



Reputación Corporativa

El DirCom en la era de los intangibles y la Reputación

Joan Costa

Creador y Director del Curso de Reputación Corporativa

La Reputación Corporativa es hoy un activo estratégico de primera importancia para empresas y organizaciones, públicas y privadas. Como todos los activos intangibles, la gestión de la Reputación es tributaria de la Identidad, la Cultura organizacional y la Imagen pública de la empresa. La Reputación se incorpora al cuadro de mandos del management estratégico global que lidera el DirCom.

Los antecedentes

El auge actual de la Reputación corporativa ha generado una abundante literatura, así como la publicación de *rankings* y la proliferación de congresos, que son en conjunto la retroalimentación misma de este auge.

El interés hacia la Imagen y la integración de las comunicaciones empezaron con la publicación de *La Imagen de empresa. Métodos de comunicación integral* (J. Costa, 1977), y la sensibilidad hacia la Reputación empresarial y organizacional surgió cuando en 1988, la revista *Fortune* publicó los primeros *rankings* de las empresas más admiradas de Norteamérica. El concepto de la Reputación Corporativa (C. Fombrun, 1996), es subsidiario de la idea de *stakeholders* (Freeman, 1984). Pero la Reputación alcanzó un repentino interés y notoriedad cuando, en 2008, estalló la gran crisis generalizada de valores y la consiguiente pérdida de confianza y credibilidad en las organizaciones.

Todavía resuenan en el mundo los excesos de la economía especulativa que culminó en la crisis que, aún hoy, estamos sufriendo. Los casos de Enron, Tyco, Ahold, Parmalat, Lehman Brothers, Arthur Andersen, etc., han creado un clima de desconfianza en las empresas y en sus líderes que preocupa a muchos CEOs y emprendedores.

Las *subprimes*, los bonos basura, las operaciones fraudulentas de la ingeniería financiera, los *bonus* multimillonarios de altos ejecutivos, la corrupción y el blanqueo de capitales con la complicidad de los paraísos fiscales, son testimonios del actual descrédito que contamina a las organizaciones y a su credibilidad. Se agregan a esta deriva moral los abusos de grandes multinacionales como las farmacéuticas, las tabaqueras, los transgénicos y la manipulación alimentaria, las industrias armamentísticas y sus *lobbies*. Pero no sólo eso. También afloran las malas prácticas de las compañías explotadoras de mano de obra infantil, las que causan despidos en masa mientras logran cuantiosos beneficios, los fraudes fiscales de poderosos grupos y su insolidaridad con los contribuyentes, de cuyos países extraen abundantes beneficios, y los monopolios encubiertos que pactan bajo mano los precios de mercado mientras la sociedad del bienestar cae a límites inexplicables de pobreza. Pervive asimismo la manipulación de la propaganda, la publicidad masiva y el marketing, que fueron el triángulo hegemónico del pasado empresarial.



En este contexto, el problema de la credibilidad se polariza en dos áreas críticas: la dudosa solvencia financiera y la pérdida de valores éticos. Todo este conjunto de factores choca, ahora, con la mayor masa de población mundial que, como nunca, sabe leer y escribir, tiene un celular, no quiere ser dirigida, conquista cada vez más espacios de democracia y cuenta con instrumentos individuales poderosos para hacer oír su voz colectiva en los blogs y las redes sociales. Tecnologías que, por primera vez en la historia, dispersa informaciones por toda la Tierra en un instante a la velocidad de la luz.

Nuestra era de la complejidad implica toda esta serie de contradicciones, que son características del cambio de ciclo actual.

Este entorno turbulento y convulso ejerce una presión sin precedente en las empresas y en los gobiernos. Y como reguero de pólvora se extiende la exigencia social clamorosa de solvencia ética y solvencia económica, de transparencia y de responsabilidad social, que las organizaciones no pueden ignorar. Muchas de ellas ven, en la gestión de su reputación, la clave para recuperar, o para reforzar, o construir la credibilidad y la confianza de sus públicos.

Dos visiones sobre el problema

Como muestra de esta pérdida generalizada de confianza que pone bajo sospecha a las organizaciones, veamos unos datos procedentes del *European Communication Monitor 2011*, la mayor encuesta a profesionales de la comunicación estratégica en la que colaboran 11 universidades europeas, la *European Association of Communication Directors EACD* y la revista *Communication Director*, entre otras.

