.

Pero además este trío de autores ha contado con la ayuda, colaboración, paciencia y perseverancia de otras personas que sienten pasión por lo que hacen y que han querido compartir generosamente su sabiduría y su buen hacer.

A Macarena Estévez, una de las matemáticas más brillantes y creativas que ayuda a un gran número de empresas e instituciones a traducir la enorme amalgama de datos que nos ofrece la realidad cotidiana en modelos que les permiten entender y predecir actitudes y comportamientos. Macarena ha estado con nosotros desde la primera sesión de trabajo y ha sido una fuente de inspiración permanente.

Al equipo de grandes profesionales de Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership sin cuya paciencia, entusiasmo y buen criterio no habríamos visto nunca materializarse este proyecto; a Augusto Leiva, Juan Cardona, Saida García, Beatriz Magro y, en especial, a dos

personas del equipo: Clara Fontán, que ha navegado en el texto y ha contribuido a hacerlo mejor, y Anna Ramzina, por su magnífica labor de adaptación del texto al inglés.

A Antonio Franco, catedrático de Estadística y director del Departamento de Matemática Aplicada y Estadística de la Universidad CEU San Pablo, por su visión y apoyo incondicional a este proyecto desde el primer momento.



Introducción

La reputación se ha convertido en un activo estratégico para las empresas. Negocios con buena reputación demuestran una capacidad diferenciadora para atraer inversiones y retener clientes y empleados, a la vez que construyen mayores niveles satisfacción y fidelidad hacia sus productos y marcas.

En la actualidad, la reputación corporativa es uno de los dos indicadores no financieros más populares en el mundo de las organizaciones, tanto privadas como públicas¹. El texto nos asoma y adentra en el fenómeno psicosocial de la reputación corporativa.

El lector podrá acompañarnos en la aventura que representa la ruta hacia la buena reputación. Hablamos de aventura en un sentido lato porque el recorrido no está exento de sobresaltos. La reputación apareció como un concepto lleno de promesas y esperanzas, como la clave de bóveda que podría ser capaz de mantener un equilibrio estable entre los diversos intereses de los grupos de presión que hacen viable una organización. Pronto se comprobó que era un gigante con pies de barro, sin suficiente fundamento teórico o metodológico. En las siguientes líneas viviremos el desencanto de una Torre de Babel construida sobre una miríada de conceptos y perspectivas en pugna que acaba produciendo cierta desazón en el viajero. Pero una vez dentro de este ignoto mundo de los intangibles corporativos, poco a poco veremos cómo la vaga idea de reputación va adquiriendo un carácter científico en forma de métricas y modelos que serán el fundamento de la tan ansiada tecnología que permita su gestión. La organización de los capítulos de este libro sigue el sendero histórico del concepto.

En capítulo 1 planteamos el enorme reto que representa para las organizaciones la gestión de sus intangibles. Estamos entrando en un nuevo ciclo económico al que podríamos denominar economía de los intangibles y de la reputación corporativa. Se trata de un nuevo contexto en el que cambia el rol de la empresa y la relación de poderes tradicionales; implica entender que el poder hoy está en manos de los grupos de interés (opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc.) y el nuevo rol de las empresas y de las instituciones es estar su servicio. Así, el éxito empresarial debe medirse como la capacidad de saber leer el contexto social mejor que los competidores, construir una diferenciación sostenible en el tiempo y fortalecer la relación con los grupos de interés clave.

El requisito previo para que pueda desarrollarse este nuevo modelo de empresa depende del grado de confianza que una sociedad deposite en sus empresas e instituciones. La marca y la reputación son las herramientas para gestionar la recuperación de la confianza. Las bases de la construcción de dicha confianza consisten en adquirir compromisos sobre los asuntos relevantes para los ciudadanos (como respuesta a lo que esperan de la organización los grupos de interés) y después cumplirlos. En el capítulo 1 abordamos las claves de esta nueva economía basada en la generación de confianza y en el cumplimiento de las promesas.

El capítulo 2 establece un repaso histórico desde la aparición del concepto de reputación corporativa y su evolución hasta la actualidad. En las tres últimas décadas constatamos el interés creciente que está suscitando la literatura de la reputación corporativa en los ámbitos académico y empresarial. En una de las últimas revisiones científicas realizadas en 2010, Kent Walker encontró 1.559 publicaciones relacionadas con la reputación corporativa y sus términos satélites asociados, como la identidad organizacional, la imagen organizacional, el valor de marca o la marca corporativa².

