

# La reputación corporativa: La gestión del capital relacional de la Organización



Daniela Ochoa Gutiérrez  
María Victoria Pabón Montealegre

## Resumen

*La reputación corporativa es el intangible por el que la organización trabaja a través del tiempo para lograr ventajas difíciles de igualar por la competencia y que trasciende atributos básicos. En las empresas nacionales y locales se ha vuelto imprescindible gestionar y medir la reputación como estrategia para ser líderes en sus sectores, fidelizar a sus públicos y expandirse a nuevos mercados internacionales, por lo que en este artículo se reflexiona sobre el concepto de reputación y cómo se entiende y mide en las organizaciones colombianas.*

**Palabras claves:** gestión de intangibles, reputación corporativa, comunicación organizacional.

*"La reputación corporativa es una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el atractivo general de la firma para sus grupos de interés clave, al compararla con sus principales rivales" (Charles Fombrun, 1996).*

La reputación corporativa es un tema que viene sonando con mayor ahínco en las organizaciones de hoy, en un afán inmensurable de obtener visibilidad y lograr metas, más complejas que las económicas, pero que en últimas terminan siendo parte del capital relacional de las compañías más exitosas del país y del mundo.

Los líderes de las organizaciones saben que tienen por cumplir metas más complejas que las que tenían los empresarios de finales de los años 80, donde el tema de los intangibles se limitaba a ser, en un sentido muy básico, una carga adicional para las empresas, lo que les representaba más personal que contratar y un cambio en la mentalidad de las áreas de mercadeo. Hoy, está cambiando el rol de la comunicación y la publicidad, áreas a las que se les pedía resultados inmediatos, basados casi siempre en ventas o *free press*.

El contexto actual remite a un nuevo tipo de organización social y económica centrada en el conocimiento como vector de productividad, crecimiento económico y desarrollo social. Es por esto que las empresas buscan trabajar con dos conceptos que se entrelazan, la responsabilidad social corporativa y la reputación. No se puede generar una reputación corporativa favorable sin un ser, actuar y comunicar socialmente responsable. Sin embargo, la reputación corporativa es mucho más fácil de medir, comparar y formalizar de acuerdo a Villafañe (2004), quien reconoce la reputación cor-



porativa como un activo que puede ser conocido por la organización y que, por lo tanto, no sólo se puede evaluar y es mensurable, sino que también se puede verificar a través de hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones. Por tanto, la reputación puede ser gestionada y orientada por la organización en función de sus objetivos.

Esto le agrega un atributo atractivo: la dimensión pragmática de la reputación corporativa que muchos directivos anhelan, pero que desconocen cómo gestionarla. Y es que han sido numerosas las investigaciones de diversos autores que apuntan los beneficios para una organización lograr una reputación sólida: Capriotti (2009:94) lo resume de la siguiente manera: "supone un beneficio para la organización en su relación con los públicos, como un valor añadido en el panorama competitivo actual, en el que la existencia de un capital reputacional revertiría directamente en la percepción sobre la calidad de los productos o servicios de la organización. Este capital se traduciría, también, en una mayor fidelidad del cliente (Villafañe, 2004), en una mejor relación con los empleados (Roberts y Dowling, 2002; Villafañe, 2004) y con otros públicos como inversores, medios de comunicación o analistas financieros (Fombrun y Van Riel, 2004)".

Según Adrian Cordero (2011), la reputación corporativa es la suma de percepciones basadas en la confianza, el respeto, la admiración y la estima, construidas desde la influencia de tres fuentes: experiencias de *stakeholders*, mensajes institucionales y conversación con los medios. Esto lleva a las empresas a resultados económicos, sociales y de mercados, evidentemente superiores.

La reputación corporativa, es entonces el intangible por el que la organización trabaja a través del tiempo, que debe ser medido para lograr ventajas competitivas difíciles de igualar por la competencia y que trasciende atributos básicos, bajo la sombra de dos gruesos que le dieron vida: Gestión del conocimiento, concebido bajo la teoría de los recursos y las capacidades y la RSE, que da soluciones éticas y sustentables a los pilares en los que la organización se administra y autorregula para dar más de sí misma al entorno en el cual opera.

## Identidad – Imagen – Reputación

Ahora bien, aunque para muchos teóricos imagen y reputación son lo mismo, otros sustentan diferencias significativas en la triada identidad-imagen-reputación. La mayoría de ellos, coincide en situar la identidad dentro de la perspectiva de lo que la empresa es y lo que comunica, lo que proyecta de sí misma y lo que quiere lograr.