De esta encuesta nos interesa el grado de preocupación de los profesionales de la comunicación ante la pérdida de credibilidad de las empresas.

A la pregunta de cómo recuperar la reputación y cuál sería la forma más efectiva de ganarse la credibilidad de los grupos de interés, en su gran mayoría recomiendan “Aumentar la confianza en la organización y/o la marca corporativa” (93,2% de los encuestados); “en los líderes de la organización” (87,5%), y “en los mercados y los negocios en general” (77,5%).

Si esta es la voz de los profesionales y los expertos, escuchemos ahora lo que opina la ciudadanía. Acudimos para ello a una encuesta reciente: la investigación periódica “Pulso de España”, que pone la lupa en cómo la ciudadanía percibe el descontrol del país en términos de confianza, en medio de la profunda crisis económica, política e institucional que sufrimos. Según esta investigación reciente, España se mantiene en pie gracias a instituciones públicas y privadas que contribuyen eficazmente al bienestar común.

Obtienen la aprobación ciudadana, que evalúa de forma positiva la contribución que con su funcionamiento hacen al bienestar público: los cuerpos y organismos de la administración pública, el sistema económico y otras instituciones o entidades. En estos tres grupos se encuentran los niveles más altos de aprobación (superiores al 70%). Contrariamente, es también en el sistema económico, en otras instituciones o entidades y en los sistemas jurídico y público donde se sitúan los niveles más bajos de aprobación ciudadana (inferiores al 50%).



Veamos la cara y la cruz de esta situación:

Los diez mejor valorados (aprobación superior al 70%)

1. Los investigadores científicos	92%
Los médicos de la sanidad pública	92%
2. Las pequeñas y medianas empresas	90%
3. La Guardia Civil	85%
Los profesores de la enseñanza pública	85%
4. La policía	83%
5. Las universidades	75%
Las ONG, las asociaciones voluntarias	75%
6. Cáritas (la obra social de la Iglesia)	74%
7. Las Fuerzas Armadas	72%

Los diez peor considerados (desaprobación inferior al 50%)

1. Los bancos	15%
2. El Gobierno	21%
La patronal	21%
Los obispos	21%
3. Los sindicatos	28%
4. Las multinacionales	33%
5. La Iglesia católica española, en conjunto	41%
6. Las grandes empresas españolas	46%
Los fiscales	46%
7. El Tribunal Constitucional	48%

Fuente: 5º Barómetro de Confianza Institucional realizado por *Metroscopia* para El País, entre el 15 de Junio y el 12 de Julio de 2013. Publicado en El País el 25 de Agosto de 2013, Madrid.

Concentrándonos en el sistema económico, merece una profunda reflexión el hecho de que las pequeñas y medianas empresas -justo las que no aparecen en los *rankings* de reputación- alcanzan la segunda posición, una alta puntuación en la confianza de la ciudadanía (90%). Frente a ellas, contrasta la posición negativa sobre los bancos (15%), la patronal (21%), los sindicatos (28%), las multinacionales (33%) y las grandes empresas del país (46%).

En cambio, en el ámbito de la cultura, los investigadores científicos se sitúan en el primer lugar (92%), junto con los profesores de la enseñanza pública (85%) y las universidades (75%). Es igualmente destacable la buena reputación mantenida por la Guardia Civil (85%), la policía (83%) y las Fuerzas Armadas (72%), resultados semejantes a los que ya fueron registrados en anteriores ediciones del Barómetro de Confianza Institucional. Reputación, credibilidad y confianza están en entredicho en los ámbitos económico, político e institucional. Y no deja de ser llamativo el hecho de que en los *rankings* de reputación aparezcan siempre las grandes empresas e instituciones; la opinión de los expertos no concuerda con lo que piensa la ciudadanía porque parten de parámetros distintos, tal como veremos más adelante. Desde aquí, pues, reivindicamos con la ciudadanía la reputación de las pequeñas y medianas empresas ejemplares.



Acerca de la Reputación y sus mecanismos

Antes de analizar el funcionamiento para la gestión de los intangibles corporativos, convendrá aclarar algunas confusiones que a menudo existen. Concretamente, entre la reputación y la imagen. Unos piensan que ambas son incompatibles y, por tanto, una y otra se excluyen mutuamente. O trabajas la imagen o trabajas la reputación. Esta visión tan reduccionista y fragmentaria quiere a la imagen y a la reputación como competidoras enfrentadas. Es la idea de que lo último en llegar debería reemplazar a lo precedente, por la simplista razón de que llegó después. Obviamente, esta es la visión opuesta, a años luz del pensamiento DirCom. Lo que no comprenden quienes opinan tan parcialmente es que, en realidad, la imagen es matricial. Es anterior. Y la reputación pasa necesariamente por ella. Ambas son dos dimensiones de la empresa, que se entretajan y se complementan de manera indisoluble.