En realidad no podemos decir que la reputación de una compañía sea una disciplina reciente en el ámbito de la gestión empresarial. Al contrario, sus orígenes se remontan a los años cincuenta, concretamente al artículo de 1958 de Pierre Martineau³, quien avisa sobre los beneficios

de extender el concepto de «imagen de marca» al de «imagen corporativa». Se trata de un concepto más amplio que integra las perspectivas de todos los colectivos relevantes para la supervivencia de una compañía, como son los accionistas, los consumidores, los consumidores potenciales y los empleados.

El capítulo 3 se dedica por completo a desvelar la naturaleza de dicho concepto. Examina las características que han ido emergiendo alrededor del término hasta llegar a formalizar un concepto científico, con las propiedades deseadas: la reputación como evaluación social compartida capaz de promover conductas de valor para la empresa. Estaremos en condiciones de comprender las posibilidades reales de la famosa tesis que Charles Fombrun lanzó en 1996 sobre la existencia de una gran reputación, una única métrica capaz de integrar las reputaciones de todos los grupos en una única medida que las aglutine.

El capítulo 4 aborda de lleno dicho aspecto. Una vez que conocemos el potencial de la reputación para la creación de valor aparecen todos sus dilemas: ¿existen una o varias reputaciones? ¿Son de orden emocional o racional? ¿Es un activo intangible o recurso invisible? ¿Es una realidad objetiva o una construcción socialmente elaborada? ¿Qué nos están reportando las numerosas métricas disponibles? ¿Cómo elegir entre ellas? Y, lo que resulta más importante, ¿qué hacer con ellas? Es como si el concepto abriera más interrogantes que soluciones. Por ello hemos dedicado este capítulo a entender los marcos teóricos que explican el fenómeno de la reputación corporativa y sus efectos asociados. A nuestro juicio existen dos grandes teorías que nos pueden explicar la emergencia de la reputación. Ambas se mueven en planos distintos. La primera, la teoría de la legitimación, se desarrolla en un nivel muy general y explica los mecanismos básicos en los que se sustentan las conductas de apoyo de los grupos de interés, tiene por tanto un carácter estratégico. La segunda, la teoría de la acción planeada, se mueve en un plano más táctico, más concreto, y es capaz de explicar la aparición de conductas de valor concretas. Es útil, por tanto, para realizar diagnósticos más eficaces para la gestión de políticas de reputación. El apartado acaba proponiendo el nuevo concepto de la reputación global emocional, sus fundamentos teóricos y las ventajas que ofrece para los gestores de la reputación.

El capítulo 5 deja de lado la teoría general para entrar en el terreno de la aplicación práctica de los modelos explicativos que convierten la reputación en conductas de valor. En los capítulos anteriores hemos definido la reputación corporativa como una actitud general hacia la corporación, presente en los grupos de interés, que es capaz de promover su apoyo. Y hemos ahondado en su fundamentación teórica. Este campo de investigación es relativamente joven y los autores se han preocupado más por la formalización teórica y la construcción de métricas de reputación que por la formación de modelos causales que descubran las claves de la conducta de valor en los grupos de interés que es lo realmente relevante para las empresas y las instituciones.

Hemos reservado el capítulo 6 para presentar las distintas métricas de reputación corporativa que han ido surgiendo en las últimas dos décadas. La enorme variedad de índices y escalas que han aparecido en los últimos años es un indicador en sí mismo del interés que despierta la reputación en la comunidad científica y profesional. Sin embargo, esa misma proliferación también puede provocar incertidumbre y confusión. Por ello, este capítulo final ofrece una guía detallada para medir la reputación de forma que pueda ser gestionada y crear valor para las empresas y las instituciones.

01

La economía de los intangibles y la reputación

Estamos entrando en un nuevo ciclo económico al que podríamos denominar «economía de los intangibles y de la reputación corporativa». El detonante para este cambio ha sido la crisis iniciada en 2008¹ que se ha sumado a la tendencia de incremento constante del valor de los activos intangibles en los últimos 30 años (el valor de los intangibles de las empresas del S&P 500 se ha triplicado en este período de tiempo, el 62% del valor de las empresas cotizadas del mundo es intangible²).

Los activos intangibles nunca han sido tan importantes como ahora. Representan una proporción cada vez más grande del valor de las empresas, en la medida en la que los resultados financieros y la rentabilidad responden cada vez más al intercambio y gestión de ideas, información, conocimiento y servicios y cada vez menos al control de los recursos físicos y tangibles.