Si bien la reputación debe ser gestionada desde dentro, es la identidad corporativa y su adecuada gestión, la que imprime en los públicos internos, las bases para generar una imagen fuerte y una reputación sólida que se construye en el tiempo.

Los teóricos son ahora conscientes que no es un tema de gestión interna, unidireccional, donde sólo el emisor es quien la construye, sino que son los públicos de interés de la compañía o *stakeholders* quienes validan, califican y premian (o castigan), la reputación.

En tal sentido, Villafañe (2000) señala las siguientes diferencias, como las decisivas a la hora de evaluar entre la imagen y la reputación: 1. De origen, pues la reputación corporativa corresponde a la expresión de la identidad de la organización, mientras que la imagen lo es de su personalidad pública; 2. El carácter estructural y permanente de la reputación, frente al más coyuntural de la imagen y ; 3. La posibilidad de objetivación y verificación del "capital reputacional" de las empresas, lo que resulta más difícil en el caso de la imagen corporativa.

Por la misma línea, Villafañe entiende la reputación como el resultado de la realidad histórica de la empresa, su comportamiento a lo largo de los años en el cumplimiento de sus obligaciones, de sus compromisos con el mercado, de los empleados o la sociedad en general. La reputación corporativa, concluye el autor, "es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios" (Villafañe, 2000: 101).

Capriotti en su libro *Branding corporativo* (2009), cita a Fombrun (2001) quien argumenta, en contraste con Villafañe, diferencias poco importantes entre los conceptos de imagen y reputación. Establece que la reputación es una evaluación o consolidación global (una síntesis) de las diferentes valoraciones, juicios o imágenes que tienen los públicos sobre una organiza-

ción. Así, la reputación sería "única", mientras que la imagen sería "múltiple".

Las empresas aún tienen problemas estructurales en el entendimiento de los conceptos. Sin embargo lo que más pesa es su dificultad para evaluar y gestionar cada uno separadamente, de forma integrada.

## La comunicación y la reputación corporativa

Siendo la reputación corporativa un tema trabajado no sólo por las áreas de comunicación sino también por comités de gerencia que son transversales a toda la organización, como debe ser, se cuenta hoy con más herramientas para potencializar la imagen, de modo que ésta sirva de insumo para una reputación medible y sostenible en tiempos de crisis.

Para Villafañe (2000) la reputación de una compañía parte de la visión de sus directivos y está configurada por la realidad y el conocimiento. Si falta lo primero será imagen, si falta lo segundo, será solo gestión.

Todo parte de la formulación de la visión reputacional que debe estar seguida de un plan de reputación corporativa que la dirija y opere. El área de comunicaciones como doliente de este tipo de gestión de intangibles dentro de la organización, debe enmarcarse en un modelo que logre sacar de dicha visión, lo mejor de sí misma.

Pero, ¿quién debe gestionar la reputación corporativa dentro de la organización? Dentro de las múltiples tareas que se asignan a los directores de comunicaciones de las empresas, a quienes se les pide un perfil integral, está la de movilizar intangibles y representar un punto medio eficiente que movilice y entienda a los diferentes *stakeholders*. Cordero (2011), asigna al Director de comunicaciones (Dircom) un perfil de 50% dedicado a lo reputacional. El resto de la torta lo reparte entre la gestión comercial (mercadeo) y las relaciones públicas.

Ahora incluso, evoluciona el término Dircom al CRO (*Chief Reputation Officer*) para referirse a la persona encargada de la reputación corporativa. De esta manera, se garantiza una dedicación especial a su gestión y evaluación.

Este nuevo cargo de gestor de reputación corresponde a que una buena reputación permite fidelizar a clientes y consumidores. Las organizaciones logran a través de

ella garantías de soporte crediticio y financiero, además de desarrollar una gran capacidad para atraer y retener el mejor talento humano. Además incide notoriamente en el fortalecimiento de la marca corporativa y de los productos, temas esenciales en un plan de comunicaciones integradas de mercadeo.

Resultados de investigaciones realizadas desde 1993 por Mackiewicz señalan que 9 de cada 10 consumidores reportan que cuando eligen entre productos que son similares en calidad y precio, la reputación de la compañía determina cuál producto o servicio ellos compran. Esto permite concluir que si los consumidores no han tenido una relación directa y suficiente con los productos, decidirán por la empresa que mejor reputación tenga, y entonces este concepto se convierte en una guía simple para la toma de decisiones de los públicos hacia una organización. (Fombrun, 2003)

La gestión de la reputación no resulta tan fácil debido a que, como lo explica Dowling (1986), la reputación corporativa resulta de la interacción de los comportamientos, ideas, sentimientos e impresiones que los diversos públicos tienen acerca de la compañía. Esto lleva a deducir que no se puede hablar de que cada organización tiene una sola reputación, sino que los públicos crean diversas reputaciones de cada compañía, por ejemplo: la empresa puede tener una reputación positiva desde la perspectiva de sus colaboradores, pero muy negativa entre los proveedores o los clientes. Estas diferencias vuelven más compleja la dirección de dicha reputación dependiendo de cada grupo de interés.