Son muchas y diversas las investigaciones que llevamos realizando con mi equipo en el campo de la psicología y la neurología. Y ellas demuestran sin ninguna duda cómo se configura la imagen de una organización en la mente de los individuos y, por extensión, en el imaginario social. Y, por tanto, así entendemos cómo se configura la reputación. Se trata de un trabajo experimental que permite comprender claramente las interacciones que se producen entre los estímulos emitidos por la empresa (sus señales de identidad a través de lo que ella hace, dice y comunica) y lo que los individuos perciben, experimentan y metabolizan finalmente “traduciendo” esas señales en atributos de la imagen (o sea, en valores atribuidos a la empresa).

Hasta aquí, pues, los argumentos que los detractores de la imagen esgrimen comparándola con una simple impresión instantánea que se queda congelada en la memoria, es absolutamente falsa. Se dice que la imagen es una foto fija y que la reputación es un filme, un relato que transcurre en el tiempo. La inconsistencia de este símil es patente: quiere favorecer a la reputación en detrimento de la imagen, que sería una cosa inerte y superficial.

Deben saber que la reputación también es una imagen mental. Y que ésta se forma a través de una serie discontinua de percepciones y experiencias que se acumulan en el tiempo. Hay, pues, en este fenómeno, un factor de contradicción intrínseca: a) la *discontinuidad* en el espacio-tiempo en la percepción de los signos identitarios de la empresa, y b) el trabajo *asociativo* de la mente construyendo la imagen. Ello supone dos elementos en acción: la percepción discontinua de la identidad, y la colaboración de la memoria llamada “de trabajo” (término extraído del lenguaje informático). O sea que, nada de foto instantánea. La imagen y la reputación se hacen con el tiempo. Lo que ocurre es que no tomamos consciencia de este proceso porque no le prestamos atención.

El proceso paso a paso

De este modo, los signos identitarios que van siendo asociados entre sí y con la empresa emisora en la mente de los individuos, sigue una ley que ya anticipó la psicología de la percepción. La imagen mental se configura a partir de su “núcleo central significante”. En este caso, el que identifica a la empresa: su *nombre*, en cualquiera de sus manifestaciones verbales, visuales o sonoras.



El *nombre* concentra el significado del sujeto (la empresa). Su nombre la designa, la señala y queda inequívocamente ligado a ella. Este poder identitario del nombre reside en el hecho intrínseco de su diferenciación y en el nexo mental inequívoco que se establece entre ese nombre y la empresa.

El *nombre* es el disparador -de la imagen y de la reputación- por su carga de identidad. A partir de ese núcleo, que expresa *quién* es la empresa, surgen de inmediato dos estímulos. Estos expresan *qué hace* (los productos/servicios que relacionan a la empresa con la sociedad) y *cómo lo hace* (cómo lo comunica, la calidad, la conducta, el estilo). Tenemos así una tríada cuyo núcleo es el *nombre*, y éste ciertamente designa, pero no *explica* ni *califica*. Lo que explica es el “qué hace” (coches, zapatos, transporte, alimentos), pero ese es un dato objetivo, y no es distintivo ni diferenciador, porque hay muchas otras empresas que hacen lo mismo. Los atributos que responden al “cómo” son los que en realidad califican y valorizan. Y ese “cómo” es más decisivo que el “qué”, porque el modo de hacer, de presentar, de comunicar, de vender, de relacionarse con el público estimula una reacción psicológica subjetiva, emocional, experiencial que es la que crea valor. El *cómo* crea valor sobre el *qué* y el *quién*.

Acerca del nombre y lo que la empresa hace objetivamente, no hay nada que oponer. Puede interesar o no quien sea la empresa y lo que haga. Pero a partir de que uno presta interés, es en el *cómo* la empresa actúa y se relaciona donde recae la calidad de la imagen. En este proceso, el individuo filtra psicológicamente lo percibido a través de sus expectativas, sus aspiraciones, sus deseos, sus gustos personales, su estilo de vida y su cuadro de valores. Así que el *significado* del nombre, de la empresa o de su marca, se construye básicamente en la mente del público por este trío de estímulos fundamentales alineados: el nombre, los productos/servicios y el juicio subjetivo. Es así como el nombre se llena de significado y de valor. Pero el fenómeno es intrínseco. No hay tiempo intermedio entre la percepción del nombre, lo que la empresa hace y el *cómo lo hace*. Es una sensación del individuo, triple e instantánea, *sentida como un todo de una vez*. Eso será la imagen al final.

