



Hacia una nueva aproximación de la reputación corporativa  
Como proyección formativa y práctica del comunicador

Escrito Por: Adelaida Camacho

Asesor  
Hernando Serrano C.

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Social  
Campo Organizacional

Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Carrera de Comunicación Social

Bogotá, Colombia  
Mayo 2013.

## **Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana**

### **Artículo 23**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis papás por haber apoyado todas mis decisiones: gracias a ustedes hoy puedo decir que estoy cumpliendo un sueño.

Quiero agradecer también a Ingrid Rueda y a Hernando Serrano por su invaluable aporte al desarrollo de este trabajo de grado.

Gracias también, a todas las personas que hicieron parte de mi paso por la Javeriana.

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **I. ACERCAMIENTO**

- 1.1. Antecedentes y fundamentos de la reputación.....
- 1.2. Otros conceptos relevantes.....
- 1.3. Problema a investigar.....
- 1.4. Pregunta de investigación .....

### **II. OBJETIVOS**

- 2.1. Objetivo general.....
- 2.2. Objetivos específicos.....
- 2.3. Justificación.....

### **III. METODOLOGIA**

- 3.1. Método de estudio .....
- 3.2. Definición de variables de análisis.....
- 3.3. Introducción a los autores.....
  - 3.3.1. La Reputación. Italo Pizzolante.
  - 3.3.2. La Reputación Cees Van Riel
  - 3.3.3. La Reputación Justo Villafañe

### **IV. CONCLUSIONES.**

### **V. BIBLIOGRAFÍA**

## I. PRIMER ACERCAMIENTO

“...Uno no es lo que quiere, sino lo que puede ser..”.

- José José (Pérez Botija, 1984)

### 1.1 Antecedentes y fundamentos de la reputación.

La comunicación organizacional ha sido estudiada y definida por varios autores a lo largo del tiempo, algunos resaltan los factores sociales mientras que otros se centran en los factores económicos. Sin embargo, sin importar cuál sea el enfoque, la comunicación organizacional tiene un papel estratégico al acercar a las organizaciones al cumplimiento de su visión.

La reputación corporativa hace parte de este *pool* de conceptos, políticas y acciones que hacen que la comunicación sea un activo estratégico de todas las organizaciones. No obstante, este ha sido un tema que, a nivel nacional, no ha sido incluido dentro de la formación del comunicador organizacional.

A pesar de no jugar un papel protagónico dentro de la formación del comunicador social en nuestro país, la reputación corporativa es cada vez más importante en el mercado actual. La administración de los activos intangibles se ha posicionado como una gestión clave para el éxito económico de las organizaciones, sin importar su tamaño, sector o procedencia.

El trabajo de grado a continuación se detendrá a estudiar la reputación corporativa desde la experiencia y la investigación realizada por tres autores reconocidos dentro del mundo de la comunicación organizacional, a saber: Italo Pizzolante, Cees Van Riel y Justo Villafañe. El aporte de cada uno de ellos servirá no solo para acercarse más a una comprensión integral del concepto de la reputación corporativa sino que también mostrará la importancia de que ésta haga parte de la formación y práctica de un comunicador social.

Antes de adentrarse en el análisis de la reputación corporativa, es pertinente hacer un breve recuento de lo que diferentes autores han escrito sobre la reputación corporativa y como la importancia de este concepto ha ido creciendo en la gestión organizacional.

La reputación corporativa es un tema que abarca diferentes características de la organización. La reputación no sólo tiene que ver con la imagen que tienen los públicos externos de una organización; está ligada, también, con lo que su público interno piensa de sí misma pues son ellos quienes están directamente relacionados con la empresa. Es decir que no es sólo la cara hacia el exterior sino también incluye los factores internos que van perfilando lo que es la organización.

Es por esta razón que la reputación está ligada a la imagen e identidad de una organización pero estos tres no son sinónimos. Este es uno de los lugares comunes en los que se cae al hablar de la reputación. Se tiende a pensar que reputación, identidad e imagen son tres conceptos sinónimos cuando, uno de los objetivos del proyecto, es precisamente demostrar cómo, si bien estos tres términos están relacionados, no son lo mismo y son activos que, cada uno desde su campo de acción y aplicación, pueden traer muchos beneficios y creación de valor para las organizaciones, además de traer consecuencias financieras.

A grandes rasgos, se puede afirmar que la imagen es la percepción de los grupos externos, en especial de los clientes sobre la organización; por su lado, la identidad es la opinión de los miembros que hacen parte del nivel interno que no siempre es equivalente a la identidad deseada que se refiere a cómo los directivos quiere que su organización sea vista adentro y afuera de la misma, es decir, el deber ser de la identidad.

Según a la Real Academia de la Lengua Española, de acuerdo a lo citado en el artículo “Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial”, la reputación es la “opinión o consideración en que se tiene a algo o alguien; o prestigio o estima en que son tenidos algo o alguien.” (Olmedo y Martínez, 2010). Esta definición permite ver que la reputación es algo que tiene que ver con factores emocionales y no necesariamente racionales. Esto no quiere decir que no exista influencia de la razón en la formación de estas opiniones.

Una vez establecida esta primera definición de la reputación, que vale la pena recordar, no se hace desde la gestión organizacional, es hora de ver cómo el concepto de la reputación corporativa se ha ido desarrollando en el mundo organizacional. El tema de reputación ha sido abordado por diferentes autores, a continuación, se listan

los dos criterios básicos que se han planteado, a lo largo del tiempo, para definir reputación.

El primero es el desarrollo de la reputación a lo largo del tiempo que se entiende que la reputación de una empresa como el resultado de acciones pasadas; este criterio fue estudiado principalmente por Weigelt y Camerer. (Olmedo y Martínez, 2010).

El segundo criterio se denomina los atributos económicos y no económicos que generan valor. Es Fombrun quien introduce la idea de que, además del pasado, la reputación tiene que ver con (una influencia o relación) con el futuro pues la percepción se basa en el pasado así como en su proyección a futuro y como se diferencia de las demás empresas. Fombrun divide los factores que influyen en la reputación como:

- Actuaciones pasadas de la empresa.
- Expectativas a futuro.
- Admiración que la empresa despierta en los públicos a los que se dirige.
- Comparación con rivales. No hay que olvidar que una empresa está actuando en un entorno en donde hay no sólo aliados sino rivales y el público va estar comparando lo que hace la empresa con lo que hacen su competencia.
- Percepción: La percepción es un elemento que está presente cada vez que se habla de reputación y se define como un elemento central de la reputación. (Martínez y Olmedo, 2010).

A raíz de este segundo criterio, surgen diferentes autores que han formulado sus propias definiciones de la reputación. Entre ellos se encuentran Weiss, Anderson y MacInnis dicen que la reputación es la “percepción global de alcance por lo cual una organización es ayudada a conseguir mayores estimaciones al respeto.” (Martínez y Olmedo, 2010 p.61). Por su lado, Rodríguez define la reputación como la “percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre uno o varias cualidades de ésta.” (Martínez y Olmedo, 2010 p.61)

A su vez, existen tres escuelas que aportan a la definición y a dimensionar la reputación. Estas escuelas son: la Evaluativa en donde la reputación es entendida como una evaluación del rendimiento de la organización; la Impresional que define la reputación como la impresión de la organización y la Relacional donde la definición de reputación surge de relacionar las miradas múltiples de sus públicos internos – identidad- y externos – imagen. A continuación se explicará la perspectiva de cada una de estas escuelas con mayor detalle.

La Escuela Evaluativa dice que la reputación se evalúa, como buena o mala, según el valor o resultados económicos de la empresa a corto plazo. Es decir que, para la reputación, es muy importante la percepción que tienen sus públicos objetivos de sus inversores y sus directivos. En este punto, los informes que publican revistas como *Forbes* acerca de las mejores empresas y empresarios, juegan un papel protagónico en la construcción de la reputación. Este enfoque se basa en la evaluación del rendimiento económico de una empresa así como la capacidad de sus directivos.

Por otro lado, está la Escuela Impresional en donde la reputación se construye según las impresiones que tienen de los trabajadores o los consumidores de la misma que se obtienen mediante: encuestas, grupos de interés y otras herramientas de diagnóstico.

Por último, está la Escuela Relacional que entiende la reputación como el reflejo de las apreciaciones de los diferentes grupos de interés interno y externo. Muchos estudios se centran en esta última escuela pues entiende la reputación como un acto de construcción y validación social que es creado y mantenido a través de un proceso de legitimación. Es decir que hay factores propios tanto de la organización como del entorno en que se desarrollo que marcan la construcción de la reputación.

De lo anterior se puede decir que la reputación es la sumatoria de una diversidad de factores: la identidad, la imagen corporativa, las percepciones, las creencias y las experiencias que los sujetos de los grupos de interés han ido relacionando con la empresa a través del tiempo. La reputación entonces, es el juego de muchos aspectos de la organización a través del tiempo.

La reputación tiene también un bagaje teórico: quizás las dos teorías más influyentes son la teoría de juegos y la teoría de la información. La primera de estas teorías basa su entendimiento sobre la idea del equilibrio para identificar el comportamiento que maximiza la utilidad esperada; acá entran a jugar las creencias y la posibilidad de imitar actuaciones de otros que han sido exitosas. Sus hipótesis sobre los resultados a futuro se basan en acciones pasadas y la proyección a futuro, conjeturas sobre las actuaciones los otros jugadores. Al aplicar esta teoría a la reputación corporativa, se ve que la reputación no sólo depende de lo que hacen los miembros de la empresa sino cómo se comporta su competencia y la influencia de acciones pasadas en la predicción de conductas a futuro. (Martínez y Olmedo, 2010).

La otra es la teoría de la información. Esta teoría habla sobre la creación, el manejo y la transmisión de datos entre diferentes agentes dentro de un medio o un mercado para optimizar el contenido del conocimiento ofrecido. Es entonces cuando se topa con la asimetría de la información lo que lleva a las organizaciones a querer crear instrumentos adicionales (la reputación) para convencer a los clientes actuales y al potencial de que su producto o su servicio es mejor de lo que ofrecen los demás.

Esta asimetría evita también la entrada de nuevos competidores al mercado; pues si estos ven la organización como un actor o un jugador muy exitoso; como el preferido de los públicos objetivos, los otros actores (nuevos) no van a querer entrar a competir contra ella. Por otra parte, si hay una pésima reputación no necesariamente llevará al ingreso de nuevos actores al sector pues, como se ha mencionado anteriormente, la reputación no siempre estará ligada única y exclusivamente a las características de la organización; también puede ser el reflejo de que el mercado, en ese sector específico, es tan malo que no vale la pena hacer el esfuerzo de ingresar.

Una vez más, la corta exposición de estas dos teorías evidencia la complejidad de factores que entran en juego cuando se habla de reputación. Un acercamiento más completo a este concepto llevará a afirmar que ésta debe ser entendida como: un recurso, una capacidad organizativa y un activo intangible: siendo así, una fuente de ventaja competitiva. (Olmedo y Martínez, 2010).

Por un lado, se dice que, más que ser un recurso, la reputación es una capacidad porque integra una serie de recursos para crear una identidad hacia el exterior y

difunde a nivel interno. La reputación se entiende como una capacidad organizativa pues: es de difícil manipulación por parte de la organización ya que la primera depende de otros grupos. Si bien la reputación está ligada a las acciones de la empresa, ésta no puede intervenir directamente en lo que sus públicos opinan; puede que la empresa haga muchos esfuerzos porque su reputación sea la mejor del sector pero esto no necesariamente quiere decir que así la van a ver sus clientes y/ o públicos objetivos.

Como capacidad organizativa la reputación cumple dos funciones:

- Heterogeneidad: Es decir que la reputación es altamente específica a cada firma. Se basa en su pasado, su proyección a futuro y su contexto actual.
- Movilidad imperfecta: Los activos que cumplen este atributo no se pueden transferir, vender, adquirir o comercializar pues son intrínsecos y propios de la firma.

La reputación es un activo intangible pues:

- Complejidad social: Es fruto de una construcción social con varios sujetos.
- Ambigüedad causal: Causada por múltiples relaciones y factores específicos e históricos.
- Valor relevancia: Complejidad y ambigüedad: es compleja y entran a jugar tantas causas que se vuelve ambigua.
- Escasez: No todos tiene la misma reputación e incluso no todos tiene una reputación específica.
- Carácter específico: La reputación tiene una fuerte relación con un contexto específico.
- Complejidad: Es un activo o una capacidad con múltiples dimensiones.

- Lenta acumulación: No se hace o nace de un día para otro. Es un proceso complejo.
- Complementario Depende de un gran número de recursos y capacidades.
- Es un activo raro: se alcanza por características propias de la organización, es escaso e insustituible.
- Es difícil de imitar o de replicar: Depende de las circunstancias únicas de cada organización y su relación con el contexto o entorno.
- Compleja: Formación y dependiente de otras variables.
- Multidimensional.
- Necesita tiempo para acumularse.
- Específica para cada empresa.
- Difícilmente manipulable por la misma organización.
- No tiene límites en su utilización.
- No se deprecia con el uso.

El concepto estudiado es un activo de lenta acumulación y multidimensional. Tiene también un carácter tácito al ser el resultado de percepciones subjetivas de los grupos. Además, depende de las circunstancias históricas únicas: la reputación es específica para cada organización y depende del momento, del contexto, en que ésta se desenvuelve. Finalmente, la reputación requiere coherencia y continuidad. Es decir que todo tiene que estar de acuerdo, no puede decir una cosa y hacer otra y, además, para poder acentuarse necesita de continuidad.

La existencia de esas peculiaridades no garantiza la ventaja competitiva, para ello se necesita de una capacidad organizativa; lo que significa que una organización puede

tener las características listadas anteriormente, pero si no tiene la capacidad de hacer uso de estas, no logrará construir una buena reputación. Es por esto que se dice que la reputación es también una capacidad organizativa porque no sólo deben existir los factores sino que se debe saber cómo articularlos para poder así forjar una buena reputación.

La reputación tiene también diferentes dimensiones; de acuerdo a Weigelt y Camerer, (Olmedo y Martínez, 2010) estas son: la dimensión de la empresa, la dimensión del producto o servicio que se ofrece y la dimensión asociada a la cultura organizacional. La dimensión empresarial abarca todo lo que tiene que ver con las políticas y prácticas de las empresas: sus actos de RSE, la información financiera, sus directrices, el perfil y reputación de sus directivos, etc.

Por el lado del servicio o producto, se habla sobre la percepción pública de la calidad del mismo. Por último, lo asociado a la cultura organizacional se refiere a los factores relacionando con el entorno de trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y las creencias que guían el actuar de la misma organización.

Por su lado, Dollinger (Olmedo y Martínez, 2010) menciona otras dimensiones: la dirección, la reputación financiera y la reputación de la calidad. La primera se refiere a las directivas y directrices de la organización; la segunda abarca: la reputación financieras previa, los resultados financieros y la reputación relativa o residual es decir lo que tiene que ver con los estratos financieros. En cuanto a la reputación de la calidad se refiere a las características y percepciones que tiene los públicos sobre las características y la funcionalidad de lo que ofrece la organización.

Otra distinción que vale la pena recordar es que la reputación puede ser interna o externa. La reputación interna se define como la percepción de la actividad y el comportamiento de la empresa desde los trabajadores, los clientes y los aliados. Mientras que la externa es la percepción de la actividad desde el exterior, es decir de la sociedad en general. Así sean dos dimensiones diferentes, ambas se relacionan pues a la final, los principales embajadores de una organización son sus colaboradores.

Si bien la reputación es un concepto que abarca muchas dimensiones de la organización y tarda mucho tiempo en formarse, es un activo que le ofrece muchos beneficios a las organizaciones. Los autores citados anteriormente hablan de la relación que existe entre la reputación y los resultados financieros de la empresa; incluso llega a ser calificada como el activo más valioso de toda la organización. (Olmedo y Martínez, 2010).

A continuación, se mencionarán algunos de los beneficios que ofrece tener una buena reputación: Aumenta el valor de la empresa en el mercado, mejora el desempeño financiero en términos de la competitividad, la rentabilidad, el crecimiento y la inversión; es un atractivo emocional que inspira respeto, admiración, confianza honestidad y benevolencia en los públicos; le da a la organización visión y liderazgo; mejora el entorno de trabajo pues crea un ambiente poco autoritario y adaptivo (tiene la facultad de moldearse a las nuevas situaciones y cambios); ayuda a posicionar los productos y servicios pues da a conocer la calidad y el atractivo de lo que ofrece la organización y, además, abre el espacio para la innovación; por último, la reputación ayuda a mejorar las condiciones de trabajo y de los productos así como puede llevar a una empresa a hacer parte de una causa social. (Olmedo y Martínez, 2010).

Como si fuera poco, la reputación también permite el incremento de los precios del producto o servicio que ofrece la organización pues el cliente está dispuesto a pagar más por un producto de calidad en el que confía y siente que la empresa merece su lealtad.

Por otro lado, los proveedores confían en la organización y para ellos es bueno que los relacionen con esta empresa así que permite la reducción de costes de transacción y de adquisición de recursos materiales. Así mismo, lleva a un acceso al mercado de capitales debido a que la gente quiere invertir en la empresa pues confía en ella y cree que se verá beneficiada al relacionarse con ella.

El nivel de popularidad que viene acompañado con la reputación lleva a la creación de barreras de entrada la competencia; las nuevas empresas no quieren incursionar en este sector pues saben que es muy difícil que los clientes quieran dejar de consumir el producto de esta organización.

Además, hay una mayor posibilidad de diversificarse; de introducir nuevos productos o de llegar a nuevos mercados pues el público externo confía en lo que ofrece la organización y, por lo tanto, tiene más posibilidades de expandirse con éxito. Es como si la reputación no dependiera únicamente del producto que ofrece sino que es algo que hace parte de la empresa como tal. Por lo tanto, se puede llevar a más y nuevos consumidores y a generar una mayor lealtad.

Los beneficios no sólo se reflejan en los públicos externos; también ofrece beneficios a nivel interno pues le permite a la organización contar con trabajadores mejor preparados e incluso por un salario menor porque estas personas quieren trabajar allá: la riqueza generada gracias a la reputación llevará a los trabajadores se sientan satisfechos y así ofrecerán lo mejor de sí: que no sólo hagan el trabajo que se les pide sino que vayan más allá.

La reputación, siendo un activo intangible de construcción social, que es además una capacidad y un recurso estratégico, no surge de una estrategia de *marketing*, viene con el pasado de la organización y debe ganarse día a día con esfuerzos y mucha perseverancia: no es algo que se crea de un día para otro. Depende también del contexto, es decir que hay unas circunstancias presentes muy particulares para cada organización que perfilan la reputación.

En este punto, se hace importante hablar del papel que juegan los *stakeholders* dentro de la construcción de la reputación corporativa. Si bien es cierto que hace cerca de 50 años el valor del prestigio correspondía en un alto porcentaje a los activos tangibles de las empresas y los valores intangibles eran poco estimados; hoy podríamos afirmar que dicha relación se ha invertido en 180 grados de manera tal que el valor de las organizaciones y de sus marcas corporativas depende en gran medida de la percepción por parte de los públicos objetivos.

Antes de continuar, vale la pena hacer una corta revisión de lo que se entiende como públicos objetivos o *stakeholders*. De acuerdo a la tipología de los públicos fijada María Isabel Miguez González con base en Baskin, Aronoff, Coombs, Clarkson y Donalson, los públicos internos son: inversores, empleados, y directivos. Mientras que los públicos externos son: proveedores, clientes y entornos. También se distinguen como los públicos primarios, a saber, con quienes se debe tener una relación

continua: empleados, inversores, clientes proveedores, gobierno y comunidad o los secundarios que son los que afectan a la empresa: medios de comunicación, opinión pública, competidores, del manejo de su imagen, comportamiento ético, la gestión de Responsabilidad Social Empresarial y ambiental y la cultura organizacional, entre otros aspectos. (Miguez, 2010).