Los activos intangibles incluyen patentes, alianzas estratégicas, bases de clientes, conocimiento de empleados y otras formas de activos no físicos, sin embargo el activo de mayor valor para muchas compañías es su marca, que puede llegar a representar hasta el 70% de su capitalización bursátil.

Aunque los activos y recursos intangibles son los factores clave que mueven a la economía actual, el nivel de conocimiento por parte de los directivos de las empresas y de los inversores es pobre. Este desconocimiento produce una gestión deficiente y un sesgo importante en la evaluación de riesgos, identificación de oportunidades y valoración adecuada por parte de los inversores. La visión contable tradicional se

focaliza casi exclusivamente en los activos tangibles puesto que la gestión de las empresas se limita a aquello que mide y solo mide aquello que comprende bien.

La reputación es el mejor exponente del recurso intangible de mayor valor estratégico con claros déficits de comprensión, medición y gestión. El término específico «economía de la reputación» fue acuñado por primera vez en la *XV International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness* de Reputation Institute celebrada en 2011 en Nueva Orleans (Estados Unidos). «Se trata de un nuevo contexto en el que cambia el rol de la empresa y la relación de poderes tradicionales; implica entender que el poder hoy está en manos de los grupos de interés –opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc.–»³.

El nuevo rol de las empresas y de las instituciones es estar al servicio de sus grupos de interés (*stakeholders*). Hoy el éxito empresarial debe medirse como la capacidad de identificar y fortalecer la relación con esos grupos que tienen intereses en la organización antes y mejor que los competidores. El requisito previo para que pueda desarrollarse este nuevo modelo de empresa depende del nivel de confianza que una sociedad deposite en sus empresas e instituciones.

La realidad del mundo en que vivimos hoy se caracteriza precisamente por una pérdida de confianza que se ha generalizado y afecta tanto a las empresas como a los gobiernos. La recuperación de dicha confianza es una tarea prioritaria para la superación de la crisis económica. «La buena gestión de las marcas y de la reputación son la palanca para ello y hoy son las empresas quienes están mejor posicionadas para impulsar esta gestión de los intangibles estratégicos»⁴.

El objetivo principal para la buena gestión de estos recursos y activos intangibles radica en avanzar en una rigurosa definición conceptual de la reputación y en el consiguiente desarrollo de las métricas de reputación que sean capaces de medir y de demostrar el retorno económico de la buena gestión de la misma.

Se trata de conseguir que estas métricas de reputación sean incorporadas a los cuadros de mando de la alta dirección de las organizaciones complementando a los indicadores financieros tradicionales.

Con el objetivo de ayudar a las empresas y al sector público a avanzar en el campo de la métricas de reputación corporativa y en la mejora de la gestión de los intangibles clave (reputación, marca y comunicación), desde hace una década se han promovido en España diversas iniciativas, como el Foro de Reputación Corporativa (2002) y el Instituto de Análisis de los Intangibles (2004), que recientemente se han integrado en el laboratorio de ideas Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership. Todas ellas son iniciativas empresariales que nacen en este contexto.

1. La reputación en las organizaciones

La marca y la reputación son las herramientas para gestionar la recuperación de la confianza. «Las bases de la construcción de la confianza se sitúan en adquirir compromisos sobre los temas y asuntos que son relevantes para los ciudadanos (como respuesta a lo que esperan de la organización los grupos de interés), y después cumplirlos»⁵.

La marca corporativa es el balance que una empresa, institución o país consigue establecer entre las percepciones que comunica, es decir, las expectativas que crea, y las realidades o experiencias que entrega a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos (Alloza, 2010). Por lo tanto, es un requisito fundamental que aquello que comunique una organización después lo pueda cumplir en la realidad. «Y esto es aplicable tanto a personas como a profesionales, empresas, instituciones o países»⁶.

«La marca corporativa es la plataforma de acción para expresar y comunicar esos compromisos o promesas que después la organización deberá cumplir»⁷. Una marca es fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación para la empresa que la posee en la medida en que no exista disonancia entre las percepciones o expectativas que genera y las experiencias o realidades que entrega, es decir, cuando la marca «dice lo que hace y hace lo que dice».

La reputación es el resultado final de este proceso cuando se mantiene a lo largo del tiempo. «Una buena reputación permite ganar y mantener la confianza de los grupos de interés y por eso se convierte en la herramienta de gestión para fortalecer la confianza»⁸.