Pero hasta aquí la imagen sólo ha sido iniciada. La mente tiene los fundamentos y hay que concluirla. Lo que ahora ocurre es que cada uno de los tres estímulos básicos genera ramificaciones. Son los *atributos* ligados a la marca-empresa, a los productos/servicios, a la comunicación y a la conducta de la organización, y pueden ser expresados por el público como, por ejemplo, “apreciada”, “dinámica”, “tecnificada”, “orientada al cliente”, etc., etc., es decir, atributos que van redondeando la impresión fundamental. Pero ese crecimiento ramificado de atributos no es ilimitado, generalmente no pasan de diez. Y la estructura arborescente o consteladora del conjunto, es lo que define el perfil de la Imagen pública.

“La memoria del reconocimiento es una condición previa a la reputación; para que las instituciones gocen de prestigio, la gente ha de reconocer sus nombres y al menos recordar vagamente por qué merecen respeto. A su vez, una institución renombrada incrementa la confianza, potencia la identificación colectiva y favorece la difusión de los valores que encarna”. Gerd Gigerenzer (2008), Director del Centro de Comportamiento Adaptativo y Cognición del Instituto Max Plank para el Desarrollo Humano de Berlín.

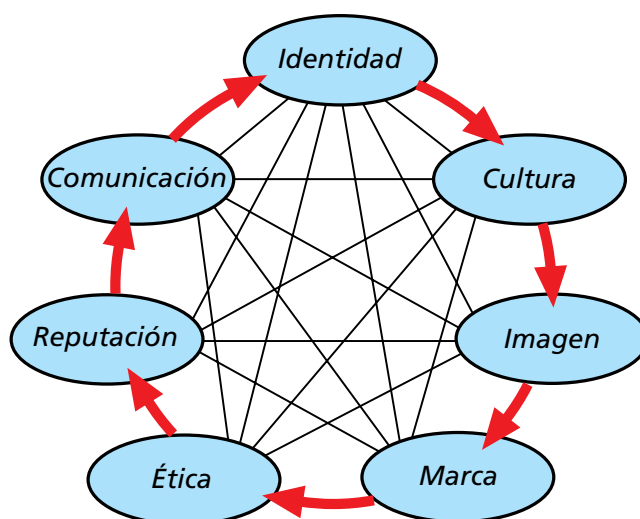


El surgir de la reputación

Si la imagen es fundamentalmente la Identidad concentrada en el *nombre*, asociado a la *actividad* principal de la empresa, y ésta a la *calidad* de todo lo anterior, cuando la empresa aborda un proyecto reputacional el acento se pone de nuevo en el “cómo”. Pero el cómo corporativo. Lo cual establece la vinculación de continuidad entre la imagen y la reputación. Esta continuidad ya no está tan ligada al producto/servicio sino a la conducta corporativa.

Por consiguiente, planificar y gestionar la reputación consiste en gestionar la Identidad, la Cultura y el entorno de trabajo, la Ética, la Responsabilidad Social, la Marca Corporativa y la Comunicación en su matriz identitaria. Esos atributos están estrechamente vinculados entre sí y con la Reputación. Son sus ingredientes indispensables.

El DirCom, vector del *management* estratégico global, tiene la responsabilidad de planificar y gestionar el proyecto reputacional. Y por eso incorpora esos activos al *Heptasistema de Intangibles*, que es el cuadro de mando del Director de Comunicación. En ese cuadro se incluyen también las métricas para la evaluación de los indicadores no financieros, que completan los indicadores financieros habituales.



Heptasistema de intangibles corporativos

La Reputación es un constructo forjado sobre la Identidad, la Cultura, la Imagen de la empresa, la Marca Corporativa, la conducta Ética y la Comunicación, que es el vehículo de toda gestión. Sin embargo, la Reputación se afianza en tres pilares principales:

- la *solventía económico-financiera*, que dota a la Imagen pública de una mayor consistencia corporativa, más allá de los productos/servicios
- la *conducta ética* y la responsabilidad social corporativa, que acercan la empresa a la sociedad (y atempera los posibles excesos de poder, económico y político)
- la *cultura organizacional* que implica al conjunto de los empleados como caja de resonancia reputacional (portavoces, “embajadores”, etc.).