Es decir que cuando se dice que la organización se relaciona con sus *stakeholders*, se está hablando de una inmensa variedad de públicos a los cuales se debe estudiar y conocer a profundidad para saber cómo relacionarse con cada uno de ellos. A lo largo del tiempo, son estos comportamientos, es decir estas diferentes formas de relacionarse con el *pool* de públicos de una organización, las que constituyen la reputación corporativa.

A pesar de tener una noción sobre lo que es y compone la reputación corporativa, dentro del mismo mercado existen definiciones muy diferentes sobre este concepto. Por ejemplo, para Scott Meyer, CEO de la empresa consultora *Shandwick International*, la reputación es producto de la integración de un proceso secuencial conformado por unas categorías tales como la imagen, percepciones, creencias y el carácter empresarial. (Fombrun, 1996). Por su parte, David Aker, investigador de la Universidad Berkeley, define la reputación corporativa como el producto de una relación entre el conocimiento, la lealtad, la percepción de las cualidades de la organización, sus asociaciones y la cualidad propia de la marca.

Por otro lado, para el denominado padre de la reputación a nivel mundial, Charles Fombrun, co-fundador y CEO de *Reputation Institute*, e integrante de la *Stern School of Business* de New York, “la reputación no solo está asociada también de forma importante a sus *stakeholders*, sino que es la consecuencia de la habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus partícipes o, dicho de otro modo, la imagen que éstos tienen de esa institución”. (Fombrun 1996, p. 5). Esta definición trae a colación la emocionalidad que está relacionada con la reputación. De acuerdo a este autor, a medida que una organización se relaciona con sus stakeholders va creando un vínculo emocional: los clientes se sienten atraídos al producto o servicio no solo por su calidad sino por que se sienten identificados con la organización.

En ese mismo orden de ideas para el profesor y consultor del grupo español *MindValue* para la Alta Gerencia en Gobierno de personas y organizaciones Javier Fernández Aguado, la reputación corporativa es el

“Prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus *stakeholders*. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere fundamentalmente a los fines de la institución. Cubrir las expectativas legítimas de todos los partícipes de una organización da lugar a esa reputación corporativa a la que toda organización anhela. Esa reputación se convierte luego en una ventaja competitiva para cualquier entidad, pero es fin en sí misma, no viene justificada por la mejora en los logros obtenidos por la entidad” (Aguado, 2002, p. 27)

Respuestas y compromiso, sobre las cuales Fernández Aguado añade, existen buenas y malas maneras de ejercer la ética como un principio de responsabilidad corporativa y técnica, lo que lleva a que se presenten una combinación de cuatro posibles alternativas a saber:

“1. Hacer bien el bien: Cuando un empresario vende un producto con una adecuada relación calidad de precio que le hace competitivo en un mercado marcado por la competencia.

2. Hacer bien el mal: Quien soborna de manera tan discreta que le resulta imposible que los sistemas de control detecten esos comportamientos antiéticos.

3. Hacer mal el bien: Quien paga todos sus compromisos, pero por la incorrecta llevanza de la contabilidad o no presentar la documentación en su momento o forma exigida, es multado.

4. Hacer mal el mal: Quien defrauda y es descubierto, porque carece de la habilidad para que no lo descubran”. (Aguado, 2002, p.46).

La definición de Aguado aporta la relación entre la ética y la reputación que se irá desarrollando con más profundidad a lo largo del trabajo. Para muchos, la técnica y

ética son realidades disociadas entre lo que se puede hacer y lo que se debe hacer. Es decir, una ruptura creada entre las emociones que generan los actos empresariales, las conductas de comportamiento que las mismas realizan y los pensamientos que crean y por ellos son identificados. Una confusión que afecta la vida tanto en general, como empresarial.

En muchas organizaciones es frecuente ver cómo se presenta ese error entre lo que dicen ser y lo que en realidad son. A diario en muchas de las noticias emitidas por diferentes medios de comunicación, donde el compás que marca lo que se debe hacer es la probabilidad de ser descubierto por sus públicos objetivos. Resulta evidente, entonces, la disociación entre lo que emocionalmente han representado esas personas, empresas o gobiernos, el significado de su comportamiento y los pensamientos a través del tiempo creados y los generados por sus actos. Por lo tanto, es solo cuando estos comportamientos salen a la luz pública cuando se empieza a hacer un cuestionamiento frente a la ética que guía el actuar de una organización. La buena reputación entonces, buscará que la relación que exista entre ética y técnica no se limite a esos momentos de escarmiento público sino que la ética sea siempre el compás de la técnica. ( Fernández Aguado, 2002).

Junto a los conceptos de ética y técnica, imagen y percepciones por parte de los *stakeholders*, creencias, carácter empresarial, comportamiento ético, gestión de Responsabilidad Social Empresarial y ambiental, y cultura organizacional, entre otros, se suman más elementos que entran a formar parte de lo que hoy se conoce como reputación corporativa. Entre estos están: las políticas de calidad, las políticas ambientales, las políticas laborales, los precios, los productos o servicios, el manejo de crisis, y la comunicación entre otros, que, en su aplicación social, le dan mayor sentido a lo que la reputación corporativa significa dentro de una organización pues es la sumatoria de una gran variedad de características y comportamientos de una organización en el tiempo.

Una vez hecho este primer recorrido, a forma de brochazo, sobre las diferentes visiones y escuelas que han trabajado la reputación corporativa, es importante ahora ver cómo este concepto ha ido cobrando protagonismo en el mundo empresarial. La importancia de estas características, así como la confianza, no es un producto

exclusivo de nuestro tiempo y de las condiciones que hoy enfrenta y moldean al mercado.

Las manifestaciones de desconfianza han sucedido desde épocas anteriores a la actual; un ejemplo de esto es el caso de la firma Rotterdam en Ámsterdam. En 1630, durante la época del florecimiento de la flor del tulipán, producido en Holanda por parte de la firma mencionada anteriormente, un grupo de especuladores llevó a que *Rotterdam* viviera una pérdida de confianza por parte de sus comercializadores, quienes se endeudan para aumentar sus ventas pero ante la crisis empresarial generada, quiebran y cierran negocios. Este ejemplo demuestra cómo una clara especulación genera el incumplimiento de contratos de venta, propicia el derrumbe de una imagen corporativa y de la reputación construida por años por una institución especializada símbolo de una nación, sin lugar a dudas, este ejemplo representa la pérdida de confianza y credibilidad.

Otro antecedente similar de confianza y credibilidad que generó gran impacto en los Estados Unidos, ocurre 86 años después en el banco privado *Banque Royal*, fundado por John Law (1716), quien ante el respaldo por parte del Estado de Mississippi, emite un amplio paquete de acciones de la *Compagnie d'Occident* que buscó financiar no solo la explotación de pieles, sino la compra de la Compañía de las Indias Occidentales (orientada a la explotación de oro también en Louisiana) que operaba también en Europa. El banco quiebra y se hunde por efecto directo de la caída de la Bolsa de París la cual solo resurge a medios del siglo, es decir hacia mediados de 1770.

El anterior desprestigio y descalabro de las bolsas de valores no solo le ha correspondido en el pasado a Francia. La historia de actuaciones que llevan a una mala imagen y reputación se ha transmitido a diferentes hechos históricos a la fecha. Recientemente, el sistema financiero colombiano quedó en entredicho a nivel latinoamericano en el 2012 por causa del manejo financiero propiciado por la firma Interbolsa. Debido a un exceso de ambición desbordado con base en un minucioso apalancamiento financiero de más de US \$ 175 millones sobre 1.260 inversionistas colombianos, se generó el mayor descalabro bursátil en los últimos treinta años en la existencia de bolsas de valores en Colombia (Sandoval, 2012); por encima de la crisis empresarial y económica del Grupo Grancolombiano a principios de los años 80, que

generó la intervención y nacionalización del Banco de Colombia en 1986 y produjo los mismos efectos negativos en las firmas de corredores de bolsa. (*Dinero*, 2012). Los ejemplos mencionados anteriormente demuestran que la reputación corporativa no es un concepto nuevo; q quizás sin saberlo, desde 1630 (o incluso antes) las organizaciones valoraban su reputación y trataban de no perderla. No obstante, es en la actualidad que se despierta n mayor interés sobre la gestión de esta y otros activos intangibles en el mundo organizacional y es en este escenario en donde este trabajo cobra más importancia

## 1.2 Otros conceptos relevantes.

Si bien la reputación corporativa es el concepto central de este trabajo de grado, hay también otros que se relacionan directamente con la construcción y mantenimiento de la reputación corporativa y por lo tanto, es importante definirlos de manera completa. Estos conceptos son: la responsabilidad social empresarial y la gestión de las crisis organizacionales.

A pesar de que la responsabilidad social empresarial es un tema reciente, este concepto ha despertado el interés de muchos autores. Se entiende la responsabilidad social empresarial desde un enfoque que abarca aspectos económicos, sociales y económicos y relativos al medio ambiente. A continuación, se encontrarán algunas de las definiciones que han dado diferentes organizaciones internacionales y nacionales de este tema:

Según el Pacto Social, “Ser socialmente responsable implica todo un modo de hacer negocios, que se manifiesta a través de las relaciones con la comunidad, el trato con los empleados y el respeto al medio ambiente. El respeto a estos principios hace a las empresas más competitivas, pues así contribuyen a generar un ambiente de negocios favorable para la inversión, el desarrollo económico y la modernización del país.” (Vergara y Vicaría, 2009, p.188).

ICONTEC, por su lado, la define como “el compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (*stakeholders*), en materia de desarrollo humano

integral; ésta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales”. (Vergara y Vicaría, 2009, p.188).

Estas definiciones apuntan a una visión integral de la RSE en donde esta no se trata de realizar campañas de reciclaje sino de un comportamiento integral que va desde el trato que se tiene con el personal interno hasta la forma en que se respeta y se colabora con la sociedad en donde se desenvuelve la empresa. La RSE está relacionada con entender que la empresa es lo que es gracias a la sociedad; es la sociedad la que le brinda a ésta los empleados, los recursos y los clientes. Por lo tanto, la empresa no sólo necesita, sino que está obligada a velar por el bienestar común.

La RSE empieza a ganar importancia y protagonismo pues hay nuevas exigencias sociales; los clientes empiezan a buscar un valor agregado y a documentarse más sobre sus derechos como clientes o como trabajadores; empiezan a exigir más de las empresas. También, hay un cambio en la relación entre la sociedad y las organizaciones: hay una concentración de poder en unas pocas organizaciones que lleva a que estas puedan ejercer un mayor control y presión en los procesos sociales. Además, hay cambios internos en las organizaciones ocasionados por fenómenos como la globalización, lo que lleva a una mayor dispersión física, que a su vez, lleva a la necesidad de una mayor cautela y mejor arbitraje en la toma de decisiones.

Estos cambios han llevado a que las empresas vean la RSE como un elemento diferenciador y una forma de mostrar una imagen transparente de la organización y así atraer y fidelizar a los clientes. Este tipo de beneficios hacen de la RSE una herramienta muy útil para las organizaciones. La RSE debe nacer de un diálogo con los *stakeholders* y con el entorno actual: debe hacer parte no sólo de las directrices de la empresa sino estar de acuerdo a las necesidades y características del entorno en donde se desarrolla. La empresa, más allá de generar beneficios; debe preocuparse por la situación; por las preocupaciones y los intereses de cada uno de sus públicos objetivos.

Lo anterior se relaciona con lo que dice Italo Pizzolante:

“En esencia, hemos avanzado en el redescubrimiento de la persona humana. Las empresas de nuestra época están más conscientes de que nunca su mayor valor reside en su talento humano. La gente es el centro de los negocios, el capital intelectual. Esto ha exigido profundizar en nuevas competencias, no sólo técnicas o de aptitud, sino fundamentalmente de actitud. Las competencias vinculadas a temas de transparencia, honestidad e integridad están por encima de otras que tradicionalmente eran medulares en los negocios, por ejemplo, aquellas orientadas a las ventas. Hoy reconocemos que no puede haber volumen de negocios de fidelidad o lealtad de marca y negocios sostenibles, con una fuerte orientación a las ventas.” (Pizzolante, 2004, p.277-278).

Es decir que el nuevo modelo de mercado demanda que las empresas se preocupen por lo que Pizzolante llama a la competitividad sostenible en donde, además de lo económico, se incluyan aspectos sociales que ayuden a generar un equilibrio entre la sociedad y las empresas.

Si bien la responsabilidad social corporativa ha sido utilizada en los últimos años como una herramienta que tienen las empresas para generar una mayor visibilidad y mejorar su reputación es importante saber cómo poder utilizar la RSE para cumplir este propósito; el uso de responsabilidad social empresarial para remediar el daño que ocasiona una crisis o para mejorar la reputación de la misma no siempre equivale a un éxito.

Una crisis puede acabar con la buena reputación de una empresa que se ha ido consolidando durante muchos años. La RSE trae una respuesta positiva por parte del público así que las organizaciones acuden a ésta para revalorar la reputación después de una crisis.

Los clientes no son ingenuos y se puedan dar cuenta de que la RSE es algo que tiene una utilidad específica para la organización y no un acto de generosidad o de verdad conciencia por parte de la organización. En estos casos es peor hacer uso de la RSE pues lo único que hace es aumentar la opinión negativa de los públicos frente a la organización. Además del daño que puede ocasionar una crisis, a esto debe

sumársele que el público se va a sentir utilizado y engañado pues están tratando de maquillar la crisis.

En el artículo "*Too good to be true: The effectiveness of CSR History in countering negative publicity*", los autores hablan sobre el "*consumer skepticism*" (Grobbe y Vanhamme, 2008) es decir el escepticismo de los clientes que se puede traducir a que los no van a tragar enteros. Es decir no basta con salir a decir que existe un programa de RSE para remediar o finalizar la crisis, por el contrario, los clientes son cada vez más objetivos y desconfían de lo que viene desde los voceros oficiales de la empresa.

Sin embargo, cuando la empresa tiene una historia de RSE larga, es decir que desde hace mucho tiempo ha realizado acciones de RSE, es más probable que tenga una repuesta positiva en vez de enfrentarse al escepticismo. En otras palabras, si desde ya hace varios años la empresa ha realizado acciones de RSE que son conocidas por el público, es más eficaz hacer uso de esta historia en vez de utilizar la experiencia de RSE de la nada y sólo en momento de crisis.

A medida que la empresa crea su historia de responsabilidad social corporativa, se van desarrollando también dos niveles de legitimidad; a saber la pragmática y la social. La primera se construye por medio de las acciones de la compañía, es decir de su congruencia con las reglas del entorno, pero ésta es algo puntual. A largo plazo, se necesita la legitimidad social es decir que sus acciones institucional son compatibles con las normas sociales más amplias.

Grobbe y Vanhamme (2008) mencionan un modelo denominado PKM, por sus siglas en inglés, el *Persuasion Knowledge Model* o, en español, modelo de conocimiento de la persuasión) este es un modelo que dice que el consumidor es consciente de las tácticas de mercadeo de una organización y tiene una opinión sobre la efectividad de dichas tácticas.

Este modelo se relaciona con el escepticismo pues no se puede pretender que un cliente no se da cuenta de que las empresas están constantemente realizando acciones de mercadeo. En el caso de RSE, habrá menos escepticismo cuando exista una larga trayectoria de acciones congruentes a las políticas de responsabilidad social pues los diferentes *stakeholders* verán que esta es una empresa que realmente se

preocupa por el impacto que tiene en su entorno y no que está haciendo uso de algunos pocas obras filantrópicas para salir de una crisis.

Vemos entonces la relación que existe entre el pasado de una empresa y el momento en que ocurre una crisis. Es decir que las repuesta de la crisis debe estar planificada, no sólo porque hay muchas cosas pasando al mismo tiempo sino también porque si una organización no tiene el apoyo de público no será posible salir airoso de la crisis.

Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta el hecho de que el público es cada más crítico de las acciones de una empresa y no se va a dejar impresionar fácilmente. Si el consumidor o el cliente potencial es cada vez más crítico frente a las acciones de la empresa, quiere decir que la reputación, o mejor la formación de una buena reputación, también tiene que cuidarse no hablar de más, no pretender hacer cosas que en realidad no hace pues hay un ojo crítico dentro de sus públicos que se va a dar cuenta de sus falacias y “castigará” a la empresa por este proceder.

Los *stakeholders* no están buscando una empresa que repita lo buena que es ni tampoco que sólo utilice técnicas de mercadeo creyendo que los clientes no se dan cuenta de los intentos de manipulación por parte de las empresas.

Aquellas organizaciones que tienen una larga trayectoria en RSE se han ganado el derecho a echar mano de ella cuando se ven ante una crisis pero aquellas que no tienen dicha trayectoria pueden terminar más afectadas por la RSE debido a factores como el escepticismo de los clientes, la incredulidad y percepciones negativas por parte de los públicos exteriores.

Otro concepto que se relaciona indirectamente con el trabajo de grado, y que se ha venido aludiendo desde el inicio del mismo, es el de las crisis organizacionales y su gestión. Este concepto ha ido cobrando, igual que los dos anteriores, más relevancia en los últimos años debido a lo discutido anteriormente acerca de la mayor visibilidad que han adquirido las organizaciones en los últimos años. En la década de los 90, se tendía a asociar a las crisis con los eventos negativos que ponían en juego, de manera inesperada la supervivencia de una empresa. (Seitel, 2004).

Algunas definiciones adicionales al respecto tenemos a Ole R. Holsti, autor de diversos artículos sobre la teoría de las crisis, define una crisis como “situaciones caracterizadas por la sorpresa, una gran amenaza a los valores importantes y un breve período de tiempo para tomar una decisión”.

Por su parte, Thierry C. Pauchante e Ian J. Mitroff, autores de *Transforming the Crisis-Prone Organization*, utilizan esta definición: “una interrupción que afecta físicamente a todo el sistema y amenaza sus supuestos básicos, su sentido objetivo de sí mismo, su centro existencial”. Finalmente, Steven Fink, autor de *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, afirma: “Las crisis son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad, provocando el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del gobierno, interfiriendo con las actividades normales, y dinamitando la imagen de la organización, al tiempo que daña sus bases. (...) tal vez la mejor definición sea la de Pacific Telesis, la empresa matriz de Pacific Bell. (...) [que] define una crisis como << un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad, o del público en general.” (Agee, 2001, p.191).

De las anteriores definiciones, se pueden concluir que las crisis son acontecimientos que alteran la normalidad de una organización y la obligan a centrar su atención en la resolución de la crisis y más allá de la resolución, buscar maneras en que la empresa se podrá ver beneficiada de esta situación. Se evidencia así la relación que existe entre este tipo de evento inesperado y la reputación de una empresa. A pesar de que no se puede negar que las crisis son eventos que puedan significar altos costos para la organización, en la última década se ha evidenciado como estas son también oportunidades que tiene la empresa para evaluar su situación actual y mejorar su reputación; es decir que una empresa las crisis son necesarias y pueden beneficiarla. (Shockley-Zalabak, 2006). Por lo tanto, es importante conectar la reputación empresarial con conceptos como las crisis y la responsabilidad social para lograr una mejor gestión y construcción de la primera.

Una vez realizado este primer acercamiento a la reputación corporativa, la responsabilidad social empresarial y las crisis organizacionales, y la relación que

existe entre los tres, es posible adentrarse en el problema de investigación que guió la elaboración de este trabajo.

### **1.3 Problema de estudio a investigar**

Si bien es cierto que la reputación implica una serie de conceptos para una empresa (políticas y conductas), no es un tema que esté delimitado a una sola definición o un análisis puntual como lo pueden estar otros conceptos y características que hacen parte de la gestión organizacional.