La reputación es un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: admiración, buena estima y confianza. Está en la base de la confianza y se trata de un sentimiento de enorme relevancia, puesto que es el detonante de las actitudes y comportamientos favorables hacia una empresa, una institución o un país⁹.

«La buena reputación se basa en el buen hacer, es decir, el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés»¹⁰.

En la última década, la reputación ha ido entrando poco a poco en la agenda de las empresas:

a) El primer argumento por el que esto se produjo fue la toma de conciencia de la importancia de los riesgos reputacionales para la supervivencia de las empresas.

El interés empresarial por la reputación corporativa se inició a comienzos de siglo partiendo de casos de crisis reputacionales como los de Enron, Tyco, Ahold, Parmalat y Arthur Andersen, que son el paradigma de los efectos devastadores del llamado «riesgo reputacional». Estos casos provocaron que los empresarios de todo el mundo se dieran cuenta de que «una reputación mal gestionada puede poner en peligro la continuidad empresarial»¹¹.

b) El segundo argumento que ha puesto a la reputación en la agenda de las empresas es la internacionalización. Las compañías de cualquier país, incluidas las españolas, compiten en un mercado que tiende a ser cada vez más global. Incluso aquellas empresas cuyas estrategias se circunscriban al mercado local tendrán que afrontar la competencia de empresas y marcas internacionales.

c) La reputación se convierte en un argumento clave para la búsqueda de una diferenciación sostenible. En un contexto de progresiva globalización, las empresas españolas ya no pueden competir de manera sostenible únicamente por precio y, a largo plazo, ni tan siquiera por la calidad de la oferta¹². Los productos y servicios tienden a ser cada vez más parecidos y su calidad es una condición necesaria pero no sufi-

ciente. La verdadera diferenciación para conseguir una ventaja competitiva sostenible está en la marca (Oroval, 2011; Alloza, 2001).

d) El proceso de internacionalización y globalización económica también pone de relieve la vinculación de las empresas y las marcas a sus países de origen. El país de origen de un producto o servicio representa una parte significativa de su fortaleza o debilidad en el mercado global. La marca país actúa como respaldo de confianza para las marcas de producto o servicio provenientes del mismo. Se produce un «trasvase de atributos entre los que se asignan al país y los que se vinculan a las marcas de producto, a las empresas»¹³.

Este trasvase puede funcionar tanto en sentido positivo como negativo. «Una marca o empresa procedente de un país percibido como sofisticado encontrará pocos problemas en ser percibida como sofisticada, pero por el mismo motivo una marca procedente de un país percibido como informal tendrá muchas dificultades para ser percibida como seria»¹⁴. Del mismo modo, las marcas y empresas exitosas y con buena reputación contribuyen a mejorar la percepción y reputación de la marca país. Esto funciona en especial con las grandes corporaciones que tienen gran visibilidad. Este efecto de las grandes empresas, a su vez, ayuda a mejorar la reputación de otras marcas y empresas más pequeñas con el mismo origen.

e) Desde el punto de vista de la gestión, la reputación ayuda a las empresas y organizaciones a adoptar un marco de actuación de largo plazo y una visión *multistakeholder*.

Gestionar la marca país y la reputación significa hablar de creación de valor a largo plazo, implica asumir un nuevo rol de la empresa al servicio de los grupos de interés, donde «solo la creación de valor compartido y equilibrado permitirá un crecimiento sostenible y capaz de generar cohesión social»¹⁵.

El interés por la reputación que hemos sintetizado en estos cuatro puntos requiere clarificar el concepto de reputación y avanzar en métricas rigurosas que hagan posible la incorporación de la reputación a la gestión estratégica de las organizaciones.

Desde el punto de vista de la gestión, han sido las direcciones de comunicación las que vienen asumiendo estas funciones con un esfuerzo de transformación continuo desde hace dos décadas. Estas áreas de gestión, herederas de los departamentos de prensa, evolucionan, redefinen el rol de la comunicación y de los intangibles estratégicos y crecen en tamaño e importancia (The Arthur W. Page Society, 2012).

Así, la dirección de Comunicación asume progresivamente nuevas funciones. Son seis las áreas clave que determinarán su éxito futuro: la reputación, la marca corporativa, la comunicación, los asuntos públicos, la responsabilidad social y las métricas (Zerfass *et al.*, 2012). Estas son las funciones que mayor impacto pueden tener en la transformación necesaria de las organizaciones para afrontar con éxito el nuevo entorno competitivo de «la economía de los intangibles y de la reputación»¹⁶.