Es por esto que entre más planificada y articulada sea la gestión de la comunicación, de forma tal que permita relaciones óptimas entre los grupos de interés y la organización, más se garantizará lograr una reputación corporativa sólida y blindada ante cualquier riesgo y crisis temporal e imprevista.

Por supuesto, esto nos lleva a abordar la comunicación organizacional desde todas las perspectivas, en su relación con los medios de comunicación (reputación mediática), en la comunicación formal e

informal a lo interno de la organización (reputación interna) y el manejo de la información con transparencia, ética, buen gobierno corporativo y responsabilidad social que incidan en la gestión de la reputación corporativa en el entorno.

Todo lo anterior se traduce en que cada día se demanda más responsabilidad y retos a los comunicadores organizacionales y publicistas en la gestión de la imagen, la marca y la reputación de las empresas, pero si no se tienen claros los conceptos y se adaptan a las variables de nuestro entorno se estarán dando pasos sin trazar el camino que se debe recorrer.

### Gestión y medición de la reputación corporativa

El crecimiento por el interés en la reputación corporativa también se puede corroborar en la búsqueda de una medida o ranking estándar que permita comparar a las empresas en los temas de marca, reputación, mejor sitio de trabajo, etc. Así, tenemos variedad de organizaciones en el mundo con diversos propósitos que realizan estas mediciones, entre ellos se destacan los medios de comunicación como el AMAC de la Revista *Fortune 500*, o el *Britain Most Companies* publicado por el *Financial Times*. Pero no solo son las publicaciones especializadas y de reconocida trayectoria, también miden los monitores sociales como el *Social Accountability 8000* y el *Domini 400 Social Index* o los ranking financieros como el *Dow Jones Stoxx Sustainability Index* o el *Standard / Poor's Global 100*. Sin embargo, los más conocidos y aplicados en nuestras empresas suramericanas provienen de empresas consultoras,



entre los que se destacan el *Reputation Quotient*, de los reconocidos profesores Charles Fombrun (de la escuela norteamericana) y el holandés Cees Van Riel, y el MERCO<sup>1</sup>, bajo la batuta del profesor Justo Villafañe (de España).

Dentro de los modelos de gestión y medición de reputación más conocidos actualmente en Colombia, son los citados anteriormente: el modelo *RepTrak* del *Reputation Institute*, de Fombrun y Van Riel y el MERCO, de Villafañe. El primero centra su atención en el impacto de los *stakeholders* en el negocio, partiendo de la visión y sustentado en una plataforma reputacional. La reputación debe ser implementada por un "concilio de reputación" guiado por comunicaciones. El segundo centra el proceso de comunicaciones y lo sitúa en un puesto importante, al incluir al CRO como jugador esencial dentro del plan director de reputación corporativa e incluye un plan de comunicación exclusivo para gestionar este activo.

## La reputación corporativa en las empresas colombianas

En las empresas nacionales y locales es notorio el interés por ser competitivas, líderes en sus sectores y abrirse a nuevos mercados internacionales, y una forma de alcanzar estos retos es contando con una reputación favorable, por lo que en Colombia hay muchas de ellas embarcadas, desde hace algunos años, en entender las variables que configuran la reputación, su planeación, seguimiento y medición.

Desde el año 2008, se realiza en el país el ranking de las empresas y líderes más reputados del país, a través del Monitor Español de Reputación Corporativa, MERCO.

En las ediciones del ranking MERCO en Colombia se consultan a analistas financieros, algunas ONG, sindicatos, consumidores y líderes de opinión. Este ranking ya cuenta con estudios en Argentina y Chile,

1 \* MERCO es el informe que analiza la reputación de las compañías y los líderes empresariales españoles, establece un ranking de las empresas con mejor reputación corporativa de España, evaluándolas en cada sector de actividad en base a una encuesta realizada a 15.000 altos directivos españoles de más de 3.000 empresas con una facturación superior a 50 millones de euros, 144 analistas financieros, 109 miembros de ONG, 100 miembros de sindicatos, 102 de asociaciones de consumidores, 50 líderes de opinión y catedráticos de universidad y 80 periodistas de información económica. Este estudio se viene realizando en otros países de Suramérica como Argentina, Colombia y México.

aparte de Colombia, y apunta a tener presencia en otros 3 países latinoamericanos y USA. Con lo que cada día incrementa el interés de todos por ser medidos, comparados y figurar en esa lista.