En la actualidad, es común encontrarse con decisiones planes corporativas que no tienen en cuenta el papel estratégico de la comunicación. Como bien lo dice Pizzolante, la comunicación es estratégica cuando nos permite ver en donde estamos y haciendo donde queremos ir. (Pizzolante, 2003). Lo anterior demuestra la importancia de una gestión estratégica de la comunicación con una herramienta que le permite a la organización acercarse a sus objetivo y ser consciente de lo que está ocurriendo en su entorno para no desviarse del camino. Así mismo, cuando una decisión o un plan corporativo ignora el papel de la comunicación estratégica, es posible generar acciones que crean percepciones y valoraciones negativas por parte de los públicos internos y externos.

Muchas veces, estas percepciones negativas son el fruto de actos corruptos que buscan el mayor enriquecimiento ignorando las consecuencias éticas que dichos comportamientos pueden tener en la sociedad. Colombia es un ejemplo viviente de lo anterior. El país ha vivido múltiples fenómenos el enriquecimiento ilícito, la inseguridad producto de la violencia y acciones de grupos armados (urbanos y rurales), la doble moral y discurso, la diferencia socioeconómica, la conspiración, la discriminación étnica y social, la estigmatización en la cual se encuentran muchas regiones y subculturas nacionales. Es en este panorama nacional en el que se desarrollan un sin número de organizaciones que deben estar conscientes de la importancia y la gestión de todos sus activos intangibles, en especial, la reputación.

Frente a esta situación, donde la comunicación juega un papel estratégico, se hace necesario hacer una reflexión desde el aporte teórico y formativo que ofrece el espacio académico y considerar este problema de estudio, como un punto de partida para

atender los nuevos desafíos y oportunidades que tiene los comunicadores organizacionales. Si bien es cierto que no hay un problema puntual como tal, si encontramos pertinente abordar la reputación como una variable de estudio hermenéutico, ante una formación ética y moral cimentada desde el espacio familiar al universitario, que nos enfrente con mayores argumentos a nivel profesional, las presiones directas e indirectas conocidas y no conocidas de comunicar una verdad de manera clara y oportuna, tanto a nivel interno como externo de las organizaciones.

Ante la anterior reflexión se hace necesario dar un primer paso, hacer un ejercicio de investigación a partir de un análisis de orden documental bibliográfico que aporte una primera aproximación a la realidad del ejercicio de la comunicación organizacional en Colombia, en la práctica del valor de la reputación no solo como un ejercicio de estudio, sino una alternativa profesional de integrar una gestión posible del comunicador, a una oportunidad de influencia y beneficios prácticos de acciones y herramientas pertinentes de comunicación en el manejo eficiente de una imagen, desempeño, cumplimiento y comportamiento empresarial ante sus públicos objetivos.

Creemos que abrir un espacio de reflexión sobre algunos de los aportes teóricos, nos inducen a validar o desvirtuar, la necesidad de trabajar con mayor rigor una estrategia de comunicación previa para conseguir unos objetivos y resultados con valor diferencial más pertinentes, demostrables y verificables a partir de una gestión de reputación corporativa.

#### **1.4 Pregunta de investigación.**

Como consecuencia de la problemática mencionada anteriormente, se formuló una pregunta de investigación: Siendo la reputación corporativa un activo empresarial que requiere de un largo proceso de construcción y relación con aspectos éticos, sociales, ambientales y financieros, entre otros, a través de los años; ¿cómo, desde la formación académica y un análisis documental puntual por parte del comunicador organizacional, se pueden incluir nuevos argumentos y procesos relevantes de responsabilidad social y ética, que beneficie de manera proactiva, la percepción positiva empresarial, no solo por parte de sus públicos objetivos, sino por parte de la sociedad en general?

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general.**

Hacer una aproximación académica con base en un análisis documental puntual, del concepto de la reputación corporativa, para beneficio formativo y proyección práctica de la gestión del comunicador organizacional.

### **2.2. Objetivos Específicos.**

Identificar unas variables de estudio sobre el concepto de reputación corporativa, extraídos de las construcciones y reflexiones aportados por los tres autores principales seleccionados para el presente estudio.

Indagar sobre la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, como un elemento básico para valorar la reputación.

Analizar la similitud y diferencias del aporte bibliográfico sobre reputación corporativa por parte de los autores principales.

Indagar sobre la relación entre reputación y confianza para mostrar cómo la reputación lleva a la fidelización del cliente actual y potencial.

### **2.3 Justificación.**

De acuerdo a Italo Pizzolante, "La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y adonde queremos llegar. Para lógralo, debemos contar con una visión entrenada para analizar y comprender "espacialmente", aquello que rodea a la empresa y las diferentes situaciones que vive, consciente de sus propias raíces" (Pizzolante, 2003).

Esta definición, demuestra la importancia de la comunicación dentro de las empresas como un área que le permite a estas alcanzar su objetivo y así alcanzar un mejor rendimiento financiero. Es a través del trabajo de un comunicador organizacional que se debe insistir en el rol que juega la administración de los activos intangibles dentro de la estrategia de la organización y cómo ésta, los acerca al cumplimiento de dicha estrategia. En esta oportunidad, el presente trabajo grado busca evidenciar, con mayor detenimiento, el manejo del valor de la reputación para las organizaciones, más allá de los resultados financieros y materiales.

Creemos que nuestro aporte y construcción hacia el comunicador, está orientado a propiciar un trabajo de mayor rigor, con más argumentos **para así** contribuir, de manera efectiva, cualitativa, incluyente y multicultural, al éxito del buen conocimiento por parte de los públicos objetivos de las conductas y actitudes corporativas.

Consideramos que la reputación corporativa es un concepto que se destaca en el ámbito organizacional puesto que las empresas o instituciones empiezan a valorar su importancia diferencial como condición *sine qua non* para atraer nuevas inversiones, ser punto de encuentro que genere cooperación productiva, tener un escudo para los momentos de crisis y convertirse en un líder creíble social.

El origen de este trabajo de investigación nace de una continua reflexión y exploración de nuevos modelos de trabajo sobre el manejo adecuado de la reputación, como una oportunidad de establecer y desarrollar propuestas valor y creación de prestigio, entre las organizaciones y sus respectivos públicos de interés.

La importancia del estudio y el mejor entendimiento de la reputación corporativa están ligados con las condiciones del mundo en el que se desarrollan las organizaciones en la actualidad. La evolución del sistema capitalista, así como la multiplicación de los medios de comunicación, la atención y la opinión pública hacen que las empresas sean objetos de vigilancia y que los mismos consumidores empiecen a preocuparse no sólo por el producto que van a consumir sino que rasgos de la empresa la diferencian de las demás y es allí en donde reside la importancia y el poder de la reputación corporativa. (Halpern, 2007).

De acuerdo a este autor,

“El actual sistema de medios ha producido una paradoja informativa para la mayoría de las organizaciones que buscan alcanzar una mayor notoriedad en la esfera pública: mientras más se esfuerzan por aumentar su nivel de visibilidad, mayor es la exposición y control al que son sometidas por los medios, lo cual hace mucho más frágil su posición en términos de imagen y poder.(...) expone el rol de los medios en la asignación de responsabilidades y se señalan las herramientas que deberían desarrollar las organizaciones para enfrentarlos.” (Halpern, p.78, 2007)

La anterior cita refleja como a mayor visibilidad, se genera un mayor riesgo. Si bien los medios de comunicación han sido y son herramientas utilizadas para publicitar los servicios y productos que ofrece una determinada organización, son también un nuevo mecanismo de vigilancia y control. Con esto se quiere decir que los medios de comunicación pueden actuar como veedores. En este sentido, las acciones de la organización y sus miembros están bajo constante escrutinio y el precio de una mayor visibilidad puede acarrear una peor reputación.

Esta nueva condición hace que las organizaciones, sin importar el sector dentro de cual se desarrollen, sean conscientes de los efectos que tienen su actuar y cómo los medios de comunicación y los diferentes líderes de opinión pueden afectar el rendimiento exitoso de la organización. Es entonces donde la reputación entra a jugar un papel cada vez más importante. Cuando una organización entiende la importancia de factores como la transparencia, la honestidad y la coherencia empezarán a construir una mejor reputación

Es una ironía: entre más popularidad y posicionamiento mediático quiera alcanzar una organización, mayor será el interés que tendrá la opinión pública en las acciones de esta y por lo tanto, la organización queda sojuzgada al control de los medios y la imagen es débil. Por lo tanto, en vez de oponerse al cambio, una organización debe saber enfrentar este nuevo papel que juegan los medios de comunicación y buscar ser visibilizados por buenas noticias. Es decir que la tarea de un comunicador organizacional es, entre otras, la de velar por la construcción de una visibilidad mediática producto de una gestión transversal de toda la organización que trabaja con responsabilidad tal como nos lo recomienda Halpern.

Es importante, antes de iniciar el desarrollo del trabajo de grado, entender cuáles son las condiciones que han llevado a la importancia de la visibilidad mediática para así entender el papel que juega la reputación corporativa y la importancia de la misma en este nuevo escenario. Halpern hace una corta revisión histórica de cómo ha evolucionado el tema, es decir la relación entre organizaciones y la visibilidad mediática. Empieza diciendo que la era de la importancia mediática inicia después de la Segunda Guerra Mundial puesto que en ese momento cuando hay un *boom* de la publicidad (incluso durante la Segunda Guerra Mundial vemos la importancia de Goebbels).

Además, es entonces que nace la diversidad de productos que cada vez es mayor. Esta diversidad tiene muchas caras: hay más productos que comprar, más productos que ofrecen lo mismo dentro de los cuales se debe escoger uno y así empieza también a desarrollarse la importancia de la marca y lo que esa marca está diciendo sobre el estilo de vida y la personalidad del cliente (Halpern, 2007). Por lo tanto, la decisión de compra ya no solo dependerá de lo que se necesite, necesidades que vale la pena recordar también han ido en aumento, sino también de lo que se quiere expresar por medio de la compra; lo que representa ese producto o servicio.

El consumo empieza a ser entonces una manera de diferenciarse; de crear y fortalecer una personalidad. Esto va de la mano con las ideas de “*soy por lo que tengo*” y “*valer por lo que se tiene*”. Estas dos ideas, llevan a que el consumidor se preocupe cada vez más por lo que tiene y por buscar darle un valor a su vida por medio del consumo. Por lo tanto, las organizaciones deben preocuparse no solo por la calidad del servicio o producto que ofrecen sino lo que su actuar dice sobre la personalidad de la organización. Esto se logra a través de la gestión de la reputación corporativa pues ésta se crea por medio de los comportamientos de una empresa y debe el fruto de la coherencia lo que se dice y sea hace para así consolidarse como una empresa líder en su sector.

En los años 90, se consolida el paradigma que nos rige hasta el día de hoy. En este paradigma, más que el valor o el incremento de los factores productivos, lo que vale es la aplicación de la información en los procesos de producción y distribución. Lo anterior significa que el mundo organizacional cada vez busca más que el dinero como tal, lo que se busca es acceder a los productos y prestigios que trae el tener muchos

recursos, es decir lo que se está buscando es un estilo de vida y la reputación (personal) que esto implica. (Halpern, 2007). Así mismo, lo propuesto por Bauman, según lo describe Daniel Halpern en su artículo, es que más allá de la importancia del valor monetario per se, los recursos son más importantes en la medida en que nos permiten acceder a productos y servicios que son percibidos como de alguna forma.

Por lo tanto, se le otorga más y más importancia a la información. (Halpern, 2007). Es entonces cuando la comunicación organizacional, y dentro ella la reputación, empiezan a jugar un papel más importante pues ahora las organizaciones deben ocuparse de los mensajes que quiere hacer llegar a los diferentes públicos objetivos y que sus comportamientos sean coherentes con dichos mensajes.

Por otro lado, la cantidad de ofertas que tienen a su alcance los consumidores hizo que ahora las necesidades se derivaran de las expectativas sociales. Ya no es, según Halpern en el artículo “Los puntos que no mide el rating” (2007), un consumidor sino un CLIENTE.

Es decir que el consumidor no es un sujeto pasivo sino un ser humano que tiene más criterios y exigencia a la hora de escoger un producto y no sólo lo que necesita sino lo que quiere y sobretodo, lo que quiere transmitir sobre sí mismo al adquirir ese producto o servicio. Este nuevo papel de los consumidores hace que cada vez sea más importante la reputación corporativa puesto que los clientes son más críticos de las acciones de una organización y buscan relacionarse con organizaciones que sean coherentes entre lo que dicen y hacen.

En la actualidad, las necesidades que se buscan satisfacer no necesariamente obedecen a las necesidades biológicas o lo puramente necesario para sobrevivir, sino a los estándares y las exigencias que impone la sociedad. En las empresas, esto se vivió como un “si no aparezco puedo desaparecer” y además, tengo que diferenciarme de los demás.

Por lo tanto, el comunicador organizacional tiene una nueva tarea que es la de entender y gestionar la reputación corporativa para poder acercarse a sus clientes, y otros públicos objetivos, para así satisfacer estas nuevas y diferentes necesidades.

Lo anterior hace que sea esencial que, desde la misma formación académica, que los comunicadores comprendan el peso y valor que representan para la comunicación

organizacional, y la organización en general, la administración de intangibles valiosos de una compañía como parte de una política de comunicación corporativa, la cual se conceptualiza y se proyecta desde la alta dirección hacia todos los niveles estructurales de las empresas, niveles que tiene la oportunidad de relacionarse de manera directa e indirecta con los diferentes *stakeholders* internos y externos como son las áreas de mercadeo y comunicación organizacional.

Dentro de este nuevo panorama, un tema que empieza a aparecer cada vez con más fuerza, según Halpern (2007), es la idea de la confianza que tienen los clientes en las empresas. Es decir, no todo lo podemos medir en las índices de gestión, hay características de la empresa que así no son medibles tiene un impacto sobre el rendimiento de la empresa. Esta idea de características que pueden no ser medibles pero que son igualmente importante se relaciona con la reputación corporativa y, en general, con los valores intangibles de una organización, en especial, la reputación corporativa.

La evolución de la relación entre las organizaciones y los medios de comunicación nos permite entender que en esta época es muy importante alcanzar una visibilidad por factores positivos y estar dispuestos a dar explicaciones a los diferentes *stakeholders*. Ya no solo se trata del rendimiento financiero sino de las percepciones y evocaciones que crean una marca o una organización en su entorno.

Las diferentes y nuevas condiciones del mercado así como la relación que se establece entre los medios de comunicación y las organizaciones y el nuevo valor que se le otorga a los servicios y productos, hacen que la reputación corporativa sea un concepto que se debe estudiar desde la academia y la práctica de la comunicación organizacional.

Para concluir, este trabajo de investigación es importante porque el estudio, la continua reflexión y propuesta de modelos de trabajo sobre el manejo adecuado de la reputación, le significa al comunicador corporativo una oportunidad de establecer y desarrollar propuestas valor y creación de prestigio, entre las organizaciones y sus respectivos públicos de interés. Por lo tanto, se analizará una parte de las obras escritas por Italo Pizzolante, Justo Villafañe y Cees Van Riel. Estos tres autores han contribuido, desde diferentes campos y experiencias, al entendimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y por tanto, es importante recoger sus opiniones y

definiciones sobre la reputación corporativa para así enriquecer el corpus académico que existe sobre este concepto que es cada vez más importante para el estudio y la gestión de la reputación corporativa.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Método de investigación.

La metodología que orientó este trabajo de grado es un método inductivo o empírico en donde se crean “enunciados generales a partir de la experiencia, comenzando con la observación de un fenómeno y revisando repetidamente fenómenos comparables, para establecer por inferencia leyes de carácter universal.” (Lafuente Ibáñez y Marín Egoscozábal, 2008, p.6). En otras palabras, este es un método que parte de lo particular hacia lo general.

De acuerdo a la definición citada, esta metodología de investigación se basó en la observación de fenómenos comparables. En este caso estos fenómenos fueron las obras literarias publicadas por los tres autores sobre el concepto de reputación corporativa, por lo tanto, el ejercicio fue el de hacer un comparativo de conceptos con base en lo que expone cada uno de los autores.

Las técnicas de investigación detrás de esta propuesta de trabajo de grado fueron dos: *análisis documental* y *análisis de contenido*. Por lo tanto, el tipo de proyecto obedeció a una revisión del concepto de la reputación corporativa a través de un ejercicio de exploración teórica junto con la realización de una corta revisión de lo que estaba sucediendo en el país con diferentes organizaciones en temas de reputación con el fin de lograr una aproximación a la actualización del concepto, desde lo académico así como desde la práctica de la comunicación organizacional a nivel nacional.

La primera técnica fue un análisis documental que buscó identificar las características de forma y contenido de dos obras de cada uno de los autores: Justo Villafañe, Italo Pizzolante y Cees van Riel sobre la reputación organizacional. La selección de estas publicaciones obedeció a una selección de un grupo de obras consultadas correspondientes a su producción literaria de las últimas dos décadas.

En esta técnica se recolectó la información concerniente a las variables de forma y contenido de los libros consultados dentro de los cuales se evidenció el formato escogido por los autores para exponer su concepto de reputación corporativa.

Una vez identificadas las características particulares de las obras, se pasó a hacer una revisión del material discursivo, mediante un análisis de contenidos es decir, identificar las atribuciones, características y definiciones por el lenguaje que cada uno de los autores mencionados utilizan para trabajar el tema de la reputación organizacional. En este punto el análisis se concentrará en el aspecto académico o teórico de cada autor.

El análisis documental, metodología utilizada a lo largo del trabajo de grado, es una herramienta que ha cobrado más importancia en los últimos años. La anterior se puede definir como “la operación que consiste en seleccionar ideas informativamente relevantes de un documento, a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información contenida en él.” (Peña Vera y Pirela Morillo, 2010). Es decir que el ejercicio del análisis documental busca identificar las ideas de los textos para así poder organizar y representar el conocimiento que está registrado en el documento.

De acuerdo a los autores del artículo “*La complejidad del análisis documental*”, esta metodología “se consolida cada vez con mayor fuerza debido a la avalancha informativa a la que se asiste en el presente tiempo.” (Peña Vera y Pirela Morillo, 2010). Esta mayor cantidad de información hace que sea necesaria una metodología que le facilite al lector acercarse a la información. Es decir, que el análisis documental permite acercarse a la información teniendo en cuenta no solo la forma y el contenido del texto sino también las características propias del autor.

En el análisis documental se deben considerar tanto los aspectos formales y de contenido como las características específicas del autor que escribe el texto. Un autor parte de un punto de vista específico, por lo tanto, al enfrentarse a un texto, el lector debe estar consciente desde qué perspectiva está escrito y cómo esto puede afectar el desarrollo de las ideas propuestas en el escrito.

Por lo tanto, los autores aseguran que el análisis documental como “un proceso plural que envuelve una serie de aspectos y elementos propios de otras disciplinas y ciencias (...)”(Peña Vera y Pirela Morillo, 2010). Es decir que acercarse a un texto, desde el análisis documental, requiere que no sólo se entienda la estructura del texto, que pertenecen a la lingüística, sino las características propias del autor del entorno y

del mismo lector que pertenecen a áreas como la psicología y la antropología entre otras.

La dimensión lingüística del análisis documental nace del hecho que lo que se estudia está expresado a través del lenguaje escrito. En este punto, es importante hacer uso de las metodologías diseñadas por T. Van Dijk quien desarrolló el análisis de discurso.

La relación que existe entre el análisis del discurso y el análisis documental se expresa así:

“En líneas generales, el análisis del discurso constituye un marco metodológico para el análisis documental, en el entendido de que los documentos son discursos expresados a través de textos (...); por consiguiente, su estructura discursiva puede ser abordada a partir de los lineamientos y procesos aplicados en el análisis del discurso.” Es decir que las herramientas y técnicas desarrolladas en el análisis de discurso “le permiten a quien analiza el texto identificar los componentes del lenguaje y entender su función. (...)” (Peña Vera y Pirela Morillo, 2010).