Sin embargo, la posición todavía dominante hoy en la mayoría de las empresas establece que el máximo órgano directivo de una organización decide la estrategia empresarial y que esta, a su vez y como en cascada, inspira la estrategia de las áreas de especialidad, entre las que puede figurar la función de comunicación. La práctica empresarial ratifica esta posición. La existencia del director de comunicación y su presencia en los comités de dirección se da solamente en algunas grandes corporaciones.

El enfoque conceptual que aquí se propone intenta superar esta relación lineal y unidireccional entre estrategia empresarial y estrategia de comunicación para considerar el sistema de comunicación y la gestión de los intangibles estratégicos (reputación y marca) como «un instrumento clave tanto para la formación como para la ejecución de la estrategia corporativa»¹⁷.

El director de comunicación, como «responsable de la comunicación con todos los grupos de interés»¹⁸, conoce sus aspiraciones, demandas y expectativas y puede contribuir eficazmente tanto a la formulación como a la implantación y comunicación de la estrategia corporativa.

Este enfoque implicaría la necesidad de fortalecer la figura del director de comunicación, dotarle de los conocimientos, las herramientas de

gestión y las funciones que se requieren para poder participar activamente en la toma de decisiones del máximo órgano de gestión de las empresas y para que esté legitimado para informar de las repercusiones, positivas o negativas, que las decisiones de este órgano pueden tener en los grupos de interés.

También se pone en evidencia esta limitación en el ámbito de la formación académica. Muchas universidades y escuelas de negocios imparten las materias sobre estrategia de comunicación o sobre reputación corporativa en departamentos de marketing y, en algunos casos, en departamentos de la especialidad, pero raramente en el ámbito de la política de empresa.

Queda también mucho por hacer para consolidar estas funciones en las organizaciones y para establecer métricas y modelos de gestión que sean aceptados tanto por el ámbito académico como por el mundo empresarial. Las métricas de reputación en este contexto se configuran como un requisito indispensable para demostrar el retorno económico y financiero de la buena gestión del director de comunicación.

Las métricas de reputación deberían, siguiendo este argumento, formar parte del cuadro de mando del más alto nivel. Hablamos de un cuadro de mando en el que se complementan los indicadores financieros convencionales con nuevos indicadores no financieros, como la reputación, la marca, la satisfacción de los clientes, el compromiso de los empleados y el nivel de prescripción. Estos indicadores no financieros permitirán a las empresas y a las instituciones superar la visión de corto plazo que ofrecen los indicadores financieros para incorporar una visión de largo plazo y un enfoque *multistakeholder* que permita establecer cambios profundos en la estrategia empresarial, orientados a consolidar un nuevo modelo de empresa sostenible, generador de diferenciación duradera, capaz de alinear a sus grupos de interés internos y externos en torno a su estrategia de negocio.

Es necesario avanzar tanto en la clarificación conceptual como en las métricas que se derivan de una rigurosa conceptualización, solo así se podrá dar respuesta a la demanda creciente de las empresas e instituciones que desean disponer de una mejor tecnología de gestión de sus intangibles.

Las líneas de trabajo que se han puesto en marcha en los últimos años para cumplir con estos retos y tratar de obtener todo el potencial que encierra la reputación han consistido esencialmente en dos tipos de actuaciones:

- Líneas de actuación basadas en la investigación y los trabajos académicos.
- Líneas de actuación empíricas y basadas en las prácticas empresariales y en la investigación aplicada.

La primera línea ha generado investigaciones y avances en el concepto de comunicación, de reputación corporativa, sus métricas correspondientes y las implicaciones organizativas que conlleva.

La segunda línea ha originado la creación de asociaciones, fundaciones, laboratorios de ideas o grupos de reflexión (*think tanks*) y otros órganos de la sociedad civil que han congregado a distintas empresas para unir fuerzas. La aportación de las grandes empresas españolas a la innovación en la gestión de la reputación, la marca corporativa, la comunicación y las métricas ha sido muy relevante gracias al enfoque pragmático y empírico que han adoptado.