La mayoría de los indicadores reputacionales incluyen ambas vertientes de la solvencia corporativa: la financiera y la ética. Son los valores que interesan a analistas financieros, accionistas e inversores; a los clientes y a la prensa especializada; a los empleados y a los proveedores, principalmente. Y menos (proporcionalmente) a los consumidores y usuarios, a las asociaciones de consumidores y usuarios y al público en general, que son más sensibles a lo que concierne a productos/servicios (calidad, precio, satisfacción) que a los datos financieros, pero por supuesto, sensibles también a la conducta ética y la RSE.

Como ejemplo de estas tendencias en Reputación, algunos modelos de gestión exigen satisfacción del cliente, del empleado y del accionista, y otros, además, solicitan atención a los requerimientos de la comunidad social en la cual la empresa está implantada.

Un barrido de los diferentes métodos y los parámetros con los que habitualmente la Reputación es evaluada en los *rankings*, presenta aquí una visión sintetizada de los 8 factores considerados y sus respectivos *indicadores*:

Resultados económico-financieros	Imagen pública	Cultura y entorno de trabajo
<ul style="list-style-type: none">- Beneficios a sus propietarios- Sólido historial de rentabilidad- Bajo riesgo de inversión- Supera a sus competidores- Buenas perspectivas de futuro	<ul style="list-style-type: none">- Atractivo emocional- Buen <i>feeling</i>- Admiración y respeto- Confianza	<ul style="list-style-type: none">- Reputación interna- Calidad laboral- Valores éticos y profesionales- Buena compañía para trabajar- Buenos empleados- Identificados con el proyecto empresarial- Retribuye a empleados de forma justa- Seguridad de los empleados
Visión y liderazgo	Oferta comercial	
<ul style="list-style-type: none">- Excelente liderazgo- Clara visión de futuro- Buena gestión- Líderes fuertes y respetados- Potencial de crecimiento- Aprovecha las oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Calidad del producto- Relación calidad-precio- Garantía de productos servicios- Orientación al cliente	
	Innovación	Ética y responsabilidad Corporativa
Dimensión internacional	<ul style="list-style-type: none">- Inversiones en I+D- Nuevos productos servicios- Adaptación al cambio- Impulsa nuevas ideas	<ul style="list-style-type: none">- Comportamiento ético- Compromiso con la comunidad- Responsabilidad social y medioambiental- Trata bien a las personas
<ul style="list-style-type: none">- Número de países en los que opera- Cifra de negocio en el extranjero- Alianzas estratégicas internacionales		



Ya hemos visto aquí que la Reputación y la Imagen no se oponen sino que conviven y se refuerzan mutuamente. Al final son dos lecturas diferentes que los públicos hacen de la empresa. Pero, de hecho, se trata de una sola y única realidad que, como todo, admite distintas lecturas. Y esa realidad corporativa en su conjunto es lo que concierne gestionar al DirCom.

Punto final

El objetivo principal de este artículo a propósito del auge que ha conquistado la Reputación Corporativa, es mostrar el funcionamiento real de cómo la Reputación surge de la matriz identitaria y, actúa junto con la Imagen en la opinión y en las preferencias de los grupos de interés y de la opinión pública.

Y mostrar también cómo cada uno de ambos aplica unos criterios diferentes: los criterios de la ciudadanía y los parámetros de los expertos. La empresa vive de todos sus públicos. Debe escucharles a todos.

En la medida que la Identidad, la Cultura, la Marca corporativa y la Ética son activos de la Empresa -y no de los objetos, los productos o los servicios-, estos activos reimpregnan la Imagen y la Reputación. Y por esa vía, estos valores son transferidos a los productos y a los servicios. Las sinergias así generadas y sostenidas, hacen que todo confluya en la unidad intrínseca de la Empresa.

Y así se vuelve al principio y se cierra el círculo. Ya que todo emana de ella porque la empresa es la que toma la iniciativa.

Esta mentalidad inclusiva, integral e integradora es la que define el nuevo *management* estratégico global que lidera el DirCom. Ya sea desde el cuadro de mando de la propia organización o desde la consultoría externa DirCom.

© **Joan Costa**