Por otro lado, la propuesta de T. Van Dijk aporta un elemento muy importante al análisis documental, a saber, la memoria. Si bien con este tema ya se entra más en el ámbito de la psicología, es importante hablar de él a la luz del análisis documental. La incidencia de la memoria se presente en dos momentos: el primero es lo que el sujeto toma del texto y lo almacena en su memoria; y el segundo es lo que él elabora a partir de lo analizado. En este segundo momento es donde entra la creación de nuevos conocimientos.

Por esta razón es también importante recordar que los lectores tienen también fortalezas y debilidades que marcan a la hora enfrentar a un texto o discurso. En este caso particular, el análisis hecho sobre los textos se hará desde el punto de vista de una estudiante de comunicación que se centrará en los factores relevantes a la reputación corporativa.

Por otro lado, a la hora de redactar un texto hay muchos factores que afectan la perspectiva del autor. Estos factores van desde la formación del mismo hasta el entorno en que se publicó el texto y la misma intencionalidad del autor. Por lo tanto, al

analizar un texto se deben tener en cuenta factores propios de los autores para lograr una mayor comprensión.

La herramienta descrita anteriormente será la base que permitió establecer la efectividad del discurso de las definiciones estudiadas, la valoración que cada autor hace de la reputación, la coherencia entre las acciones y políticas a la hora de construir la reputación organizacional y su relación con el éxito de una empresa; los factores empresariales que pueden ser portadores de la reputación dentro de una organización; el nivel de formalización del proceso de construcción de la reputación y como ésta es una herramienta de prevención y proyección dentro del mundo empresarial actual.

Este trabajo de grado busca construir, por medio del ejercicio teórico una noción de cómo se ha aplicado el concepto de la reputación corporativa en la práctica actual de la comunicación organizacional. Así, será posible construir una noción más completa de la reputación corporativa para su aplicación en la práctica.

La formulación de la metodología de este trabajo de grado se basó en la importancia de la triangulación en la investigación de la comunicación. La importancia de dicho método reside en que permite entrelazar las diferentes perspectivas, sin crear divisiones artificiales entre ellas, para así comprender mejor la comunicación y alcanzar una investigación más profunda.

Así mismo, la triangulación permite alcanzar una descripción más profunda del tema teniendo en cuenta las relaciones entre las diferentes variables y los datos y significados obtenidos a través de los diferentes caminos.

La triangulación metodológica permite ir más allá de la dicotomía entre los métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una integración de método, técnicas y teorías de diferentes paradigmas. Siendo la comunicación una ciencia que abarca tantos actores y contextos, la triangulación permite obtener una imagen más adecuada de esta realidad.

Además según Soukoup, la triangulación permite entender mejor los efectos del desarrollo de nuevos medios de la comunicación. Por otro lado, teóricos como

Littlejohn dicen que una teoría es un constructo humano, es decir parte de un punto de vista. Por lo tanto, para alcanzar un nivel superior de investigación, se deben combinar diferentes teorías puesto que de lo contrario la visión que se tendrá de un tema responderá únicamente a un punto de vista.

Es por esta razón que se buscó analizar el trabajo de diferentes profesionales de la comunicación que, como se mencionó anteriormente, han tenido experiencias diferentes en el campo de la comunicación y vienen de bagajes y contextos diferentes. Esto les permite establecer una definición de la reputación corporativa que responde a su visión particular. Todo lo anterior demuestra cómo, siendo la comunicación una ciencia que se utiliza en todas las áreas para alcanzar todo tipo de propósitos y un fenómeno que abarca tantos actores y contextos, así como procesos de influencia, la investigación en esta ciencia debe presentar una imagen adecuada de la realidad y esto se logra gracias a la triangulación metodológica.

En lo que concierne a este trabajo de grado, la triangulación metodológica se ve reflejada en la forma en que se decidieron estudiar tres autores que tiene diferentes perspectivas acerca de la comunicación organizacional y, en especial, sobre la reputación corporativa. Además, se estudiarán dos obras de cada uno de los autores para así contar con un corpus suficiente para hacer las diferentes comparaciones y así analizar una muestra significativa de lo propuesto por los tres autores seleccionados.

### **3.2. Definición de variables de análisis**

Las variables se analizaron a la luz de un análisis de contenido y documental para encontrar puntos en común y diferentes de cada uno de los autores. Si bien es cierto que los tres autores abordan conceptos comunes tales como liderazgo, coherencia, marca, producto, ética, legitimidad, identificación, rendimiento, visión, ambiente laboral, responsabilidad social tanto empresarial como corporativa, cultura y estrategia entre otros tantos, fue difícil determinar una matriz de interrelación única, en razón a que los tres investigadores exponen diferentes variables tanto en su análisis como su demostración.

Por ejemplo, para Italo Pizzolante el análisis se base en tres variables o dimensiones a saber: El entorno (los imaginarios generales externos), el contorno (es la percepción de la empresa por parte de sus públicos de interés) y el dintorno (la interpretación de los intangibles internos: valores). Variables totalmente diferentes en su definición a los cinco (5) principios establecidos por Cees Van Riel quien afirma que la reputación está definida por el grado de visibilidad, distintividad, autenticidad, transparencia y consistencia.

Finalmente para Villafañe, existen otros tres tipos de variables que definen la reputación, una dimensión axiológica entendida como la filosofía de los valores de una empresa que están regulados por una serie de declaraciones normativas. La segunda condición que es el comportamiento corporativo comprometido con sus *stakeholders*. La tercera y última, es la pro actividad en la gestión reputacional sea una fuente de valor proactivo.

A pesar de esta circunstancia de la existencia de diferentes planteamientos para valorar y definir la reputación; la triangulación metodológica, permitió ir más allá de los planteamientos teóricos. De esta manera fue posible trabajar sobre las diferentes variables, datos y significados que cada autor estudiado busca alcanzar, mediante una descripción más profunda del tema teniendo en cuenta las relaciones de los diferentes componentes de sus dimensiones y principios fijados tanto por Pizzolante, Van Riel y Villafañe. A pesar de estas dificultades, fue posible construir un terreno común que facilitara el acercamiento a las diferentes obras.

Para acercarse a las diferentes obras de los autores mencionados anteriormente se establecieron diferentes categorías de análisis que permitieron establecer un terreno común para al análisis de los diferentes autores. Las categorías escogidas fueron: cuál es la definición de la reputación corporativa; qué factores claves componen dicha definición; qué relación y diferenciación se establece entre la reputación y la identidad y entre la reputación y la imagen; quién o qué es el portador de la reputación dentro de una organización y qué valoración la otorga la reputación a las empresas; la relación entre reputación y manejo de crisis y la mención de la responsabilidad social empresarial como parte de la reputación.

Con base a estas categorías, el acercamiento a los textos se realizó desde un terreno común lo que permitió establecer con mayor claridad los puntos comunes y divergentes entre los tres autores y , a partir de ellos, construir una noción más clara de la reputación corporativa.

### **3.3. Introducción a los autores**

Para este trabajo de grado, se tomaron como referencia algunas obras de tres reconocidos investigadores y consultores del campo de la reputación corporativa. Los autores fueron: Italo Pizzolante, Cees Van Riel y Justo Villafañe. Cada uno de estos autores, a su manera, hace un acercamiento al concepto de la reputación corporativa que fue el tema de investigación del documento a continuación.

Italo Pizzolante es un ingeniero civil, curiosamente especializado en el campo de la comunicación, con un master de la Universidad Autónoma de Barcelona es Comunicación política y un doctorado en Comunicación Organizacional en la Universidad Jaume I, Castellón de España. Es el fundador y miembro del Consejo Directivo de “Pizzolante Comunicación Estratégica”; una empresa dedicada a la consultoría en procesos de comunicación empresarial. (“Italo Pizzolante Negrón”, 2002). Con más de 30 años de experiencia, Pizzolante es un conferencista nacional e internacional de renombre. Se especializa en temas como la responsabilidad social empresarial, el gobierno corporativo y la reputación empresarial, entre otros. (“Italo Pizzolante Negrón”, 2002).

Por su lado, Cees Van Riel, es un comunicador holandés que trabaja en el ámbito de la comunicación corporativa y la gestión de la reputación y se desempeña como vicepresidente y co-fundador del *Reputation Institute*; una organización dedicada a la consultoría reputacional que ayuda a los líderes de diferentes empresas a construir y proteger el capital reputacional de sus empresas y así mantener una ventaja corporativa dentro del mercado. Van Riel es también profesor de Comunicación Corporativa en la Escuela de Administración de Rotterdam en la Universidad de Erasmus. Van Riel ha escrito numerosos artículos sobre la identidad corporativa y la reputación. (“Cees Van Riel”, s.f).

Finalmente, Justo Villafañe es un comunicador con doctorado en Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad y profesor de Imagen Corporativa en la misma Universidad. Además de ser autor de múltiples libros y artículos sobre la comunicación organizacional; Villafañe es presidente no ejecutivo de la firma Villafañe y Asociados, dedicada a la consultoría en temas como la reputación, el liderazgo, el gobierno corporativo y la gestión del conocimiento.

Es claro que, dentro de su campo de experiencia, cada uno de estos autores ha trabajado de cerca la reputación corporativa, fue por esta razón que el resto del trabajo de grado se basó en el estudio y el análisis de dos obras de cada uno de estos autores para así llegar a una aproximación al concepto de la reputación corporativa.

Las lecturas se analizaron a la luz de un análisis de contenido y otra de análisis documental para encontrar puntos en común y diferentes de cada uno de los autores.

### **3.3.1. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA. ITALO PIZZOLANTE**

“Escuchar, es mejor que hablar, actuar es mejor que esperar, asumir es mejor que posponer, persuadir es mejor que imponer, corregir es mejor que justificar, comunicar es mejor que especular, y todo ello con transparencia, ética, sinceridad, y gran humildad. Si somos capaces de guiar nuestros pensamientos y actos en esa dirección, podremos afirmar que estamos listos para asumir una posición gerencial con éxito, porque ser líder, tiene más de arte que de ciencia.”

(Pizzolante, 2003)

Este ingeniero civil asegura que la comunicación es una acción y como tal se ve influenciada por los rasgos de cada organización e incluso de cada persona. Por lo tanto, el verdadero reto de una comunicación eficaz es lograr una coherencia entre los mensajes y la actuación de la organización y todas sus actividades para que exista una integración.

“Las percepciones de cada valor dependen de cada persona y de su particular patrón cultural. Por ello, mis queridos colegas y lectores, las oportunidades de crecimiento profesional para los comunicadores corporativos son infinitas.” (Pizzolante, 2004, p.144). En la anterior cita, Pizzolante exalta el poder y el gran campo de posibilidad de la gestión de la comunicación puesto que está en nuestras manos la creación y transformación de las percepciones que tienen las audiencias claves de una organización de la misma para alinearlas con el hacer y el ser verdadero de esta.

Este autor indica, desde sus primeras líneas, que la función de la comunicación es la de apoyar la investigación, el desarrollo y promover una serie de herramientas gerenciales, que contribuyen a la construcción de procesos de gestión social y económicos, que les permite a las organizaciones evolucionar los conceptos de responsabilidad social, ética, imagen, reconocimiento y reputación para crear más ventajas diferenciales y competitivas que contribuirán al éxito de la organización.

En los últimos años se ha visto el creciente desarrollo e impacto continuo de las NTIC: Internet, intranet, *Twitter*, blogs, *Facebook*, móviles, medios masivos digitales, *e-commerce*, *e-mailing*, relaciones públicas online, comunicación corporativa virtual. Lo anterior, junto a los tradicionales medios y canales de información y comunicación así como los nuevos tipos de expresión social y económica productos de la globalización en el presente siglo. Esto, junto a otros factores, ha generado nuevas reflexiones, espacios y formas de vinculación, reconocimiento y prestigio alcanzado a través de los años, por medio de los cuales se construye, conoce y se mide, lo que se dice que se hace, lo que se hace y se dice, y entre lo que se dice y lo que se percibe por parte de un público general u objetivo.

El anterior hecho empresarial, ha motivado la reflexión sobre la formación básica del comunicador social, los aportes teóricos construidos como el que aporta Italo Pizzolante, y la habilidad de implementarla en nuevas formas tanto de pensamiento como del valor estratégico en beneficio del desarrollo social y económico de las empresas. Es decir que el aporte de Pizzolante, permitirá estudiar cómo los activos intangibles de cada organización son cruciales para el éxito de la misma.

En su obra, Pizzolante, invita al lector a entender la comunicación desde tres dimensiones, tal y como se entiende la realidad. Hablar de comunicación estratégica

es hablar de una posición en donde la empresa o la organización saben dónde está y hacia dónde quiere llegar. Es por medio de esta direccionalidad que se hace posible crear estrategia de comunicación que acompañar el actuar de la empresa y se logre cumplir los objetivos deseados.

Sin embargo, si no sabemos ni en dónde estamos ni a dónde queremos ir, la comunicación no será estratégica. Entonces, el éxito de una empresa dependerá de qué tan bien logre gerenciar su capital humano para orientarlo hacia los objetivos que busca cumplir la empresa. También, se debe tener un conocimiento suficiente sobre los públicos que se relacionan con la empresa y lo que quiere lograr con cada uno de ellos.

Para entender la teoría de comunicación estratégica que propone Pizzolante, es importante definir lo que este autor denomina el entorno, el contorno y el dintorno de las empresas. Este ingeniero civil hace uso de un símil para explicar a cabalidad cada uno de estos términos: "si imaginas una casa, ella está rodeada de vecinos, parques, tiendas, calles... ese es su ENTORNO; las paredes, ventanas, techos, el color de la fachada... que ves son su CONTORNO y aquello que no ves, es decir su distribución interna, su estilo de decoración, sus cuartos, baños, salones... son su DINTORNO". (Pizzolante, 2003).

Al aplicar estos conceptos a la organización, se puede ver que el entorno es todo aquello que rodea la empresa, es decir todo lo que afecta y es afectado por la gestión de la empresa; es el espacio en donde se forma la imagen corporativa. En el entorno se deben identificar las amenazas y las oportunidades de la empresa.

Cada uno de los públicos de la organización es diferente y, por consiguiente, la forma de llegar a cada uno de ellos debe ser distinta. Es por esta razón que se debe hablar de comunicación estratégica pues es por medio de análisis de los objetivos y de los públicos de la organización que se logra llegar de manera eficaz a cada uno de ellos. Conocer a los públicos quiere decir que la empresa sabe cuáles son sus necesidades, sus expectativas, sus creencias etc. Es en este espacio circundante en donde se va a crear la imagen corporativa de la empresa; cada público tendrá una percepción de la empresa y así irán creando cada uno de ellos sus propios imaginarios de la organización. Es responsabilidad de ella lograr a una imagen unificada y única de sí

misma.

Por su parte, la identidad corporativa equivale al contorno. El contorno es cómo la empresa es vista desde afuera, corresponde a la identidad corporativa: es la personalidad de una organización.

El contorno es el límite entre lo externo y lo interno de una empresa. Según Pizzolante, la identidad “es la forma como se hacen tangible y se “acercan” los atributos y valores de una empresa a las diferentes audiencias que le rodean.” (Pizzolante, 2003) Es decir que es la forma como sus públicos van a percibir los atributos y valores empresariales. Es un activo que puede ser moldeado por la empresa; no es algo que esté tallado en la piedra, todo lo contrario, debe escuchar a su entorno y adaptarse a este.

La identidad se entiende como la suma de expresiones y valores de la empresa que nace de la forma de ser y de hacer de la empresa. Por lo tanto, debe ser coherente con lo que la empresa quiere representar. Aunque la identidad parece ser algo volátil y abstracto, en realidad y de acuerdo con Pizzolante, la identidad es un activo empresarial importante que lleva a que los clientes y los mercados se relacionen, confíen y sean leales a una empresa.

Por su lado, la reputación de una empresa depende de esta misma esencia de la organización en donde entran a jugar factores como la calidad de los productos y de las actuaciones de la empresa. Lo que es una empresa es la sumatoria de una cantidad de rasgos que van desde la filosofía de la empresa hasta los diferentes puntos de contacto que ésta tiene con sus públicos.

Todos estos rasgos van creando en la mente de sus *stakeholders* una idea de lo que es esta organización, cómo serán sus reacciones futuras y, por lo tanto, si decido, o no, relacionarme con ella.

Por último, el dintorno “Es la parte no tangible de la empresa donde están anclados valores, normas y principios, encerrados todos juntos en la tercera dimensión geométrica: el DINTORNO, o volumen que contiene la CULTURA corporativa que proyectamos dentro y fuera de la empresa cuando nos relacionamos (...)” (Pizzolante,

2003). El dintorno puede entenderse como aquellos rasgos intangibles de la empresa; los valores, las creencias, las normas, la filosofía etc.

Este es el campo de la cultura corporativa. La cultura, según Pizzolante, se vuelve tangible por medio de la identidad. Es la identidad la que refleja la cultura y se la muestra a sus públicos objetivos. Después de todo, la cultura corporativa condiciona el hacer de la organización y, es por esta razón, que es un activo tan poderoso pues es aquello que diferencia la empresa de las demás.

A través del discurso de Pizzolante, se puede ver la importancia del manejo que hacen las empresas de los componentes de la comunicación estratégica. Es entonces cuando se habla del núcleo corporativo. Ese eje es la actividad gerencial; es la acción de los seres humanos, que logran entender la importancia de la gestión de las percepciones: ir más allá de lo técnico y ver el espíritu humano.

El núcleo corporativo es empezar a pensar en la empresa desde una visión global que no se preocupe únicamente por el producto o servicio que esta ofrece, sino que se ocupe de la empresa en sí: de los seres humanos que la componen que son el centro de la organización. Es por esta razón que Pizzolante afirma que: "Un buen gerente, es el líder permanente de una revolución cultural (dintorno) para buscar, pensar y provocar cambios en su identidad (contorno). Una constante "conspiración transparente" que inspira y alinea, es un generador consistente que impulsa transformaciones de pensamiento flexible y sensible a cambios del ambiente o entorno donde actúa, allí radican las posibilidades reales de construir una buena imagen." (Pizzolante, 2003).

Es decir que los gerentes están trabajando no solamente con los productos o los logos de una organización sino con su ser y su ser está compuesto por las actitudes, los valores y las acciones de los hombres y mujeres que la componen.

Ahora, al adentrarse más dentro del tema de la reputación corporativa, es importante subrayar que, si bien es cierto que entre los documentos estudiados de Italo Pizzolante no se construye una definición única, sus aportes llevan a concluir que la reputación es la trayectoria y comportamiento de una empresa producto de sus estrategias corporativas, actividades de negocio, resultados económicos y sociales,

iniciativas, comunicación, creación de confianza y forma de vinculación con sus públicos. Por lo tanto, más que hablar de reputación como un concepto, este ingeniero venezolano habla de la gerencia de la reputación: cómo se construye, se transforma y se gestiona.

Pizzolante propone una serie de pasos que permiten la gerencia de la reputación. Los pasos son: investigación, análisis de vacíos y valoración, planificación del posicionamiento y de sus mensajes y por último, recomendaciones estratégicas, control y seguimiento.

Antes de describir cada uno de estos pasos de la gerencia en reputación organizacional, vale la pena subrayar que la noción de reputación que presenta Italo Pizzolante está muy ligada a su ideología en donde el ejercicio de la responsabilidad social es crucial para el desempeño de la organización. Es por esto que Pizzolante afirma que la “reputación es ganada a través del ejercicio sincero y honesto de la responsabilidad social empresarial” (Costa, 2009 p. 282). Además, el autor sostiene que la reputación se construye y se sostiene gracias al trabajo de todos los miembros: es una construcción que nace desde el interior de la misma.

Ahora bien, los pasos de la gerencia de la reputación. El primer paso es la investigación en donde se debe indagar sobre qué es lo que está realmente en la mente de los públicos objetivos y no en lo que debería ser. Esto sucede porque, si bien todas las organizaciones quieren ser mejores de lo ya son, para ello, primero deben saber qué es lo que son y planificar así la intervención cultural para poder ser aquello que se quiere ser y luego sí comunicarlo.