Algunas de las experiencias más innovadoras han nacido en España hace diez años, con la creación de grupos empresariales que trabajan bajo el marco de modelos de cooperación entre competidores directos, colaboración público-privada y alianzas con algunos de los referentes académicos y científicos¹⁹. Los casos más relevantes en este campo han sido protagonizados por algunas de las mayores empresas que cotizan en el IBEX 35 y por algunas grandes empresas públicas. Han sido tres las iniciativas empresariales que han tenido mayor impacto en este campo en España:

- El Foro de Reputación Corporativa (2002-2011)
- El Instituto de Análisis de los Intangibles (2004-2011).
- Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (2011-actualidad).

Este esfuerzo de algunas empresas se ha complementado con el que realiza la asociación de profesionales más activa en este campo, Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación).

La iniciativa empresarial más reciente, Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (CE) ha integrado desde su creación, en 2011, a todas las actividades y a la gran mayoría de las empresas que fundaron el Foro de Reputación Corporativa (fRC) y el Instituto de Análisis de los Intangibles (IAI), junto con sus redes y alianzas con expertos e instituciones académicas; es decir, el fRC y el IAI han pasado a formar parte de CE.

Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership es un laboratorio de ideas sin ánimo de lucro que tiene forma jurídica de fundación. Ha sido creado por BBVA, CaixaBank, Iberdrola, Repsol, Santander y Telefónica (como patronos natos) y cuenta con la asociación de pleno derecho de algunas de las empresas públicas y privadas españolas más relevantes, como Adif, Agbar, Bankinter, Correos, Danone, El Corte Inglés, Gas Natural Fenosa, Mapfre, Meliá Hotels International y Renfe. Este conjunto de empresas emplean a más de 750.000 personas, están presentes en 80 países y suman una capitalización bursátil que representa más del 50% del IBEX 35.

El nombre de este laboratorio de ideas expresa la idea de innovación que encierra la gestión de la reputación. Es un centro de liderazgo reputacional (*Centre for Reputation Leadership*) que, mediante la gestión de la reputación, consigue transformar a las empresas en organizaciones excelentes (*Corporate Excellence*). Fieles a esta visión, las empresas que conforman esta organización afirman su posicionamiento al emplear el lema corporativo *Leading by Reputation* que responde a los retos de competencia del nuevo ciclo económico de la economía de los intangibles y de la reputación, en el que las empresas y las organizaciones competirán por ganarse la confianza y el favor de sus grupos de interés.

Este objetivo requiere un paso previo y necesario de clarificación del concepto de reputación y una revisión de las principales formulaciones que se han dado en el ámbito académico y en el empresarial. Sin una

clara conceptualización no es posible desarrollar métricas rigurosas y aceptadas por los actores sociales relevantes: el ámbito académico, el de los gestores de intangibles en las organizaciones, el regulador y los inversores.

Alcanzar el consenso sobre las métricas de reputación tiene especial relevancia puesto que el objetivo principal es construir indicadores de reputación, basados en métricas aceptadas por el mercado, que posibiliten su inclusión en los cuadros de mando de las organizaciones. Se trata de complementar, en esos cuadros de mando, a los indicadores financieros tradicionales con indicadores no financieros que midan la reputación de la organización. De esta forma la reputación podría establecerse como uno de los indicadores no financieros con mayor potencial para convertirse en el más relevante en el mundo de las organizaciones, tanto privadas como públicas, para influir en la estrategia, aportar una perspectiva de largo plazo y una visión *multi stakeholder*.

Es necesario medir la reputación para poder gestionarla. El requisito de la medición es que esté orientada a la toma de decisiones, que haga posible la gestión, por tanto la protección o la mejora de la reputación de una organización.

La idea que subyace en esta hipótesis es que la buena reputación de una organización depende de la capacidad para responder adecuadamente a las expectativas de sus grupos de interés. Esta afirmación requiere un primer paso: poder medir para conocer estas expectativas. Este requisito requiere que las métricas de reputación puedan medir expectativas cambiantes a lo largo del tiempo de los diferentes grupos de interés de cada organización.

El segundo requisito de las métricas consiste en gestionar la reputación para mejorarla o para protegerla. En este sentido la medición debe permitir identificar cuáles son las palancas de gestión, las dimensiones o pilares que fortalecen o deterioran la reputación.

La métrica debe por tanto ofrecer dos resultados complementarios:

- a) Un indicador global de reputación.

b) Una serie de indicadores de las dimensiones o pilares que bien gestionados hacen crecer el indicador global de reputación. Las métricas deben permitir identificar cada una de estas dimensiones que impactan positiva o negativamente en la reputación global.

