



REPUTACIÓN CORPORATIVA

Enrique Carreras, Ángel Alloza y Ana Carreras

LID Editorial, Madrid, 2013

511 páginas

Reseña por
Carmen Silva Robles

Reputación Corporativa es el resultado de las investigaciones realizadas en esta materia desde tres perspectivas diferentes: la psicológica, llevada a cabo por Ángel Alloza; la sociológica, ejecutada por Enrique Carreras; y la económica, realizada por Ana Carreras. El libro pertenece a la colección Biblioteca Corporate Excellence gestionada por el Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership. Se trata de una fundación creada por varias empresas de gran facturación para profesionalizar la gestión de activos intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. En su web corporativa se autodefinen como "Un nuevo laboratorio de ideas 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 con una reputación excelente capaces de competir en los mercados globales"¹. Bajo esas mismas premisas se ha elaborado este texto en el que destaca la fundamentación teórica llevada a cabo por sus autores. *Reputación Corporativa* presenta la gestión de la reputación como el camino más seguro para la gestión empresarial y el éxito de las organizaciones, así como para lograr un futuro sostenible de las organizaciones y la recuperación de la confianza en estas.

La obra comienza con prólogo de Antonio López (pp. 11-20), donde incide en la importancia que los intangibles han adquirido en la gestión de las corporaciones y señala tres colectivos como los principales responsables de estos en la actualidad: los profesionales de la comunicación corporativa, las instituciones académicas y los investigadores que trabajan sobre el tema. Tras este, el lector podrá encontrar una introducción en la que se resume brevemente el contenido de los seis capítulos que componen *Reputación Corporativa*.

¹ <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Clasificacion/Areas-de-Actividad/Quienes-Somos>

“La economía de los intangibles y la reputación” es el nombre del primero de ellos, que se divide en dos partes. Los autores presentan el actual contexto mundial en el que las organizaciones han adquirido un nuevo rol y una nueva forma de relación con sus públicos. Estas han quedado en manos de sus grupos de interés y su éxito depende de crear relaciones basadas en la confianza que la sociedad deposita en ellas. Las marcas y la reputación son las herramientas para crear esa confianza en los grupos. Esta realidad es la manifestación del valor de una buena gestión de la comunicación corporativa y la necesidad de contar con profesionales cualificados para la misma. Esta sección recoge asimismo las claves para generar esa confianza, entre ellas comprometerse con asuntos que son especialmente relevantes para los ciudadanos y cumplir esos compromisos.

En el capítulo 2, “Origen y promesa de la reputación corporativa”, se establece un recorrido histórico por el concepto de reputación corporativa desde su nacimiento hasta la actualidad, presentando una evolución cronológica de cómo se ha entendido. De este modo, sitúan el origen del término en el año 1958, cuando Pierre Martineau trata de los beneficios de extender la imagen de marca a imagen corporativa ampliando esta realidad e implicando a más actores y relaciones. El capítulo se construye a partir de tres bloques. En “El origen del concepto”, se pone de manifiesto el escaso interés que el concepto despertó en las décadas de los 70 y 80, y cómo se produce un cambio radical en los años 90, momento en el que la reputación corporativa pasa a ser uno de los activos principales de la gestión empresarial. Este apartado analiza también los factores de este cambio y el crecimiento de la reputación corporativa en el siglo XXI. “El valor de la reputación” transita por las principales líneas de investigación sobre reputación corporativa y sus efectos. Se trata de estudios que han evaluado la relación entre reputación y valor (estudios, medida de reputación, grupo de interés, variables y técnica base). Por último, en “La necesidad de clarificación terminológica” se expone la necesidad que existe en la actualidad de ordenar y clarificar las definiciones que se han emitido sobre reputación y sus distintos conceptos.

La cuestión “¿Qué entendemos hoy por reputación corporativa?” es abordada en el capítulo 3. Los autores recogen distintas definiciones y características de la reputación corporativa en el apartado “La reputación es una actitud que genera valor” para desvelar la naturaleza del concepto y llegar a su propia propuesta, definiéndola así:

La Reputación Corporativa es el conjunto de evaluaciones (las consideramos una actitud colectivas (es una construcción social), suscitadas (evocadas por señales de la corporación) por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición (con efectos en la conducta) (p. 96).

El siguiente apartado, como su nombre indica, ahonda en “La aspiración de la gran reputación”. Los lectores podrán acercarse a la tesis de Charles Fombrun (1996) sobre la existencia de una gran reputación como una medida única que integra las reputaciones de todos los grupos de interés. En el tercer apartado, “La reputación se puede gestionar”, se explica la gestión de la reputación desde la teoría de la señalización:

[...] las audiencias se forman una impresión de la empresa a partir del comportamiento de la organización, impresiones que, a su vez, serán la base de la respuesta. Desde esta perspectiva, las acciones de la empresa, decisiones estratégicas, preferencias o comunicaciones actúan como señales para un observador que las utiliza para formarse una idea de la intención o sentido del comportamiento corporativo. De esta forma el actor reduce su incertidumbre y puede orientarse con más confianza hacia la empresa [...]

[...] las empresas informan a sus audiencias [...] De esta forma el repertorio de señales se utiliza de forma consciente e intencional para configurar una reputación [...] (p. 126)

Esta idea les permite analizar el proceso de reputación corporativa a través de repertorios de señales que las corporaciones pueden emitir.

Si bien en el capítulo 2 se presentaban estudios que habían demostrado los efectos de la reputación sobre la actitud de compromiso en los grupos de interés, en la sección "El carácter estratégico de la reputación" se completa el análisis identificando las conductas concretas que pueden ser los resultados más probables de dicho compromiso, las conductas que van destilándose de la reputación.