El siguiente paso es el análisis de vacíos y valoración. Este paso consiste en conocer realmente las percepciones y los factores que a la afectan organización dentro de las audiencias cercanas a la misma. Para ello es necesario revisar los planes de negocio y estrategias para asegurar que sí estén alineados con la visión de futuro que se tiene. En este paso, algunos empresarios deciden utilizar el *benchmarking*; sin embargo, lo más común es hacer una comparación entre la situación deseada y la actual para así identificar y disminuir los huecos entre estos dos.

La valoración, que también se puede realizar mediante una matriz, permite identificar y plasmar estas brechas y determinar las características de las prácticas de comunicación necesarias para sostener la imagen deseada y aquellas que son contradictorias para así evitarlas o transformarlas.

El tercer paso es la planificación del posicionamiento y de los mensajes en donde se debe indagar y establecer hacia dónde va la organización, focalizar los esfuerzos de esta hacia los objetivos de la misma. Por ello debe plantear la forma en que se quiere ser percibido, antes de construir la idea que se tiene de la organización. Para lograr que no existan vacíos entre lo que se quiere hacer y el resultado es muy importante que lo que se comunica sea fruto del consenso.

Una vez se tenga esto, el siguiente paso son las recomendaciones estratégicas que se definen como las acciones que buscan alinear la imagen de la empresas a sus necesidades: el comportamiento ciudadano, los programas de involucramiento social, las relaciones con los empleados, los eventos internos, la gerencia de situaciones especiales y gestión de crisis, el lobby empresarial, la relación con los medios, los patrocinios, la publicidad corporativa etc. Etc. Una vez se completan todos estos pasos se necesita un seguimiento y control de las acciones para que se puedan adecuar al entorno. Es así como vuelve a iniciar el ciclo de la comunicación estratégica.

Si bien Pizzolante no enfatiza en el significado como tal de la reputación corporativa su aporte es importante pues relaciona este concepto con la totalidad de la organización y demuestra como la reputación debe nacer de un consenso entre las acciones y las políticas de la organización que, a su vez, se relaciona con la ética. Desde su planteamiento de lo que significa la comunicación organizacional hasta su aproximación a la reputación, Pizzolante nunca deja de lado el rol que juega la ciudadanía empresarial, un tema que es cada vez más importante dentro del mercado actual.

### 3.3.2. LA REPUTACION PARA CEES VAN RIEL

"En el largo plazo, los esfuerzos para manipular imágenes externas apoyándose exclusivamente en la publicidad y las relaciones públicas es un fracaso si están desconectados de la identidad de la empresa. Una buena reputación se construye con representaciones auténticas por parte de la empresa hacia sus grupos de interés"

-Cees Van Riel (Van Riel, 2012)

En su libro, *Fame and Fortune*, escrito junto con el profesor de Administración y director ejecutivo del *Reputation Institute*, Charles Fombrun, Cees Van Riel hace un barrido de las características de la reputación corporativa y su relación con el éxito financiero de la organización y otros factores propios de dicha organización o su contexto.

La primera preocupación de los autores es probar la importancia de la reputación. Sin lugar a dudas, la actual es una cultura que se siente atraída hacia las celebridades y los escándalos que aparecen en los medios de comunicación, pero ¿se puede probar que la reputación es importante? La respuesta a esta pregunta es afirmativa, ahora bien, ¿por qué importa la reputación?

Según la investigación y experiencia de los autores, la reputación importa porque gran parte de las decisiones financieras que toma la gente cada día se ven influenciados por lo que ellos han escuchado de las empresas; el voz a voz, por lo que dicen los reportes financieros y los líderes de opinión del sector. Incluso a la hora de escoger un trabajo, las personas se ven más atraídas a aceptar un trabajo de una organización que tiene una buena reputación.

En otras palabras, la reputación actúa como un imán que atrae mejores negocios, mejores *stakeholders*, mejores trabajadores y a la final, mejores resultados económicos. Así lo expresa Van Riel en la siguiente cita: "*A good reputation is an excellent calling card: It opens doors, attracts followers, brings in customers and investors—it commands our respect.*" [Una buena reputación es una tarjeta de presentación excelente; abre puertas, atrae a seguidores, a clientes y a inversionistas—crea respeto. ](Fombrun y Van Riel, 2003 p. 598)

En este momento, es importante hacer una distinción entre la marca y la reputación que muchas veces pueden ser confundidos pero que, no obstante, no son sinónimos. Por su lado, la marca se refiere a una serie de características que los clientes asocian con los productos o servicios de la organización. Mientras que la reputación hace referencia a una serie de valoraciones que diferentes públicos objetivos de la empresa hace sobre la capacidad de la organización para cumplir sus expectativas. Así las cosas, es posible que una empresa tenga una marca fuerte pero una mala reputación: un ejemplo de este fenómeno es el caso de Nike. Si bien esta organización tiene una marca fuerte, su reputación es muy débil debido a sus malas prácticas laborales. (Fombrun y Van Riel, 2003).

Una vez hecha dicha distinción, Van Riel hace un corto resumen de los efectos que tiene la reputación sobre los diferentes públicos. Según este autor, una buena reputación, atrae a mejores empleados y los motiva a trabajar más duro; lleva a que los clientes repitan la compra e incrementa la cuota de mercado de la organización; atrae nuevos inversionistas; genera una mayor cobertura mediática y más positiva y, finalmente, afecta el contenido y las recomendaciones de los análisis financieros.

Para concluir, Van Riel asegura que la reputación importa porque afecta el posicionamiento estratégico de la organización. Lo anterior significa que la reputación actúa como un espejo y como un imán. Es un espejo porque es el reflejo del éxito que ha tenido la organización y su visión estratégica del futuro. Es un imán porque, si los *stakeholders* creen y comparten esta visión estratégica se verán atraídos e invertirán en la organización Sin embargo, cuando este reflejo no es favorable, los inversionistas y demás *stakeholders* se alejarán de esta organización lo que. Al final, llevará al detrimento de la compañía.

Después de esta reflexión, Van Riel y Fombrun entran a discutir el valor de la reputación. Según dichos autores, la reputación se relaciona con el desempeño financiero de una organización en tres puntos: el primero es la relación entre el desempeño operativo y la reputación que finalmente, afecta la rentabilidad de la organización; la rentabilidad afecta la percepción del mercado y así la demanda por las acciones de la organización que afecta la capitalización del mercado. Finalmente, las mismas actividades operativas de una empresa afectan a la reputación.

La relación entre la reputación y el desempeño operativo se puede explicar por que una organización que tiene una buena reputación atrae a mejores empleados que están dispuestos a trabajar más duro por la empresa. Los trabajadores se sienten motivados lo que los lleva a generar soluciones creativas, a tratar mejores a los clientes, entre otros, y esto se traduce a un mejor desempeño. Van Riel expresa esta idea en la siguiente frase: “In general terms, a good reputation can improve a company’s efficiency and effectiveness by stimulating employee productivity.” [En términos generales, una buena reputación puede mejorar la eficiencia y eficacia de una compañía al estimular la productividad de los empleados.] (Fombrun y Van Riel, 2003 p. 937). La anterior cita refleja la importancia de la reputación a la hora de mejorar el desempeño de sus empleados.

Una buena reputación no solo motiva a los empleados directos de una organización: una buena reputación también atrae a los mejores proveedores que ofrecen sus productos o servicios por menores precios pues les conviene verse relacionados con una organización que tiene una buena reputación. Esto lleva a incrementar las ganancias de esta pues debe invertir menos en los costos de producción. En conclusion: “It suggests that a 10% improvement in reputation is worth between 1% and 5% of a company’s market value”. [Esto sugiere con una mejora del 10% en el valor de la reputación equivale al entre el 1 y el 5% del valor del mercado de la organización.] (Fombrun y Van Riel, 2003 p. 999).

Por lo tanto, para Van Riel existe una fuerte relación entre la buena reputación y el buen rendimiento económico de una empresa; cuando una empresa logra consolidar una reputación fuerte esto se verá reflejado en mejores resultados económicos.

Esta reflexión los lleva a concluir que la reputación es un recurso de la organización. Este es un recurso que es difícil de crea y que se pierde con facilidad. No obstante lo anterior, una vez se consigue la buena reputación esta lleva a que la compañía sea capaz de obtener mejores resultados. Por ejemplo, un estudio realizado en la Universidad de New South Wales en Australia hizo un seguimiento de la rentabilidad de un grupo de cerca de 435 empresas que habían aparecido en la Revista Fortune dentro del grupo de las empresas más admiradas entre los años 1984 y 1995.

(Fombrun y Van Riel, 2003). Dicho estudio arrojó dos conclusiones importantes para este proyecto de grado.

En primer lugar, aquellas compañías que con las mejores reputaciones fueron capaces de mantener mejor rendimiento y además, pudieron mejorar dicho rendimiento a través del tiempo. En este punto, es importante mencionar que la reputación, entonces, no solo es un fenómeno que se genera hacia el exterior y los alrededores de la organización sino que se vuelve parte de los empleados y de la filosofía de la empresa. Lo anterior por que los motiva a mejorar su propio trabajo para poder mantener el buen nombre de la organización.

Dicho de otra manera, la importancia de la reputación no solo recae en el hecho de mejorar los resultados financieros de una organización sino en su habilidad de hacer que esta busque mantenerse dentro de las empresas más reputadas y que sus empleados también trabajen para lograr dicho resultado.

Por otro lado, el hecho que una buena reputación genere mejores resultados financieros también permite que la organización reinvierta este dinero en acciones de comunicación como la publicidad, las responsabilidad social, la atracción de inversionistas y una mayor aparición en medios de comunicación lo que, a su vez, llevará a la construcción de una buena reputación.

Lo expuesto anteriormente demuestra que la reputación corporativa se puede entender como un ciclo que se refuerza a medida que va dando resultados. Si bien la reputación impulsa mejores resultados financieros y un mejor rendimiento general propio y de los colaboradores, estos factores llevan a que la organización siga apareciendo dentro de las listas de las empresas mejor reputadas y así se perpetúa este ciclo virtuoso que va creando valor para las organizaciones. Es quizás en este punto donde el lector puede observar la importancia de la reputación corporativa. Al actuar como espejo y como imán, este concepto les permite a las empresas destacarse y al mismo tiempo, seguir exigiéndose y mejorando continuamente.

Estas virtudes de la reputación corporativa llevan a afirmar que, más que ser un gasto, las acciones de comunicación como las relaciones públicas, las acciones de responsabilidad social corporativa y el mantenimiento de una buena relación con los

medios de comunicación, son una inversión en la construcción de la reputación corporativa que, por lo tanto, esta inversión rendirá frutos a largo plazo.

Después de todo, de acuerdo a este autor, el valor del mercado de una organización se divide en cuatro componentes. El primero es el capital físico que consiste en todos los bienes tangibles de la organización, por otro lado está el capital financiero que corresponde a la liquidez financiera de los bienes de la organización. Además de estos está en capital intelectual que se define como el valor que se le atribuye al saber de la organización. Finalmente, está, según lo expuesto por Van Riel, el capital reputacional que se define como el valor de la marca y de las relaciones con los *stakeholders*.

Los primeros dos componentes, los bienes tangibles y la liquidez financiera, son relativamente fáciles de calcular y son valores tangibles. No obstante, calcular el valor del capital intelectual y de la reputación es un área más compleja y la naturaleza de estos dos componentes es intangible. Lo anterior no significa que no sean relevantes, todo lo contrario, según Van Riel, "These intangibles amount to an average of some 55 to 60 percent of market value". [Estos intangibles suman aproximadamente el 55-60% del valor del Mercado.] (Fombrun y Van Riel, 2003 p. 1236).

Esta aseveración se puede confirmar cuando se evalúan algunas crisis. Por ejemplo, cuando en 1982 una persona unos frascos de *Tylenol* fueron alteradas con cianuro, el valor del mercado de la gran empresa, Johnson & Johnson, cayó en un 14%. Otro caso similar es el de Exxon cuyo valor en mercado disminuyó en 3 billones, lo equivalente al 5% después del vertimiento de petróleo en Alaska. (Fombrun y Van Riel, 2003).

Estos dos ejemplos demuestran cómo, sin haber sufrido de un daño directo a su capital físico o su capital financiero, estas dos corporaciones sufrieron una disminución en su valor del mercado. Lo anterior demuestra el efecto que tiene las percepciones y la misma reputación sobre el valor del mercado.

Van Riel aprovecha esta oportunidad para hablar de la relación que existe entre la reputación y las crisis corporativas. Si bien este tipo de eventos inesperados suelen tener un impacto negativo al comienzo, son también oportunidades que tienen las compañías para volver al mercado más fuertes.

Antes de continuar exponiendo la relación entre la reputación y las crisis organizacionales, es importante retomar la definición de las crisis y su gestión. Como se mencionó anteriormente, las crisis organizacionales son un fenómeno que ha ganado más relevancia en los últimos años debido a lo discutido anteriormente acerca de la mayor visibilidad que han adquirido las organizaciones en los últimos años. En la década de los 90, se tendía a asociar a las crisis con eventos negativos que ponían en juego, de manera inesperada la supervivencia de una empresa. (Agee, 2001). Sin embargo, las nuevas visiones sobre las crisis las exponen como una oportunidad para crecer y mejorar; a saber, si bien una crisis es una situación sorpresa que pone en peligro los valores de la organización, es también una oportunidad para crecer y acercarse a sus *stakeholders*. (Agee, 2001)

Es decir que las crisis son acontecimientos que alteran la normalidad de una organización y la obligan a centrar su atención en la resolución de la crisis y más allá de la resolución, buscar maneras en que la empresa se podrá ver beneficiada de esta situación.

Todas estas definiciones demuestran la relación que existe entre este tipo de eventos inesperados y la reputación de una empresa. A pesar de que no se puede negar que las crisis son eventos que puedan significar altos costos para la organización, son también oportunidades que tiene la empresa para evaluar su situación actual y mejorar su reputación; es decir que una empresa puede beneficiarse de una crisis. En esta nueva visión, las crisis representan posibilidades de mejoramiento para una organización.

Para el propósito de este trabajo, lo central es concentrarse en la relación que existe entre la reputación corporativa y las crisis. Como se ha demostrado en las definiciones anteriores, las crisis ponen en riesgo a la reputación organizacional. Además, la reputación puede ser una herramienta de rescate durante una crisis. Motors (2011) utiliza la siguiente metáfora para demostrar la importancia de la reputación corporativa dentro de una crisis: “And when it rains, you need a good umbrella and proper shoes to stay dry” [Y cuando llueve, se necesita un buen paraguas y zapatos adecuados para permanecer seco] (Nicholson, 2011, p. 2). En este caso, la lluvia es la crisis y los zapatos y la sombrilla son los activos de reputación que la empresa ha cultivado a

través del tiempo y que le sirven a la hora de enfrentar la crisis. “It [reputation] definitely makes a difference in competing markets and can be a life raft when the inevitable crisis happens” [Definitivamente hace una diferencia en los mercados competitivos y puede ser una balsa salvavidas cuando la inevitable crisis sucede] (Nicholson,2011, p. 2). Esta cita refuerza la idea que la reputación actúa como una especie de salvavidas que evita que una organización se una durante o después de una crisis.

“A company’s ability to offset a potential risk through the trust they acquired from the public perception of the organization and their Brands”. [La habilidad de una compañía para contrarrestar un riesgo potencial a través de la confianza que han adquirido de la percepción del público sobre la empresa y su marca] (Nicholson,2011, p. 2). El anterior pasaje muestra la gestión de crisis exitosa como la habilidad que tiene una empresa para utilizar la confianza y la buena reputación que tiene cuando sea necesario (es decir, cuando se ve enfrentado a una crisis). Por lo tanto, la reputación es un activo que puede verse afectado durante una crisis pero también es una herramienta a favor de una organización que se enfrenta a una crisis organizacional.

Si bien el efecto final que tendrá una crisis en una organización depende en gran medida de cómo ésta sea manejada, la reputación juega también un papel muy importante en esta recuperación. De acuerdo con el autor estudiado, la reputación sirve como una especie de colchón que permite que una empresa se recupere con mayor facilidad de la crisis. Un ejemplo de esto es el hecho que luego de la caída del mercado en 1997, aquellas empresas que tenían una mejor reputación fueron menos afectadas por este revés financiero que aquellas con una reputación débil. (Van Riel, 2003)

Retomando el tema principal de esta trabajo de grado, es importante resaltar que, si bien hay muchas organizaciones en la actualidad que cuentan con buenas estrategias de comunicación y buenos programas de responsabilidad social empresarial y otras acciones sobresalientes en el área de la comunicación, no todas se distinguen por su buena reputación. Por lo tanto, es importante identificar qué distingue a las empresas mejores reputadas de las demás.

Para Fombrun y Van Riel existen seis características o principios básicos para la construcción y en mantenimiento de una buena reputación. Para identificar estas diferencias que las hacían sobresalir Van Riel y su equipo estudiaron las diferentes

formas de expresión de su comunicación interna y externa (cómo se refleja en su páginas de Internet, sus relaciones con los medios de comunicación y su labor de mercadeo y publicidad; también se estudió las actividades definidas como ciudadanas es decir sus actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial; la visibilidad conseguida por estas compañías por medio de los premios, los artículos en medios de comunicación y las listas de diferentes revistas dedicadas al ranking empresarial. Lo último que se estudió fueron algunas entrevistas a diferentes ejecutivos dentro de estas compañías.

Este estudio arrojó los seis principios que comparten las organizaciones mejores reputadas que Van Riel denomina las raíces de la fama. Estas son: ser visible, ser distintivo, ser auténtico, ser transparente y ser consistente.

A continuación se explicarán cada uno de estos seis principios para entender su relevancia para la construcción de una buena reputación.

**1. Ser visible:** No hay reputación sin visibilidad. Las empresas deben estar dispuestas de dejar toda su información abierta al público. Así mismo, deben estar dispuestas a dialogar abiertamente con sus *stakeholders* para que ellos sepan qué es lo que está sucediendo dentro de la organización y se sientan confiados. Esto lleva a que una empresa sea percibida como genuina y creíble lo que, a su vez, atrae a más *stakeholders* y gana la lealtad de quienes ya han invertido en la organización.

Así mismo, aquellas compañías con las mejores reputaciones tienden a aparecer más en los medios de comunicación e invertir más dinero en las acciones comunicativas (Fomburn y Van Riel, 2003).

Sin embargo, la visibilidad no es un principio que se puede aplicar sin filtro. Antes de tomar la decisión de aparecer más en los medios de comunicación y ser más visible para los diferentes públicos, una empresa debe asegurarse de que lo que hace sea coherente con lo que dice. Después de todo, los medios son lupas que magnifican tanto lo bueno como lo malo de una organización. Son, en resumen un arma de doble filo.

**2. Ser Distintivo:** En la actualidad, el mercado es altamente competitivo, hay muchas compañías que se dedican a vender el mismo producto, por lo tanto, cada una de ellas debe buscar una forma de distinguirse dentro de su sector: ofrecerle al público un rasgo que lo diferencie de sus competidores.

Por ejemplo, *Intel* y *AMD* son dos gigantes en la venta de microprocesadores, sin embargo, *Intel* es una compañía que prima en la mente del público. La razón de su supremacía es que Intel ha invertido grandes sumas de dinero en su campaña "*Intel Inside*" y ha logrado posicionarse por encima de *AMD*.

Este principio no solo se aplica para este sector de la economía: todas las compañías deben encontrar un nicho y distinguirse de su competencia al concentrar su estrategia en un rasgo distintivo.

Van Riel aconseja a las empresas que orienten su acciones comunicativas alrededor de un tema central, es decir que, una vez identifiquen este nicho, orientan su practicas comunicativas hacia este. Por ejemplo, grandes marcas como *Johnson & Johnson* y *Coca Cola* han creado sus reputaciones al centrarse en un team en específico. Por ejemplo, *Johnson & Johnson* se ha mostrado como "*a nurturing and caring company, with babies and children invariably featured or mentioned (despite that the baby products division represents less than 10 percent of the company's portfolio)*" [Como una compañía que cuida y protege al mencionar o mostrar bebés y niños o niñas (a pesar de que los productos de bebé representan menos del 10% del portafolio de la compañía) ] (Fombrun, Van Riel, 2003 p. 1715) Lo anterior demuestra que esta empresa focalizó sus acciones comunicativas hacia un rasgo que las distingue su competencia y así se ha creado un nombre y una buena reputación.