Tener indicadores de las dimensiones o pilares es lo que permitiría a una organización asignar tareas a los distintos departamentos y áreas de actividad, que son los responsables últimos de las funciones organizativas que gestionan las actividades que fortalecen o deterioran los indicadores de las dimensiones o pilares sobre los cuales se sustenta la reputación global de la organización.

El último requisito de las métricas orientadas a la gestión consiste en exigir que sean capaces de monitorizar, a lo largo del tiempo, la evolución de la reputación global y de los indicadores de las dimensiones que la componen y la sustentan.

Para que las métricas sirvan para la gestión de la reputación es necesario que sean aceptadas internamente (dentro de la empresa por otros departamentos y funciones) y externamente (por parte de los grupos de interés relevantes). Pero para conseguir esta aceptación es necesario que las métricas alcancen un grado suficiente de reconocimiento e implantación nacional e internacional del concepto de reputación y de los indicadores y métricas desarrollados para medirlo dentro del segmento de las grandes empresas.

2. Los retos de la organización en la gestión de intangibles

La globalización financiera e informativa ha introducido una creciente complejidad en las relaciones de las empresas con los mercados y sus públicos estratégicos: clientes, inversores, empleados, reguladores y opinión pública.

En este contexto, la prioridad para las empresas y las instituciones consiste en transformarse de forma permanente e innovar tanto en la forma de gestionar sus asuntos corporativos (reputación, comunicación, marca, asuntos públicos, relaciones con los inversores, etc.), como

en la manera de actuar y de comunicar para poder presentarse ante los grupos de interés con discursos coherentes y consistentes, que generen la credibilidad y confianza necesarias para cumplir con sus objetivos de estrategia y de negocio²⁰.

La reputación aparece en este nuevo entorno como un concepto que es doblemente innovador. En primer lugar es una innovación en la historia de la gestión empresarial que, como se ha indicado anteriormente, se incorpora a la agenda de la empresa hace tan solo diez años. En segundo lugar, la incorporación de la reputación como concepto psicosocial a la práctica empresarial y a la institucional produce también innovación en la medida en que genera una transformación permanente en las organizaciones que se comprometen con su gestión.

En este sentido, la gestión de la reputación establece una dinámica mediante la cual la organización se dota de herramientas de investigación y de escucha para conocer las percepciones, opiniones y las evaluaciones que los grupos de interés hacen de ella. Este mecanismo le permite identificar las diferencias entre la realidad de la organización, la realidad comunicada, y la realidad finalmente percibida y valorada por estos grupos de interés.

La gestión permanente de la reputación incorpora al hacer y al comunicar de la empresa este diagnóstico que es, en esencia, un mecanismo generador de innovación que suscita una transformación permanente de la empresa como respuesta a las expectativas y demandas, cada vez más exigentes, de sus grupos de interés.

La reputación es fuente de innovación creadora de valor en la medida en que, como afirma Joan Costa, «solo crea valor la innovación social»²¹, la que es capaz de hacer que se fortalezcan las relaciones de confianza y afinidad de las organizaciones con los grupos de interés y como consecuencia permite conseguir y mantener las licencias para operar de cualquier organización.

La reputación así entendida puede considerarse como una moneda con dos caras: permitiría fortalecer las relaciones de confianza y afinidad

con los grupos de interés, pero no debemos olvidar que también «existen riesgos de erosión de la reputación que son fuente de destrucción de valor»²². Esto sucede cuando se rompe el equilibrio adecuado de respuesta satisfactoria a las demandas de los grupos de interés, que son quienes hoy detentan realmente el poder (Abril, 2011; Montañés, 2011).

Una organización que gestiona su reputación puede reaccionar de forma rápida y efectiva tanto para proteger el valor, identificando y mitigando el riesgo reputacional, como para incrementar el valor, gracias a las oportunidades de fortalecimiento de la reputación.

A medida que la reputación se fortalece genera para la organización una diferenciación sostenible en el tiempo y, como consecuencia, desencadena los comportamientos favorables por parte de sus grupos de interés que aseguran de esta forma la creación de riqueza. Las empresas que más rápido se adaptan a los cambios, las que más capacidad de escucha y reacción han creado, son las que obtendrán mayores flujos de caja futuros.

La creación y protección sostenible del valor de las empresas y organizaciones en el largo plazo, diferenciador y generador de confianza, requiere velar por la buena gestión de estos activos y recursos intangibles con el mismo nivel de importancia, excelencia y rigor que las empresas y organizaciones vienen otorgando a sus activos y recursos económicos. Esto es especialmente importante cuando llega el momento de diseñar e implantar la estrategia empresarial, momento en el que los activos y recursos intangibles muchas veces no son incorporados con el peso adecuado (Alloza, 2012).