Precisamente este aspecto centra el capítulo 4, denominado "La fundamentación teórica de la reputación". Es probablemente el más revelador de todos los capítulos, ya que se adentra en los dilemas que entraña el concepto de reputación. A lo largo de este capítulo, los autores exponen los distintos marcos teóricos que explican el concepto de reputación corporativa y sus efectos. Se centran en los dos que, desde su perspectiva, explican el auge de la reputación. Cada una de estas teorías configura un apartado del capítulo. La teoría de la legitimación social de la organización tiene un carácter estratégico, ya que explora los mecanismos básicos en los que se sustentan las conductas de apoyo de los grupos de interés. Carreras, Alloza y Carreras definen qué es legitimización, así como explican las distintas fuentes de la legitimización reconocidas y sus aportaciones a la reputación corporativa. Por su parte, la teoría de la acción planeada tiene un carácter táctico y se basa en la explicación de conductas de valor concretas. El valor de esta teoría se centra en el concepto de conducta y de cómo se forma la intención de la misma. El apartado acaba proponiendo la idea de la reputación global emocional, sus fundamentos teóricos y las ventajas que ofrece para los gestores de la reputación.

"Vías para modelizar y gestionar la reputación corporativa" es el título del quinto capítulo. En esta parte de la obra, los autores entran en un terreno más práctico, el de los modelos explicativos que convierten la reputación en conductas de valor. Constituye este un campo de investigación más reciente y, en opinión de los autores, en el que 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. Son esos modelos causales los que permiten identificar las palancas y mecanismos que refuerzan el compromiso de un individuo o un grupo de interés con las organizaciones. Los intentos por modelizar la reputación corporativa se basan en los modelos tradicionales de lealtad del cliente. Por ello en el capítulo se repasan dichos modelos para explorar las vías de formación de un modelo específico y causal de reputación. En la sección "El modelo de

lealtad del cliente”, se muestra la historia y el paradigma de estudio, los componentes y la estructura del mismo. Así se llega a “Formulaciones del modelo de lealtad intencional del cliente”, donde se exponen los cinco grandes mecanismos que explican la formación de la lealtad psicológica cuando un consumidor empieza a tener cierta experiencia con el proveedor y sus productos: el valor del servicio, la satisfacción, la confianza, el vínculo afectivo y el temor al cambio. En “La lealtad del grupo de interés basada en la reputación” se habla de la inclusión de la reputación corporativa en el análisis de estos modelos. Finalmente, en “La reputación global como el foco estratégico de la gestión” nos acercamos a una métrica global eficaz porque está asociada a las conductas de valor de los grupos de interés; es decir, la gestión de este intangible está relacionada con la viabilidad de la empresa.

De este modo llegamos al sexto y último capítulo, “Las métricas de la reputación corporativa”. Aquí se presentan distintas métricas de reputación corporativa que han ido surgiendo en las últimas dos décadas. Los autores consideran esta variedad de métricas una prueba del interés que la reputación genera en profesionales e investigadores. Esta compilación resulta especialmente útil desde el ámbito profesional, pues la proliferación de índices y escalas pueden llevar a la confusión, y en este capítulo encontramos una guía de métodos para medir la reputación y hacer una correcta gestión de la misma. Carreras, Alloza y Carreras abogan por la división entre, por un lado, las auditorías o valoraciones procedentes de públicos altamente informados como analistas financieros, directivos o periodistas especializados y, por otro, las métricas que tratan de reflejar el punto de vista de los grupos de interés. Y esta división es necesaria tanto en resultados como en las metodologías y técnicas de medición establecidas para su cálculo. Se recogen los rankings de reputación corporativa más conocidos y su funcionamiento (cómo se preparan y se miden): índice Cravens e índice MERCO. Los autores distinguen además entre métricas de reputación según el grupo de interés y recogen escalas racionales (Reputation Quotient, escala RepTrak Index, escala CBR, escala formativa de Helm) y escalas globales (escala de Brown, RepTran Pulse, escala de Highhouse, escala de Schwaiger, escala de prestigio externo percibido, escala de credibilidad corporativa, escala de desconfianza corporativa).

La obra se cierra con una sección de “Conclusiones”. La conclusión principal a la que llegan es que la mayoría de los investigadores y gestores conciben la reputación corporativa como “un estado de opinión de los grupos de interés sobre el comportamiento corporativo y que promueve, en estos mismos colectivos, conductas de valor hacia dicha organización” (pp. 429). A partir de esta idea plantean ocho interrogantes a los que van respondiendo a modo de conclusión. Las ocho interrogaciones son: ¿cuál es el concepto más adecuado para medir y gestionar la reputación?; ¿cuáles son los procesos racionales y emocionales por lo que la reputación se convierte en comportamientos de apoyo u oposición?; ¿cómo se convierte la reputación en lealtad y en creación de valor?; ¿cuál es el modelo de gestión organizativa más adecuado para la reputación?; ¿cómo la reputación permite establecer el balance adecuado entre legitimidad y diferenciación?; ¿existen múltiples reputaciones o podemos hablar de una

reputación global?; ¿un cuadro de mando para la gestión con indicadores para cada dimensión de la reputación y un indicador de la reputación global?; ¿cuál es el futuro de la reputación?

A través de la lectura de esta obra se establece una visión contemporánea del concepto y sus posibilidades. Pero principalmente estamos ante un libro que combina la conceptualización con la utilidad profesional en el contexto contemporáneo de las empresas e instituciones. *Reputación Corporativa* es, por todo esto, una lectura más que recomendable para los investigadores y profesionales de la reputación corporativa, pero también para todos aquellos que buscan la excelencia en sus trabajos.