En el caso de *Coca-Cola*, esta marca lo que ha hecho es enfocarse en la bebida *Coca-Cola* como tal al darle una personalidad y estilo a la botella y así lograr distinguirse de su competencia. Si bien esta empresa es dueña de otros productos como *Dasani*, *Fanta* y *Minute Maid*, su enfoque principal es *Coca-Cola* lo que le ha permitido dominar el mercado de las bebidas carbonatadas y gozar de una muy buena reputación.

**3. Ser Auténtico.** Una reputación se construye sobre la verdad. Cuando una compañía busca construir una reputación sobre mentiras lo único que logra es que , tarde o temprano, el público se de cuenta de su engaño y su reputación se vea destruida.

La autenticidad es muy importante pues crea un atractivo emocional que es necesario para la construcción de la reputación: "*Stastical analyses of RQ data in all countries confirm that the primary driver of reputation across all countries we've studied is the degree of emotional appeal that the company has to respondents. Being real pays off.*"

[Los análisis estadísticos de la data del RQ ( cociente de reputación) en todos los países confirmó que el controlador primario en todos los países estudiados es el grado de atractivo emocional que una compañía tiene en sus encuestados. Ser real paga]. “Fombrun y Van Riel, 2003 p. 1439). La anterior cita demuestra no solo la importancia del vínculo emocional que se crea entre una compañía y sus *stakeholders* sino la importancia de la veracidad y la autenticidad a la hora de actuar y de comunicarse con los públicos objetivos.

El caso de *Johnson & Johnson* es un ejemplo perfecto de la importancia de la autenticidad. Un ejemplo perfecto de la importancia de la autenticidad. No solo porque ha enfocado su publicidad y sus acciones comunicativas hacia su línea de productos de bebés para mostrarse como una empresa confiable y que se preocupa por sus clientes, sino por el hecho de que su empleado está al tanto de sus valores y comporten el credo de “hacer lo correcto” que guía el actuar de la organización.

Lo expuesto anteriormente, lleva a la siguiente afirmación: “ *In the long run, efforts to manipulate external images by relying purely on advertising and public relations fail if they are disconnected from the company’s identity. A strong reputation is built form authentic representations by the company to its stakeholders.*” [A largo plazo, los esfuerzos para manipular la imagen externa confiando únicamente en el mercadeo y las relaciones públicas fallan si están desconectadas de la identidad corporativa. Una reputación fuerte se construye desde representaciones auténticas de la organización hacia sus *stakeholders*. ] (Fombrun y Van Riel, 2003 p. 1757). Es decir, que para lograr construir una buena reputación no es suficiente que la empresa tenga una buena estrategia de una comunicación de *marketing*, sino que las verdades y los comportamientos de la organización sean realmente reflejados es su comunicación.

Es por esta razón que es importante saber identificar el nicho en el que cada organización se quiere distinguir pues es desde ahí donde se puede empezar a construir la autenticidad y, luego, la reputación. Las acciones comunicativas de una organización deben estar enraizadas en los valores centrales y principales de la organización.

**4. Ser Transparente.** Una reputación fuerte se construye cuando una organización es transparente en sus acciones. Por lo tanto, es importante que la información de la

organización esté disponible al público y que esta refleje qué está haciendo, cómo lo hace y por qué. La transparencia ayuda a la construcción, el mantenimiento y la defensa de una buena reputación. Cuando la información de una organización está disponible al público en general, sus *stakeholders* empiezan a ver la organización como creíble y confiable.

**5. Ser consistente.** Las empresas con las mejores reputaciones son consistentes en sus comportamientos y en su comunicación. La consistencia no solo quiere decir que actúan de acuerdo a los principios y valores centrales de la organización sino que integran sus acciones y su estrategia de comunicación para unificar la imagen de la organización.

Para Van Riel es también muy importante que, a nivel interno, las organizaciones estén cohesionadas es decir que todas las iniciativas estén integradas a través de todos los departamentos y colaboradores de la organización. Solo así es posible que lo que se dice sea un reflejo de lo que se hace. Después de todo, cuando una organización no está integrada, los *stakeholders* suelen tener interpretaciones contradictorias de la cultura de la compañía, de sus valores centrales y de su dirección estratégica lo que lleva a que la reputación no sea buena pues los públicos no saben qué pensar de la organización y no confían en ella ya que esta no está unida.

Una empresa visible le permite a sus *stakeholders* tomar decisiones conscientes pues toda su información está disponible; una empresa transparente, es una empresa confiable, que no necesite estar bajo constante vigilancia; una empresa que se distingue atrae a nuevos clientes y la posiciona por encima del resto de su competencia; una empresa auténtica es más confiable; una empresa consistente clarifica y expresa la dirección, los valores, los objetivos, la misión y la visión de la organización y atrae a los públicos que los comparten. Todas estas características ayudan a la creación de una reputación fuerte que se base en la verdad y que le puede hacer frente a nuevas crisis.

A manera de conclusión, se puede decir que estos cinco principios de la reputación: visibilidad, distintividad, autenticidad, transparencia y consistencia, demuestran la importancia de una organización se exprese para construir una buena reputación. Cuando se habla de expresarse, lo que se quiere decir es una organización debe

comunicar abiertamente no solo con los medios de comunicación sino con todos y cada uno de sus público objetivos. La reputación se construye sobre la base de un atractivo y una relación emocional que solo es posible cuando existe una relación auténtica y creíble entre la organización y sus públicos.

La importancia de que una organización se comunique constantemente contribuye a la construcción de una buena reputación pues los stakeholders tienen toda la información que necesiten disponible lo que los lleva a que tomen decisiones sobre sus inversiones estando al tanto de todo lo que sucede en una organización. Esto hace que la compañía sea percibida como creíble y confiable.

Así mismo, a nivel interno, una empresa que se comunica constantemente es una empresa en la que todos los colaboradores conocen y comparten los principios y valores de la organización; una empresa en la que sus stakeholders conoce su dirección estratégica y trabajen para que ésta siga su camino y alcance sus objetivos. Sin embargo, una comunicación efectiva no se puede lograr si no existe una identificación entre los *stakeholders* y una compañía. Tanto los empleados como los clientes de una organización son embajadores de esta y como tales deben saber y compartir lo que esta hace y cree.

Por lo tanto, para hablar de reputación, es también necesario hablar de identificación. De acuerdo con los estudios expuestos por Van Riel, existe una relación dual entre la reputación y la identificación. Lo anterior significa que, si bien la identificación crea la reputación; la reputación crea identificación. Cuando una compañía ha construido una buena reputación, los empleados se sienten orgullosos de hacer parte de esta y comparten los valores y principios que guían el actuar de la primera lo que lleva a un mayor grado de identificación. Sin embargo, si no existe esta identificación con la empresa, no es posible crear una buena reputación pues no hay una imagen unificada y sólida de lo que hace y es la organización.

Por otro lado, para que exista la identificación, es importante que exista también una comunicación de calidad. Por comunicación de calidad debemos entender una comunicación constante, verídica, completa y bidireccional que les permite a los colaboradores de la empresa conocerla mejor y sentirse parte de ella.

Así mismo, cuando los empleados sienten que el clima interno que facilita el diálogo siente que ellos participan en lo que está pasando dentro de su organización y por lo tanto, se sienten más identificados. Es por esta razón que la existencia de una comunicación personalizada o, más bien directa, entre todos los miembros de una organización aumenta la identificación que, a su vez, lleva a una reputación más sólida.

Todo lo anteriormente expuesto demuestra la importancia de una estrategia de comunicación interna y externa que esté integrada a la labor de la organización, a la hora de construir una reputación fuerte.

A lo largo de su libro, Van Riel siempre recuerda la importancia de la comunicación integral a la hora de construir reputación. No es suficiente con una empresa haga las cosas bien, para tener una buena reputación esta compañía debe comunicar lo que está haciendo a todos sus stakeholders pues de lo contrario, sus buenas acciones pasarán por desapercibidas o podrían incluso ser malinterpretadas por las diferentes audiencias.

Una de las características más importantes de la reputación es el hecho de que esta puede ser medible. Es decir que es posible identificar algunas características que componen la reputación para así poder saber qué es lo que tiene una organización y qué le hace a la misma para alcanzar una mejor reputación.

Las seis categorías son: atractivo emocional, los productos y servicios, el rendimiento financiero, la visión y el liderazgo, el ambiente laboral y la responsabilidad social empresarial. Cada uno de ellos se describirá a continuación.

El atractivo emocional de una organización se refiere a que los stakeholders admiran y confían en una organización. Es decir que más allá de los resultados financieros existe una relación emocional entre la organización y sus públicos objetivos. Cuando se habla de productos y servicios se refiere a la calidad de la oferta de una compañía. Para que exista una buena reputación los productos y servicios de la organización deben ser innovadores, confiables y tener un precio que refleja las características que posee.

Por otro lado, está el rendimiento financiero de la organización la reputación no solo crea gracias a los lazos emocionales que existen entre los públicos objetivos y la organización. Para que realmente exista una buena reputación es importante que exista un margen de ganancias positivo y un prospecto positivo a futuro pues, de lo contrario, los inversionistas no se querrán involucrar con esta organización.

Es igualmente importante que la organización tenga una visión a futuro y un liderazgo fuerte para que los *stakeholders* confíen en su visión a futuro y en la capacidad de la empresa para alcanzarlo. Así mismo, el ambiente laboral juega un rol importante en la construcción de la reputación pues esta se construye primero al interior de la organización y luego hacia afuera. Es por esto que los *stakeholders* busca una empresa que tenga una administración fuerte, con empleados de calidad: una empresa en la que le gustaría trabajar.

Finalmente, está la responsabilidad social empresarial. Cuando una organización, sin importar su tamaño o sector, actúa como un buen ciudadano los públicos objetivos creen más en ella y están dispuestos a invertir en ella pues saben que lo que está haciendo contribuye a un mejor futuro en vez de impedirlo.

Estas seis características llevaron a la construcción un coeficiente de reputación que se calcula al sacar un promedio de las calificaciones otorgadas en cada uno de estos componentes a las diferentes empresas. Para poder obtener estos resultados se aplican diferentes cuestionarios a millones personas a través del Internet, telefónicamente y a través de entrevistas personales. Estas entrevistas son aplicadas a empleados, inversionistas, administradores y consumidores de las empresas estudiadas para así poder recolectar los diferentes visones de los diferentes públicos objetivos. Por lo tanto, la reputación se construye con base a lo que piensan diferentes públicos de la organización y se tienen en cuenta diferentes escenarios y actuaciones de la organización.

Van Riel es quizás uno de los autores que más ha estudiado la reputación corporativa; no solo al relacionarla con el aspectos económico de una organización sino por que se detiene a evaluar lo que hace cada empresa que tiene una buena reputación y así distingue las características y factores que llevan a su creación y mantenimiento. Este

tipo de estudios llevan a un mejor entendimiento de este concepto tal y como se plasmó en los párrafos anteriores.

### 3.3.3. LA REPUTACION. JUSTO VILLAFañE

El concepto de reputación corporativa no es del todo nuevo en el mundo empresarial, sin embargo, la importancia de su gestión y mejoramiento surge hace, relativamente poco. En la década de los años ochenta y noventa, parecía que las empresas podían hacerlo todo. Sin embargo, con el cambio de siglo, el mundo de los negocios adoptó una lógica más reflexiva, más responsable, en donde ya no solo importaba el rendimiento económico sino también las relaciones que establecía la organización con su *stakeholders*, incluyendo sus trabajadores, sus accionistas, y la comunidad en general.

Es en este nuevo contexto en donde hay cada vez más visibilidad empresarial, donde las crisis organizacionales se convierten en la comidilla de los medios de comunicación, donde se avanza hacia un equilibrio entre la lógica de los resultados y la de la responsabilidad que la reputación se convierte en una creciente preocupación de la mayoría de las empresas.

Villafañe entiende la reputación como “la expresión de esa armonía entre lo que he denominado la lógica central de la empresa que enfatiza los resultados económico-financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, la sostenibilidad de sus acciones, o la ya citada responsabilidad social empresarial (...)” (Villafañe, 2004, p. 20)

La definición anteriormente citada refleja dos atributos importantes de la reputación. Por un lado, este concepto tiene una base económica y otra social en donde juegan un papel protagónico las relaciones que la empresa establece no solo con sus *stakeholders* sino con el grueso de la comunidad en donde se desarrolla. Es decir que la reputación corporativa está ligada a la creación y el sostenimiento de la equilibrio entre las lógicas y resultados económicos y los valores de su entorno en donde se incluye el medio ambiente, los valores de la población, de la organización social, de la tecnología y los propios valores de la organización.

En su libro, “*La Buena Reputación; claves del valor intangible de las empresas*”, Justo Villafañe hace un recorrido teórico por el concepto de la reputación en donde se

detiene a examinar no sólo su definición sino también su medición, su evaluación, el proceso de creación de la misma y los diferentes medidores que existen para darle un valor cuantitativa a la reputación de una organización.

Lo primero que se debe tener en cuenta a la hora de analizar este texto es que Villafañe, al igual que Italo Pizzolante, menciona la importancia del comportamiento ético a la hora de evaluar y crear una reputación corporativa. Para este autor una parte muy importante de este concepto es el comportamiento ciudadano de las empresas, es decir que, al igual que cualquier ciudadano de a pie, las empresas tiene una responsabilidad social frente al entorno en el cual se desempeña.

Antes se continuar es muy importante hacer una diferenciación entre la reputación, la imagen, y la identidad de una empresa ya que estos valores intangibles muchas veces suelen ser confundidos, lo que lleva a que la gestión de la reputación sea definida como *marketing* o como publicidad cuando cada uno de estos activos intangibles tiene una gestión particular.

En primer lugar, la imagen es una apariencia es decir que es el resultado casi exclusivo de las políticas y acciones de comunicación de la empresa. La imagen corporativa es entonces una expresión de la personalidad de la organización y como tal es más superficial y está más sujeta a cambios. Villafañe describe esta característica como “coyuntural y a veces episódica” (Villafañe, 2004, p.31)

La imagen se construye a través de los diferentes componentes de las políticas de comunicación de la empresa como es: la marca, la publicidad, las relaciones públicas y el patrocinio, entre otros. Lo anterior permite concluir que la imagen es el fruto de una gestión intencional de las empresas: es lo que ésta busca proyectar en sus *stakeholders*. Siguiendo con lo anterior, la imagen genera expectativas con respecto a la oferta comercial (bien de bienes o de servicios) de una organización.

Finalmente, la imagen, según Villafañe, es un atributo que es muy difícil de medir y cuantificar mientras que existen diferentes medidores e índices que permiten la cuantificación de la reputación corporativa.

Por otro lado está la identidad de una organización. Este concepto se puede entender como el resultado de la historia de la misma, su proyecto empresarial y la cultura organizacional. En otras palabras, la identidad es el ser de la organización. El primer componente de la identidad es la historia de la empresa en donde se haya la sumatoria de los diferentes comportamientos que ha tenido está a lo largo de los años.

Por otro lado, está el proyecto empresarial que se define como los planes estratégicos que tiene la compañía. Finalmente, la cultura corporativa la cual se crea a partir del componente humano de las organizaciones y la relación que estos tienen con la organización. De acuerdo a Justo Villafañe, la reputación tiene su origen en estos tres componentes de la identidad corporativa: “la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto” (Villafañe, 2004, p.30).

La anterior descripción de la imagen y la identidad de una empresa, permite establecer una comparación directa entre estos y la reputación organizacional. En primer lugar, se puede notar que la imagen es una construcción deliberada de la organización que cambia a medida que las políticas de comunicación lo demandan. Este constructo se crea a través de las acciones y políticas diseñadas por el departamento de comunicación.

Por su lado, la reputación corporativa no es el fruto de una acción deliberada sino el resultado del comportamiento de una entidad a través del tiempo. Es decir que puede ésta ser la consecuencia de una buena imagen siempre y cuando ésta vaya de la mano con los comportamientos adoptados por una empresa a través de un periodo de tiempo largo. Así mismo, la reputación es un fenómeno que se construye en el interior de la empresa mientras que la imagen es una construcción que se da por fuera de esta misma. La reputación, además, no crea expectativas frente a la oferta empresarial sino que es “una fuente de valor asociada a la repuesta ofrecida por la empresa para responder a las demandas de los clientes y otros públicos (...)” (Villafañe, 2004, p.33). De acuerdo a lo anterior, es claro ver que, si bien ambos conceptos se relacionan, la reputación corporativa es muy diferente a la imagen corporativa. No se puede olvidar esta diferencia pues muchas veces se tiende a concebir ambas como sinónimos.

En cuanto a la identidad corporativa, se puede concluir que la reputación nace o mejor se construye, con base a los tres componentes de la identidad (historia, proyecto empresarial y cultura organizacional). Mientras que la imagen nace de una labor intencional de comunicación, la reputación viene de los comportamientos de una organización a través del tiempo.

Para concluir, es pertinente traer a coalición una frase que resume la relación entre la reputación y otros valores intangibles de una organización: “La reputación se entiende como un desiderátum de todos los demás, [intangibles empresariales] algo así como al expresión del valor intangible de una empresa.” (Villafañe, 2004, p.23). Es decir que la reputación recoge componentes de los demás valores intangibles de una compañía y los reúne para ser una expresión de ellos. Una vez establecida esta diferenciación, se debe ahondar un poco más en lo que es la reputación como tal. Villafañe asegura que existen tres condiciones necesarias para que una empresa pueda hacer de su reputación una fuente de valor.

En primer lugar está una sólida dimensión axiológica entendida como la filosofía de los valores de una empresa. Es decir que la organización debe actuar y comprometerse a un conjunto de valores que están regulados por una serie de declaraciones normativas. En otras palabras, estos valores son la forma de pensar de la organización que se deben reflejar en su formar de hacer.

Por lo tanto, los valores deben estar enraizados en los miembros de una organización para que ellos lo puedan integrar en su comportamiento. Villafañe divide los valores en tres grupos: los valores relacionados con la ética, con la ideología corporativa y aquellos relacionados con la orientación estratégica de una empresa. En otras palabras, una empresa no solo se debe guiar por una serie de valores éticos y profesionales que guían el hacer de cada uno de los miembros de una organización.

La segunda condición necesaria es un comportamiento corporativo comprometido con sus *stakeholders*. Es decir que la empresa supere el estándar de comportamiento de su sector y que exista, dentro de la organización, una declaración explícita de lo que se espera de cada colaborador a la hora de tratar con algún público objetivo.

La tercera y última condición expuesta por Villafañe es la pro actividad en la gestión reputacional. Lo anterior quiere decir que las empresas que buscan que su reputación sea una fuente de valor deben estar dispuestas (las empresas) a hacer más de lo necesario para construirla. Esto implica la existencia de una política formal de reputación, el establecimiento de objetivos operativos de reputación y la eliminación de factores de riesgo para la reputación.

Este acercamiento al concepto de reputación organizacional permite concluir que la reputación es una construcción que se logra a través del tiempo cuando las empresas se comprometen a actuar de acuerdo a una serie de valores. A diferencia de la imagen, la reputación no se crea por medio de políticas deliberadas sino que es una construcción que se da cuando una empresa responde a las expectativas de sus *stakeholders* y se asegura de que exista un manejo activo, proactivo, de la reputación.

Una vez hecho este primer acercamiento a la definición de la reputación corporativa, Villafañe se refiere al efecto o mejor la relación que existe entre la reputación y los demás valores intangibles de una organización. Según él, cuando existe una buena reputación. Esta ayuda a reforzar los demás valores intangibles de una organización como lo son la marca, la cultura organizacional, y la responsabilidad social, entre otras, así mismo, es gracias al fortalecimiento de estos valores intangibles, se crea también una reputación más fuerte.