Esta importancia estratégica de la reputación y de los demás intangibles citados (marca y comunicación) contrasta con las limitaciones de gestión que se detectan, dada la escasez de fundamento teórico o metodológico que se ha desarrollado en el campo académico y empresarial en los primeros años de su existencia.

Con el paso de los años veremos cómo algunos de los muchos conceptos diferentes de reputación existentes van adquiriendo una forma científica que empiezan a permitir el desarrollo de métricas y modelos de gestión.

Es necesario seguir avanzando en la clarificación conceptual y en el desarrollo y estandarización de métricas que se derivan de esta conceptualización para poder dar respuesta a la demanda creciente de las empresas y las instituciones que desean disponer de una mejor tecnología de gestión de la reputación.

La reputación es un concepto multidisciplinar que ha abierto en los últimos 20 años múltiples líneas de trabajo e investigación académica, entre los cuales podemos citar algunos de los más relevantes:

- Perspectiva económica: considera a la reputación como el conjunto de rasgos o señales de una empresa, lo que es, lo que hace o lo que representa y que es capaz de movilizar la conducta de agentes económicos con información limitada²³.
- Perspectiva estratégica: entiende la reputación como una fuente de diferenciación duradera, difícil de imitar porque deriva de la identidad de la compañía²⁴. Esta diferenciación produce ventajas competitivas gracias a los comportamientos favorables que suscita en los grupos de interés y es un factor cada vez más relevante para la creación de valor en un contexto competitivo en el que los productos y servicios tienden a ser cada vez más homogéneos y su calidad es una condición necesaria pero no suficiente. La verdadera diferenciación para conseguir una ventaja competitiva sostenible está en la marca y la reputación (Oroval, 2011; Alloza, 2001).
- Perspectiva *multistakeholder* y la visión de largo plazo: las empresas y las organizaciones necesitan escapar de la visión del corto plazo impuesta por los indicadores financieros. Se trata de adoptar un marco de actuación de largo plazo y una visión *multistakeholder*²⁵.
- Perspectiva del marketing: intenta construir una marca de valor (*brand equity*) con identificadores como el nombre y los logos, capaces de despertar asociaciones positivas en clientes para facilitar las acciones de marketing y venta²⁶.
- Perspectiva de la globalización, en la que las empresas ya no pueden competir de manera sostenible únicamente por precio y, a largo plazo, ni tan siquiera por la calidad de la oferta²⁷. La vinculación de las empresas y las marcas a la imagen y reputación de sus países de origen

puede explicar una parte significativa de su fortaleza. La marca país actúa como respaldo de confianza para las marcas de producto o servicio provenientes del mismo.

- **Perspectiva organizacional:** examina la cultura e identidad corporativas que dan sentido a las conductas de los empleados y directivos. Estas conductas forman la base de la identidad de los colectivos internos y son clave para conseguir la alineación de todos los grupos de interés con los objetivos estratégicos de las organizaciones²⁸.
- **Perspectiva sociológica:** estudia la reputación como fuente de legitimación social de las empresas. La reputación sería una construcción social compartida por los colectivos implicados, la responsable del apoyo o rechazo social que genera²⁹.
- **Perspectiva contable:** esta perspectiva toma como referencia la medida de estos nuevos activos intangibles derivados de las percepciones colectivas y su incorporación al plan contable de la empresa, con referencia a las partidas de gastos e inversiones en tareas de construcción de la reputación³⁰.
- **Perspectiva integral:** esta perspectiva define la reputación como valoraciones colectivas de los diferentes grupos implicados sobre la confianza y fiabilidad de las empresas. Es todavía incipiente y puede dar lugar a futuros programas de investigación más concretos³¹.

Garantizar la excelente gestión de la reputación es clave para conseguir poner en valor toda la potencialidad que encierra este intangible. Se trata de otorgar a los activos y recursos intangibles el mismo nivel de importancia, medios y rigor profesional que el que las organizaciones vienen dedicando a sus activos financieros y a sus recursos tangibles (Alloza, 2012).

Esta importancia de la reputación y de los demás intangibles contrasta con algunas limitaciones y retos aún no conseguidos. En los siguientes capítulos vamos a apreciar el devenir histórico del concepto de reputación.