Al mismo tiempo las empresas colombianas se disputan a la gente mejor formada, innovadora, emprendedora y con capacidad para añadir valor a todo lo que hace, por lo que intentan administrar las herramientas y estrategias posibles para atraer y retener a los mejores empleados. Según Villafañe (2008) lo que logran con el ranking de Merco-Personas es ofrecer una herramienta que identifica a las mejores empresas para trabajar en Colombia. A través de un conjunto de indicadores detectan los aspectos con más peso e influencia que cuentan a la hora de que una persona con talento elija una empresa para trabajar.

Desde el 2011, aparece el *Rep Pulse* Colombia, medición que hace el *Reputation Institute*, liderada por Charles Fombrun, que permite construir un ranking de las empresas con mayor reputación, compararse por sectores, y por empresas de otros 32 países en los que se aplica la misma metodología, a partir de la ponderación de variables de acuerdo al contexto de cada país. En este estudio se encuesta a población en general y su gran aporte es lograr ponderar ciertas dimensiones conjugando los factores emocionales y los racionales.

La publicación de resultados de estos monitores genera no solo expectativas, sino mucho centimetrage en la prensa escrita y en revistas especializadas de negocios y gerencia del país, con lo cual el mismo ranking se ha convertido en una forma de ganar opiniones positivas hacia las organizaciones que ocupan las mejores posiciones y eso repercute en la reputación mediática que fortalece a la corporativa, creando un círculo beneficioso para los involucrados. Sin embargo, pocos entienden qué significa esa medición, qué incluye ni lo que deben trabajar para gestionar una reputación corporativa que responda a las necesidades del entorno, a la realidad nacional y local, a sus perspectivas a corto, mediano y largo plazo, y a las fortalezas y debilidades particulares de su organización. Se observa además desconocimiento desde los medios de comunicación, debido a que las noticias sobre los resultados se quedan en reseñar las posiciones, sin detallar las variables estudiadas y las muestras trabajadas, como si se tratase de una foto de la llegada a la meta de una carrera hípica. El mismo tratamiento que se suele dar a las encuestas de opinión en campañas electorales presidenciales.



En nuestro país, cada organización ha empezado a adoptar diversos modelos de gestión de la reputación para ejecutar un plan rector desde la comunicación. Es fundamental para las organizaciones contar con una visión reputacional lo suficientemente grande, que permita lograr un posicionamiento sostenible a través de los diferentes públicos de interés, es decir, una visión en la que se incluyan las expectativas de todos.

La reputación corporativa es por tanto, un intangible valioso para la organización, en la medida en que se gestione correctamente y evalúe de manera eficiente. La medición permite a las empresas observarse a sí mismas y compararse con otras. Más importante que el tamaño de la organización, es realizar una planeación que vaya acorde con la visión reputacional de la organización que siempre debe apuntar, por su misma naturaleza, a satisfacer las necesidades de sus públicos de interés.

En el ámbito de las grandes empresas colombianas se observa una claridad frente a la importancia y beneficios de contar con una reputación corporativa sólida y le están trabajando seriamente al tema, mientras que en el caso de las pequeñas y medianas empresas, pymes, la gestión de la reputación se hace de una manera intuitiva y quizás menos compleja, porque por su tamaño son más manejables las relaciones con cada uno de sus grupos de interés, base de la gestión reputacional de cualquier organización.

## Bibliografía

Capriotti, Paul (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Andros Impresores.

Cordero, Adrian (2011). *Congreso Internacional de Comunicación Estratégica*. Universidad del Norte, Colombia.

Fombrun, C. y Van Riel, C. (1997). *The Reputational Landscape*, Corporate Reputation Review.

Fombrun CH. J., Van Riel, C. (2003) *Fame and Fortune*, Prentice Hall.

Hannington T. (2006) *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*, Editorial Deusto.

Lewis, S. (2001) *Measuring Corporate Reputation*, *Corporate Communications*, vol. 6, pp. 31 - 35.

Villafañe, Justo. (2003) *La buena reputación*, Editorial Pirámide.

Villafañe, Justo. (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Editorial Pearson Educación

Villafañe (2009) *La reputación corporativa y la creación de valor para las empresas. La reputación desde diferentes perspectivas*. FENA, Gijón.