En este punto es importante diferenciar la reputación de la marca. Por un lado, la marca de una organización se refiere a un compromiso que asume la organización con sus clientes: se compromete a brindar un producto que cumple ciertas características. Por lo tanto, solo una empresa reputada podrá tener una buena marca pues la buena reputación le confiere confianza y credibilidad a la empresa, características necesarias para que un producto pueda cumplir con la promesa, es decir la marca, que ha hecho a sus clientes.

Por lo tanto, cuando se habla de marca no solo se está hablando de una característica de una empresa sino también de coherencia. Cuando una empresa tiene una marca reputada es porque existe una coherencia entre lo que dice y lo que hace, es decir que es una organización que cumple la promesa.

Para explicar esta concepción más a fondo se puede tomar el ejemplo de *Volvo*. *Volvo* es una organización cuya marca es la seguridad es decir que esta una empresa que promete a sus clientes la seguridad; que los productos, en este caso, carros, que ofrece son seguros. Por lo tanto, su comportamiento debe ser coherente con esta promesa. De acuerdo a lo expresada por Villafañe, *Volvo* ha logrado construir una marca reputada pues, en efecto, los productos ofrecidos por esta organización son seguros, lo que lleva a que *Volvo* sea una marca reputada.

Sin embargo, la reputación de marca no es sinónimo de la reputación corporativa. Por un lado, la reputación de marca se entiende, según Villafañe como “la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en ésta valores funcionales, sociales, y de autoexpresión de su personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en relación con ella.”(Villafañe, 2004, p. 46).

En la anterior definición, Villafañe incluye tres tipos de valores: los funcionales, los sociales y los emocionales. Cuando se habla de valores funcionales se refiere a que los productos satisfacen una necesidad del cliente; los valores sociales hacen referencia a la ética y a la responsabilidad social de la organización y por último, los valores emocionales son aquellos que se relacionan con la empatía y la identificación que existe entre el consumidor y el producto.

La anterior definición deja ver cómo la reputación de marca tiene un componente emocional importante pues hay una dimensión de empatía e identificación entre el consumidor y el producto o servicio. La persona que está comprando o consumiendo este producto es porque alcanza un grado de identificación con él. Este componente emocional es mucho más importante acá que en la reputación corporativa (Villafañe, 2004, p. 47).

La reputación corporativa, según la entiende Villafañe, es el resultados de los comportamientos de una organización y de la relación entre ésta y sus *stakeholders*, es decir que las emociones no juegan un papel tan importante como en la reputación de marca. Las diferencias que existen entre la reputación corporativa y la reputación de marca se resumen a continuación: la reputación de marca depende del cumplimiento de una promesa por parte del producto o servicio y la experiencia en

general del cliente mientras que la corporativa surge como consecuencia de los comportamientos corporativos de la organización.

Por otro lado, la reputación de marca les interesa a los consumidores de ésta y al público en general mientras que la reputación corporativa se ocupa principalmente de los *stakeholders* y los públicos informados que rodean a la organización. Finalmente, la reputación de marca tiende a estar relacionada con las tendencias culturales pues éstas le dan forma no solo a los valores funcionales sino también al grado de identificación que se crea entre la marca y sus consumidores. Por su parte, la reputación corporativa está más influenciada por la alta dirección pues es ésta la que define el tipo de valores reputacionales que le dan forma a la reputación de la organización.

Una vez establecidas las similitudes y diferencias entre estos dos tipos de reputaciones, Villafañe habla sobre la relación entre la cultura corporativa y la reputación. Vale la pena recordar que la cultura de una organización se puede definir como “el proceso de socialización que los miembros de una organización hacen de sus identidad corporativa a partir de un conjunto de valores y presunciones básicas que regulan sus relaciones internas y externas.” (Villafañe, 2004, p.58) Es decir que la cultura corporativa es la forma de hacer las cosas en la organización; es la forma en que los colaboradores interiorizan los valores corporativos y los aplican en su trabajo.

Por lo tanto, para que cultura organizacional sea fuerte, se deben cumplir una serie de requisitos. El primero, según Villafañe es que la alta dirección esté comprometida con los valores y los refleje en su actuar. Por otro lado, debe existir un proceso de formación continua en estos valores para que los colaboradores no solo los conozcan sino que los entienda y se puedan apropiar de los mismos y, finalmente, una comunicación interna abierta que permita a los empleados entender y compartir la orientación estratégica

Estos resultados, junto con la definición de la cultura corporativa, son claves para entender la importancia de esta dentro de la construcción de una buena reputación. Cuando los empleados comparten los valores y la dirección estratégica de la organización en la que trabajan, se crea una organización unificada, hay una coherencia entre lo que dice y hace la organización.

Villafañe también hace referencia a la responsabilidad social corporativa. De acuerdo con Villafañe, la relación entre este concepto y la reputación corporativa es la siguiente: “Sólo la RSC (responsabilidad social corporativa) entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus *stakeholders* le supondrá a esa empresa un incremento de su reputación corporativa.” (Villafañe, 2004, p.62). Con esta cita, lo que Villafañe quiere decir, que la responsabilidad tiene que surgir de los valores centrales de la organización y ser una parte integral de su labor, no solo una especie de peaje social. Para que la RSC contribuya al fortalecimiento de una reputación más fuerte, ésta debe ser entendida como ser un buen ciudadano corporativo que aporta de sí con inversión y programas a la comunidad, para la mejorar su la calidad de vida (Villafañe, 2004, p.63).

Es decir que la noción conservadora de la responsabilidad social corporativa como un acto de filantropía no contribuye a la creación una reputación corporativa. Sin embargo, cuando una organización va más allá de lo meramente necesario y se compromete con los *stakeholders* y la comunidad en la que se desarrolla cuando una organización es practica en términos de responsabilidad social, es entonces cuando realmente la responsabilidad social corporativa contribuye a la reputación corporativa.

En este punto es importante hablar del papel de la ética. De acuerdo a lo propuesto por Villafañe, hasta hace poco más de una década, el mercado estaba dominado por un ética de los resultados en donde la forma de hacer las cosas jugaba un papel secundario mientras que los resultados económicos era los protagonistas. No obstante, la realidad actual es diferente. Esto lleva a que exista un mayor equilibrio entre esta ética de los resultados y la ética como tal.

Ahora la ética es un requisito para la legitimidad. Después de todo, en un entorno tan complejo como en el que vivimos, los *stakeholders* demandan más información y cuando una empresa no actúa éticamente, estos se alejarán de ella. Lo anterior lleva a que incluso dentro de las organizaciones las directivas y los colaboradores se preocupen más sobre la ética empresarial. Los aspectos de la ética mencionados anteriormente conducen a que una empresa con prestigio, sea también una empresa que cumple con un estándar ético.

Para lograr alcanzar dicho estándar tiene que existir un compromiso de todos los miembros de la empresa, un sistema normativo que impulse su cumplimiento así como un mecanismo de evaluación que permita evaluar qué tanto se está cumpliendo los estándares éticos. De lo anterior, Villafañe concluye que una empresa con reputación es una empresa proactiva y autorregulada en todo lo que concierne a la ética. Es una empresa que está dispuesta a hacer lo necesario para cumplir con un estándar ético y que además es capaz de someterse a una evaluación constante para asegurarse de no perder de vista dicho estándar.

Es entonces cuando se hace pertinente hablar del buen gobierno corporativo. Para que una empresa logre consolidar una buena reputación no solo se necesita que existan una serie de códigos que expresen los valores y normas de la organización sino que exista un gobierno corporativo que se exprese a través de la cultura, de los valores corporativos de la empresa y en la forma en que está gestiona la lógica de sus resultados (Villafañe, 2004, p.70).

Lo anterior significa que el gobierno corporativo no solo hace referencia a los códigos de la organización sino a que realmente haga parte del hacer de una organización. Para asegurarse de que sea así, existen diferentes códigos y lineamientos nacionales e internacionales que ayudan al diseño del gobierno corporativo pues no es suficiente con que existan los códigos para que eso sea cumplido.

Por lo tanto, cuando una organización tiene un buen gobierno corporativo llevará también a construir una reputación corporativa más fuerte puesto que el gobierno corporativo no solo se limita a la implementación de códigos y valores sino que incluye la transparencia informativa, una mejor relación con los agentes del mercado y a “implementar normas éticas, de responsabilidad social, y (...) un sistema de autorregulación” (Villafañe, 2004, p.75). Todo lo mencionado anteriormente es parte clave de la construcción de una reputación corporativa cada vez más fuerte, después de todo, las acciones y políticas de la organización nace del gobierno corporativo.

Hasta el momento se ha hablado de las diferentes relaciones que existen entre la reputación y otros valores intangibles y se ha hecho un primer acercamiento al

concepto como tal de la reputación. Ahora bien, es tiempo de entrar a desarrollar el valor de la reputación y así seguir explorando la importancia de este concepto.

Al igual que los otros dos autores estudiados, Villafañe resalta la creciente importancia de los activos intangibles dentro de una organización. De acuerdo a este autor, si bien en antes de la década de los noventa los intangibles representaban el 30 por ciento de valor de la empresa, ahora esta cifra se ha invertido, es decir que ahora los intangibles representa cerca del 70% de valor de una organización. (Villafañe, 2004, p. 77) Por lo tanto, no es extraño la atención que han ganado los activos intangibles en las últimas décadas.

En cuanto a la reputación corporativa, Villafañe asegura que esta incrementa el valor de la empresa pues atrae y mantiene a empleados talentosos dentro de la organización, mejora la oferta comercial, disminuye la pérdida de valor de una empresa en tiempos de crisis hace de esta un líder en su sector así no sea ni la de “mayor valor bursátil o la empresa más grande” (Villafañe, 2004, p.77). Todo lo anterior le permite concluir al lector la importancia de la reputación corporativa. Villafañe se detiene a exponer más a fondo estos y otros beneficios de la reputación. En mi opinión, es muy importante hacer un recorrido por estos beneficios pues solo así se puede entender el valor de este concepto.

El primero de los beneficios descritos por el autor es que la reputación lleva a un mayor valor bursátil y atrae a más inversionistas. Para probar este punto Villafañe cita el estudio realizado por Vergin y Worongleh (2004, p.79) en donde se encontró que el *top 10* de las “Empresas más Admiradas” de la Revista *Fortune*, vieron un incremento del 20% en su valor bursátil por encima de las 10 empresas que ocuparon los últimos puestos del *ranking* citado anteriormente.

Otro beneficio que trae consigo la buena reputación es la mejora en la oferta comercial de la empresa. Es decir que la reputación optimiza la oferta comercial de la organización. Esto sucede por dos razones: la reputación ayuda a la diferenciación de los productos y promueve una identificación más fuerte entre estos y el cliente. La identificación que se crea gracias a la reputación es una identificación emocional porque existe un alto grado de admiración hacia la empresa lo que lleva a que exista un vínculo estable entre el consumidor y la empresa.

El siguiente beneficio es el hecho que la reputación atrae a mejores trabajadores. De acuerdo con Villafañe, la elección del trabajo se basa cada vez más en factores emocionales como la calidad del ambiente del trabajo y el estilo de vida que quieren alcanzar (Villafañe, 2004, p.83). En este orden de ideas, la reputación corporativa juega un papel muy importante a la hora decidir en donde se quiere trabajar pues una buena reputación es, entre otras, el reflejo de una buenas condiciones laborales que van más allá del salario.

Además de esto, una buena reputación actúa como un de escudo a la hora de enfrentar una crisis. Si bien la mayoría de las crisis llevan a una disminución en el valor del valor de la organización, la reputación “estabiliza la percepción pública acerca de la empresa” (Villafañe, 2004, p.86). Esta estabilización se da gracias a que la reputación hace que una organización sea menos vulnerable a las turbulencias causadas por una crisis, así mismo la reputación se puede entender como una reserva de confianza que en época de crisis sirve como un escudo para la organización. Finalmente, la reputación es menos volátil que la imagen corporativa lo que hace que esta no se pierda tan fácilmente cuando una empresa entra en crisis.

En este punto es importante subraya que el capital reputacional es también un capital de confianza. Cuando una empresa ha logrado construir una buena reputación esta también ha logrado la lealtad y la confianza de sus *stakeholders*, gracias a sus acciones pasadas, los públicos objetivos de esta organización le dan el beneficio de la duda lo que hace que la confianza sea un seguro de valor para la organización en tiempo de crisis.

Finalmente, el último beneficio mencionado por Villafañe es que la reputación es un factor clave para el liderazgo. Para este autor, en la actualidad, “una empresa líder tiene que ser una empresa reputada” (2004, p.89). Es decir, que una empresa líder es una empresa que se convierte en la mejor opción para trabajar, para invertir, en general para establecer cualquier tipo de relación. Para lograr ser una empresa líder, hay que crear estrategias que lleven al liderazgo reputacional. Es por esta razón que Villafañe habla de la importancia de que dentro de la administración de la empresa se incluya una orientación reputacional.

La orientación reputacional dentro de la estrategia organizacional se refiere a la introducción de criterios y cambios necesarios para la consolidación de una reputación. En otras palabras, esta idea de introducir la reputación dentro de la administración de una organización implica la integración de las diferentes prácticas y políticas de la organización hacia la reputación para asegurarse de que existan acciones positivas para la creación de la reputación.

Para lograr alcanzar los beneficios que lleva consigo la buena reputación, se debe construir el capital reputacional que se define como el valor que tiene la reputación corporativa para los *stakeholders* de la organización. Para construir este capital, se deben cumplir, de acuerdo con Villafañe, tres condiciones básicas.

La primera de estas condiciones es que se establezcan unos objetivos explícitos de reputación y se eliminen los riesgos de afectar la reputación. La segunda condición descrita por Villafañe es gestionar la reputación, es decir, que la reputación haga parte de la estrategia global de la organización. Finalmente, la tercera condición es fijar una serie de estándares de comportamientos con los stakeholders para así “adoptar un comportamiento corporativo comprometido”. (Villafañe, 2004, p.78)

De lo anterior se puede concluir que la reputación no es algo que surge de un momento a otro. Para que exista una buena reputación esta debe hacer parte de la cultura corporativa y se deben establecer una serie de objetivos y de lineamientos dentro de los cuales se gestiona la reputación.

El análisis de la obra de Justo Villafañe es una prueba de la creciente importancia de la reputación como un activo estratégico para la organización. La importancia de la obra de Villafañe está en el hecho de que más allá de definir este concepto, Villafañe se detiene a ver las posibles estrategias y comportamientos que una empresa debe adoptar para construir una buena reputación y los beneficios que esta trae consigo.

#### IV. CONCLUSIONES

Una vez se analizó la muestra de las obras de estos tres autores: Pizzolante, Van Riel, Villafañe, fue posible relacionar lo que se encontró, a medida que se iba realizando el análisis, con los objetivos específicos de este trabajo de grado para así demostrar la importancia de la reputación corporativa en la formación y la práctica del comunicador social en la actualidad. Al iniciar este recorrido se establecieron unas categorías de análisis que permitieron acercarse a cada uno de los textos. Lo anterior permitió crear un terreno común sobre el cual fue posible acercarse a una noción de la reputación corporativa teniendo en cuenta lo propuesto por cada uno de los autores.

Por otro lado, fue igualmente importante identificar los diferentes factores que llevan a consolidación de una buena reputación. Entre estos se encontraron la transparencia, la visibilidad, la autenticidad, la coherencia y el alineamiento, entre otros. Así mismo, a medida que avanzaba el análisis, se iba desdibujando la relación que existe entre la reputación corporativa, la responsabilidad social empresarial, la gestión de crisis y la imagen e identidad corporativa. Gracias a estas variables de estudio fue posible acercarse a cada uno de los autores y ver cómo cada uno de ellos, construía su propia noción de la reputación corporativa que ahora permite aventurarse a construir nuestra propia noción del término.

En primer lugar, este análisis sobre la relación entre la reputación, responsabilidad social empresarial y las crisis organizacionales, nos devuelve a uno de los objetivos específicos del proyecto de grado, a saber: indagar sobre la importancia de la RSE en épocas de crisis para demostrar la importancia del primero en la consolidación y restablecimiento de la reputación.

El ejercicio analítico permitió identificar cómo, a la hora de enfrentarse a una crisis organizacional, las empresas deben optar por sacar a la luz sus acciones y políticas de responsabilidad social para demostrar su compromiso con la sociedad. Lo anterior solo cumple su objetivo cuando el compromiso de la organización con su programa de RSE es legítimo y se ha venido realizando durante un tiempo (Grobbe y Vanhamme, 2008).

Cuando las condiciones anteriores se cumplen, la responsabilidad social empresarial ofrece la oportunidad para empezar a remediar no sólo los efectos de la crisis, sino también, mejorar la reputación corporativa y asegurar que la organización pueda salir airoso de la crisis.

No obstante, es también sustancial recordar que, a la hora de manejar una crisis corporativa, es importante tener capacidad de respuesta para hacerle frente los diferentes a los públicos objetivos de la organización. En otras palabras, para salir de una crisis no es suficiente con contar con un buen programa de RSE: se tiene que evaluar la situación que atañe directamente a la organización y generar una estrategia que responda a las necesidades de cada uno de los involucrados en la crisis.

A partir de lo descrito anteriormente, es claro ver cómo, a través del estudio de los tres autores, fue posible establecer una clara diferenciación entre reputación imagen e identidad. Después de haber analizado cada uno de estos tres autores, se puede decir que la mejor definición de la imagen es la que expone Villafañe (2004) al decir que la imagen es el producto de una estrategia de comunicación. Es decir que la imagen que tienen los públicos de una organización se crea gracias a la labor del departamento de comunicaciones que busca crear dicha imagen.

Por su lado, la identidad de una organización responde, de acuerdo a Pizzolante: "Es la forma como se hacen tangible y se "acercan" los atributos y valores de una empresa a las diferentes audiencias que le rodean." (Pizzolante, 2003) De la anterior cita, se puede concluir que la identidad de una organización es una formulación que hace la misma sobre los valores de esta misma, por lo tanto, la identidad también parte de una estrategia de la misma organización.

A diferencia de estos dos conceptos, ahora se pasa a trabajar el concepto de la reputación corporativa. La reputación de una organización, como se dijo anteriormente, es la sumatoria de la imagen y de la identidad. Lo anterior sucede pues la reputación se construye a través de los comportamientos de una organización a lo largo del tiempo. Estos comportamientos incluyen la forma en que la organización plasma sus valores sobre sus acciones y, por otro lado, las acciones de comunicación que buscan crear una determinada imagen en la mente y corazón de los diferentes

*stakeholders*. A continuación se expondrán las conclusiones que nacieron del análisis de cada uno de los lectores. Ahora bien, es igualmente importante hacer un corto recorrido sobre los puntos en común de estos autores así como las características que los diferencian entre sí.

Por su lado, el ingeniero civil venezolano Italo Pizzolante es el único de los tres autores quien no toca este tema en profundidad. Las obras de Pizzolante, estudian más las relaciones entre los medios de comunicación y las organizaciones y luego se centra mucho más en la gestión de la responsabilidad social corporativa, entendida también como el gobierno corporativo, para así concluir la importancia de alcanzar un equilibrio entre los diferentes factores que componen el mundo organizacional.

Lo anterior puede ser debido a que Pizzolante no es un comunicador de profesión sino su segundo campo de especialización. Así mismo, no se puede olvidar que Pizzolante es de origen venezolano y ha trabajado en gran parte de su vida en este país en donde el desarrollo y la importancia de la reputación corporativa no es tanta como en países del Primer Mundo como lo es Estados Unidos.

Es quizás por esta razón que Italo Pizzolante se centra más en temas como la imagen corporativa. Además, no hay que olvidar que la firma Pizzolante se dedica a asesorar diferentes temas de comunicación estratégica dentro de los cuales la reputación es un elemento mas no es componente principal de su trabajo.

Por su lado, Cees Van Riel es profesor de reputación corporativa en la Universidad de Erasmus. Él ha dedicada gran parte de su carrera al estudio de la reputación corporativa, realizando estudios a más de 1500 compañías prominentes del mundo; el estudio más grande en cuanto a reputación que se ha realizado y ha dedicado el resto de su carrera a asesorar, por medio del *Reputation Institute*, a diferentes organizaciones en temas de reputación.

Es claro entonces que Van Riel, al haber dedicado gran parte de su vida a este concepto, sí hace un acercamiento más explícito al tema e incluye diferentes ejemplos de las empresas con las que ha trabajado. Cabe mencionar que Van Riel relaciona resalta en varias ocasiones la relación que existen entre reputación y rendimiento

financiero, lo anterior se puede deber a su experiencia y formación dentro de la administración.

Cees Van Riel es quizás el autor que más relaciona la confianza y la reputación, lo anterior en razón al enfoque profesional que él tiene hacia la reputación. Para Van Riel, la reputación tiene tanto valor, porque hace de la organización una entidad confiable para los diferentes públicos objetivos, por lo tanto, serán muchos los clientes, proveedores, inversionistas etc. que se quieran ver relacionados con la organización pues existe un alto nivel de transparencia en todo su hacer. Sin embargo, la confianza, al igual que la reputación se relacionan también con el desempeño económico pues éste impulsa también la gestión laboral, aumenta los índices de productividad, aumentar el interés y la calidad de los inversionistas y la comunidad en general respalda la empresa lo que fortalece la confianza en la organización.

Finalmente, Justo Villafañe también ha dedicado gran parte de su vida profesional al estudio de la reputación corporativa. Su firma, Villafañe y Asociados, es la que desarrolló el MERCO por sus siglas (Monitor Empresarial de la Reputación Corporativa). Lo anterior hace que este autor también presente una obra explícitamente sobre la reputación corporativa en donde evalúa sus diferentes relaciones con otros conceptos y fenómenos de la comunicación organizacional. A diferencia de Van Riel, Villafañe estudió Ciencias de la Información razón por la cual su acercamiento a la reputación corporativa se haga desde un campo más cercano a la comunicación social. (“Equipo Senior”, s.f)

Por último, es importante recordar que estos dos últimos autores viven y trabajan en Europa, un continente que, en su mayoría, tiene una mayor conciencia sobre la importancia de los valores intangibles de una organización y de la relación entre esta y el resto de la sociedad.

Es importante rescatar la forma en que cada uno de los autores relaciona la reputación corporativa con los comportamientos de las organizaciones. Al igual que la reputación de una persona, la de una organización, sin importar su tipo o tamaño, se construye a partir de los comportamientos que ésta ha adoptado a través del tiempo.

A lo largo de este trabajo de grado se ha visto como la reputación no es una construcción que se basa sólo en percepciones sino que se basa también en los resultados económicos. Al final, nos encontramos con una relación cíclica entre la reputación y el rendimiento financiero de una organización.

Se puede decir que la reputación es una reserva de confianza con la que cuentan las organizaciones que las hace más atractivas para los diferentes público objetivos: los mejores trabajadores quieren hacer parte de ella, los inversionistas sienten confianza y están dispuestos a comprar más acciones invertir su dinero en ellas, los clientes confían en la calidad del productos e incluso están dispuestos a pagar un poco más de dinero con tal de obtener un producto de alta calidad; por último, los proveedores también se quieren relacionar con esta organización puesto que esta relación los beneficia a ellos y, por tanto, están dispuestos a ofrecer mejores precios y calidad.

Como se dijo anteriormente, la reputación es un fenómeno cuya creación no es inmediata, se da a través del tiempo y es por eso que los autores estudiados dicen que este concepto es mucho más relevante que la imagen corporativa. Por lo tanto, a la hora de construir reputación, se debe tener en cuenta todo lo que ha hecho una organización, cómo es su conducta y su relación con los diferentes públicos que interviene en su desarrollo y gestión.

No se puede hablar de reputación sin hablar de otros conceptos muy importantes dentro de la comunicación organizacional como lo son la responsabilidad social empresarial y el manejo o gestión de crisis. Estos fenómenos, en especial, se vuelven claves a la hora de construir una reputación.

En el caso de la responsabilidad social empresarial o RSE, es importante puesto que la responsabilidad social tiene que ver con las relaciones que establece una organización con el resto de su entorno. Por lo tanto, cuando se habla de responsabilidad social empresarial hablamos de reafirmar la reputación. Las acciones y políticas de RSE son evidencias de lo que es la organización y así es como los diferentes *stakeholders* puede apreciar el valor social de una organización.

Por lo otro lado, está la gestión de crisis. Como ya se ha definido, la crisis es una situación inesperada que pone en peligro el funcionamiento de una organización. Sin

embargo, las crisis no deben ser vistas como situaciones negativas, todo lo contrario, las crisis son una oportunidad que se brinda a la organización para crecer; para revisar sus prácticas y políticas y reformularlas de forma tal que le puedan hacer frente a las nuevas condiciones y salir triunfantes de una crisis.

En este punto, la reputación corporativa actúa como una especie de colchón que le permite a la organización contar con la confianza de los públicos objetivos mientras que se recupera. La buena reputación necesita que la actuación de la organización sea coherente con lo que los *stakeholders*.

Por otro lado, el estudio de la reputación corporativa nos lleva a afirmar que las crisis son también una oportunidad de mejoramiento de la reputación. Cuando una organización enfrentada a una crisis, sus acciones deben ser premeditadas sin olvidar nunca cual es la principal preocupación de la organización y cómo podrán minimizar el daño y evitar que el evento se vuelva a repetir.

Como se ha podido ver en el análisis de los diferentes autores, la reputación hace que la organización aumente su atractivo y por lo tanto, empieza a atraer a más clientes, proveedores e inversionistas pues las personas quieren verse asociadas con la organización. Al tener una buena reputación se logra fidelizar y posicionarse dentro de un mercado competitivo como el actual.

Sin embargo, esas mismas condiciones del mercado, pueden llevar a que una organización adopte prácticas poco éticas como para alcanzar sus objetivos. En Colombia, en más de una ocasión, hemos visto como grandes multinacionales buscan el éxito financiero a toda costa.

Cuando una organización cae en este juego de poder, es muy probable que su reputación sufra pues, como lo dice Halpern en su artículo "Los puntos que no mide el *rating*", los medios de comunicación hacen que la información sobre todas las acciones de una organización sea de conocimiento público. (Halpern, 2007). Por lo tanto, las organizaciones deben cuidar su actuar y no olvidar que todo lo que hagan o digan sus miembros tendrá un efecto directo sobre el rendimiento de la organización.

Finalmente, el recorrido por las obras de estos tres autores brinda ahora las herramientas para formular una definición de la reputación corporativa y sus efectos en el rendimiento de una organización. En este momento y con base a lo establecido a través de este análisis, se puede decir la reputación corporativa es un atributo que las organizaciones logran construir a través de sus comportamientos a largo plazo.

La reputación es también un concepto que integra los diferentes activos intangibles de la organización para crear una percepción integral de la organización frente a todos sus públicos objetivos.

Se debe entender que la reputación corporativa no es una construcción que aparece en la mente de los públicos objetivos de la organización como una consecuencia de las acciones publicitarias y de mercadeo de una organización. La reputación se construye a lo largo del tiempo según cuando las acciones de una empresa son coherentes con lo que dice ser.

Después de estudiar a los tres autores que fueron los protagonistas de este trabajo de grado podemos concluir que la reputación es un atributo que tiene mucho potencial. Muchas veces la comunicación se centra en la creación de una imagen corporativa fuerte en la mente de sus públicos objetivos. Sin embargo, la imagen corporativa es un concepto más volátil y creado deliberadamente a través de las acciones y la estrategia de comunicación de una organización.

La relación entre los comportamientos y el desarrollo de una reputación organizacional es importante pues nos devuelve a la relación cíclica que se mencionó anteriormente. Cuando una organización logra cierto nivel de reputación esta debe continuar con acciones y políticas que sean coherentes con lo que ha creado y por lo tanto, estas acciones reafirmar su reputación.

En otras palabras, al igual que muchos procesos de la organización, la reputación está dentro de un mejoramiento continuo que lleva a que las organizaciones que quieren tener una buena reputación estén en constante evaluación y mejoramiento de sus prácticas y sus acciones. Quizás una de las primeras lecciones aprendidas durante la carrera fue la importancia de la coherencia entre las palabras y las acciones. La labor

de comunicación dentro de una organización, sin importar cuál sea su índole, debe obedecer esta regla: lo que se dice es coherente con lo que se hace.

Esto mismo sucede con la reputación corporativa, esta no es el resultado directa de una labor intencional de comunicación, como lo es la imagen corporativa, sino que es el resultado de una serie de comportamientos organizacionales que han quedado en la mente y el corazón de los diferentes *stakeholders*. Es por esta razón que, después de este ejercicio de análisis se puede afirmar que la reputación corporativa es la integración de la imagen y a identidad corporativa, y como tal, es el activo intangible más valioso de una organización.

A nivel nacional, es claro que la reputación corporativa no es un tema nuevo en nuestro país, es de común conocimiento que las organizaciones han desarrollado estrategias dirigidas hacia la calidad del producto, la calidad de los servicios y la experiencia por años profesional en su razón de ser comercial. Pero con el paso de los años se convirtió en uno de los intangibles de mayor valor en la percepción y reconocimiento por parte de sus diferentes públicos.

Se estableció que existen empresas como Merco Colombia desde 1983, la Revista *Fortune*, *The Financial Times*, compañías consultoras especializadas como: Fombrun y Shanle, Cees Van Riel, Villafañe & Asociados, *MindValue*, *Management Today*, *The Britain's Most Admired Companies*, *The Europe's Respected Companies*, y *The Best Companies for Working Mothers* entre otros, que periódicamente establecen rankings de prestigio empresarial, responsabilidad social y ambiental, comportamiento corporativo, marcas, productos y servicios, bajo diferentes tipos de metodologías y técnicas de investigación y variables de medición.

Cuando hacemos de manera reitera énfasis en el concepto de reputación corporativa en las organizaciones, no solo nos referimos al sentido del buen nombre o prestigio, hablamos de un comportamiento ética empresarial, a unas adecuadas relaciones laborales, a una armónica gestión con la diversidad, un pertinente comportamiento hacia el medioambiente y a una percepción de la imagen de marca, producto o servicio corporativo que captan los diferentes *stakeholders*.

Es claro entonces que la reputación es producto de la imagen, desempeño, cumplimiento, comportamiento y la buena relación entre la empresa y sus públicos objetivos tanto internos (inversionistas, directivos, colaboradores, familia) como externos (proveedores, competencia, clientes, autoridades, medios, comunidad). También, es la capacidad de estudio y respuesta que tiene la compañía para captar las necesidades, el impacto, gestión y cumplimiento de la gestión corporativa en materia social con sus entornos.

La reputación se convertido ese “Aval empresarial intangible”, del que las empresas no obtienen un dinero de una manera directa es decir, por “ventanilla”, pero sí es una carta de presentación básica que influye en toda la comunidad que siente la diferencia, confianza y el grado de credibilidad necesario para reportarle de manera directa o indirecta una serie de beneficios entre ellos un aumento en el valor comercial de su imagen, marca, producto o servicios.

La reputación es una fianza, que se convierte en un escudo que defiende a las entidades de situaciones de crisis (es decir, soporta un bajón económico temporal); proyecta un nuevo liderazgo orientado a ser más sensible interna y externamente, que es un valor que permite desarrollar e implementar acciones hacia una mayor excelencia y calidad empresarial.

A su vez, permita retener y generar mayor competencia de su talento humano; refuerza su compromiso y comportamiento corporativo ya no solo en un ámbito local sino global en razón a las multifunciones y multi-culturalidades que cada día les ofrece su proyección productiva como un factor diferencial de competitividad.

Todo lo anteriormente mencionado, resalta la importancia de la reputación corporativa como un concepto que debe ser estudiado y aplicado dentro de la gestión estratégica de la comunicación corporativa. En el momento actual del mercado donde las empresas buscan diferenciarse de su competencia y empiezan a entender la importancia de la gestión de sus activos intangibles, la reputación corporativa surge como un fenómeno protagónico que debe ser estudiado a profundidad.

Si bien esta trabajo se enfoca en el aspecto de la comunicación organizacional, la naturaleza de la reputación debe ser estudiada desde otras áreas como la psicología,

la sociología y la antropología para así entender la totalidad de su naturaleza. Por lo tanto, este trabajo queda abierto para que otros continúen la investigación y complementen las conclusiones acá expuestas.

## V. REFERENCIAS

- “Cees Van Riel” (s.) [En línea], disponible en:  
<http://www.managementboek.nl/auteur/996/cees-van-riel>, recuperado: 13 de febrero de 2013.
- “Equipo Senior” (s.f) [en línea], disponible en:  
<http://www.villafane.com/equipo.html>, recuperado: 15 de febrero de 2013.
- “Justo Villafañe” (s.f) [en línea], disponible en:  
<http://www.uji.es/bin/serveis/sauji/encuentro/pcong/jvilla-e.pdf>, recuperado: 15 de febrero de 2013.
- Agee, W.K. et.al. (2001), *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*, 6ª ed, Madrid, Pearson Educación.
- Alcalá, M.I. (2002), *Reputación corporativa; fundamentos conceptuales*, Madrid, Centro de Estudios Detoittel.
- Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación. (2003), *40 éxitos en comunicación*, Madrid, Pearson/Prentice Hall.
- Calero Sánchez, M. L. (2002), “Importancia de la gestión de comunicación en períodos de crisis”, en: *Ámbitos*. [en línea], No. 7-8, disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/ambitos/7-8/arti09/arti9.htm>, recuperado 21 de marzo 2012
- Correa Jaramillo, J.G. (2007) , “Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social y balance social”, en: *Semestre Económico*, [en línea], vol. 10, no. 20, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=165013675005>, recuperado: 13 de marzo 2012.
- Costa, J. (2009) Pizzolante I. *DirCom, estrategia de la complejidad: nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*, Barcelona, Editorial Universidad Jaime I.
- *Dinero* (2012, 8 de junio), “Descalabro bursátil” [en línea], disponible en: <http://www.dinero.com/edicion/410>, recuperado: 8 de abril de 2013.
- Fernández Aguado, J. (2002), *Dirigir y motivar equipos; Claves para un buen gobierno*, Barcelona, Ariel.
- Fischer, E y Reuber, R. (2009), “Organizations Behaving Badly: When are Discreditable Actions Likely to Damage Organizational Reputation?”, en: *Journal of Business Ethics*. [base de datos en línea], vol. 93, disponible en: ProQuest, recuperado en: 08 de abril 2012].
- Fombrun, C. (1996), *Reputation; Realizing value from the corporate image*, s.l.,

Harvard Business School.

- Fombrun, C y Van Riel, C (2003), *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, s.l., Prentice Education.
- Friedman, Karen. (abril-mayo 2009), "Be Prepared for any Crisis", en: *Communication World* [base de datos en línea], vol. 26, no. 2, disponible en: ProQuest, recuperado: 08 de abril de 2012.
- Gómez-Diago, G. "Triangulación metodológica: Paradigma para investigar desde la ciencia de la comunicación", en *Semiótica Y Comunicología: Historias y propuestas de una mirada científica en construcción* [en línea], núm. 72, disponible en:  
[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Varia\\_72/GomezDiago\\_corr\\_72.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Varia_72/GomezDiago_corr_72.pdf)
- Grobeen, B. y Vanhamme, J. (2009), "Too Good to be True: The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity", en: *Journal of Business Ethics* [base de datos en línea], vol. 58, disponible en <http://www.springerlink.com/content/n72h07n057754558/>, recuperado: 13 de marzo 2012].
- Groothengel, P.(2002, enero) "Cees Van Riel on the Aligment Factor; Reputation is a means, Aligment an end" [en línea], disponible en:  
[http://www.reputationinstitute.com/frames/press/Engels%20Managementboek%20Magazine\\_JAN\\_2012\\_Cees%20van%20Riel.pdf](http://www.reputationinstitute.com/frames/press/Engels%20Managementboek%20Magazine_JAN_2012_Cees%20van%20Riel.pdf), recuperado: 15 de febrero de 2013.
- Guevara, N. (2011), *Guía metodológica para la comunicación eficiente de la RSE en medianas empresas del sector eléctrico colombiano*, [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Comunicación Social.
- Halpern, D. (2007), *Los puntos que no mide el rating*, en *Cuadernos de Información* [base de datos en línea]. No. 20, disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2489766>, recuperado: 13 de marzo de 2012.
- \_\_\_\_\_. (2008), "Crisis 2.0. La necesidad de un modelo integrado de comunicación", en: *Cuadernos de Información* [en línea], no. 22, disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2779939>, recuperado: 21 de marzo de 2012.
- Izquierdo Server, R.J. y Vicedo Capó, J. (2009), "La Responsabilidad social empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las sociedades cooperativas", en: *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* [en línea], no. 65, disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17412326002.pdf>, recuperado: 21 de marzo de 2012.
- Manga Quintana, M.(2010), *Responsabilidad social corporativa. Un activo empresarial para Asesorías y Construcciones S.A.*, [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Comunicación Social.

- Miguez González, M.I. (2010), *Los públicos en las relaciones públicas*, Barcelona, UOC.
- Molano Bravo, A. (2012, 13 de mayo), "Lavandería", en *El Espectador* [en línea], disponible en: <http://www.elespectador.com/opinion/columna-345683-lavanderia>, recuperado: 28 de enero de 2013
- Nicholson, N. (mayo-junio 2011), "Managing Corporate Reputation in Emerging Economies", en: *Communication World*. [base de datos en línea], disponible en ProQuest, recuperado: 24 de marzo de 2012.
- Olmedo, I. y Martínez, I. (2010) "Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial", en: *Cuadernos de Economía y dirección de la empresa* [en línea], no. 44, disponible en <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80715045004>, recuperado: 08 de abril de 2012.
- Peña Vera, T y Pirela Morillo, J. (2010, enero-junio), "La complejidad del análisis documental" en: *Información, cultura y sociedad*, núm. 22.
- Pérez Botija, R. (1984), "Payaso", Sosa Ortíz, J.R. (int.), en *Reflexiones*, México, Ariola Records.
- Pizzolante Negrón, I.(2004), *El poder de la Comunicación Estratégica*, Bogotá D.C, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- \_\_\_\_\_. *La "Geometría" de la Comunicación Empresarial*. En: *Razón y Palabra* . [en línea]. No. 34 (2003). [consultado 08 abril 2012]. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>
- \_\_\_\_\_. (2009), *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable*, La Habana, Ciencias Sociales.
- Ramírez Rojas, K. (2009), *La Comunicación como estrategia de integración y gestión de un proyecto de RSE en Yanbal de Colombia* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Comunicación Social.
- Rojas Castaño, C. F. (2004), *Desarrollo e Incorporación de un modelo de RSC en Colombia*. [trabajo de grado], [microfichas], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Administración de Empresas.
- Sandoval, C.A. (2012, 3 diciembre), "El descalabro de InterBolsa: un mes después", en *Portafolio*[en línea], disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/el-descalabro-interbolsa-un-mes-despues>, recuperado: 8 de abril de 2013.
- Seitel, F. P. (2004) *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*, 6ª ed, Madrid, Pearson.

- Shockley-Zalabak, P. (2006), *Fundamentals of Organizational Communication*, Boston, Pearson.
- Van Riel, C. (2012, junio), “¿Qué piensan los españoles de la empresa?”[conferencia], XX Congreso Ebben, Valencia.
- Vergara, M. P.y Vicaría, L.(2009), *Ser o aparentar la RSE en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de RSE*. [trabajo de grado],Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Comunicación Social.
- Villafañe, J. (2004), *La Buena Reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid. Pirámide.