

Mariela Pérez Chavarría

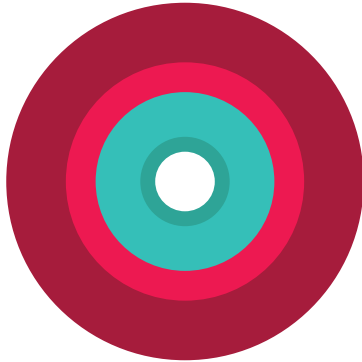
Juan Rivera Beivide (Ed.)

GESTIÓN DE REPUTACIÓN CORPORATIVA EN EMPRESAS MEXICANAS:

REALIDADES, PERSPECTIVAS Y OPORTUNIDADES



Edición no venal
Licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)
d+i LLORENTE & CUENCA, febrero de 2015
Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (España)
Edición: Juan Rivera



ÍNDICE

PRÓLOGO 7

INTRODUCCIÓN 9

SOPORTE TEÓRICO 13

La reputación corporativa: una aproximación conceptual	13
Reputación corporativa: ¿Recurso o capacidad? Breve marco para entender su gestión	20
La reputación como recurso	21
La reputación como capacidad	22
Reputación y comunicación	24
Importancia estratégica de la reputación	26
Los riesgos reputacionales	28

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO 33

HALLAZGOS 37

Concepto y gestión de reputación corporativa en compañías líderes en México (Resultados Cuantitativos)	37
Perfil personal de los encuestados y de las empresas	37
Nivel de conocimiento acerca de la reputación corporativa	39
Importancia percibida en la empresa acerca de la reputación corporativa	41
Percepción del impacto de la reputación corporativa en la empresa	42
Gestión de la reputación corporativa	45
Recursos para la gestión de la reputación corporativa	48
Prácticas en cuanto a la gestión de la reputación corporativa	49
Influencia del CEO	51
Comunicación con <i>stakeholders</i>	51
Punto de vista y compromiso de los directores con la gestión de la reputación corporativa en sus empresas (Resultados Cualitativos)	54
Entendimiento y reconocimiento de la importancia del concepto de reputación corporativa	55

- 59 Atributos notables en los que descansa su reputación
- 61 Riesgo reputacional: gestión e impacto en la empresa
- 64 Compromiso de la empresa y su CEO con la reputación corporativa
- 65 Medición e interacción con otras áreas
- 68 **¿Hacia dónde va la gestión de la reputación corporativa en México?
(Resultados del Delphi)**
- 68 Importancia actual de la gestión de la reputación corporativa y de contar con una estrategia para la misma en las empresas mexicanas
- 68 Valoración del impacto de la reputación corporativa en el desempeño de las empresas
- 69 Principales desafíos que enfrenta la reputación corporativa en las empresas que operan en México
- 70 ¿Qué necesitarían las empresas que operan en el país para darle mayor importancia a la reputación corporativa?
- 70 ¿Qué prácticas son comunes en las empresas que operan en el país para cuidar la reputación corporativa?
- 73 **DISCUSIÓN GENERAL**
- 73 Nivel de conocimiento de la reputación corporativa, importancia e impacto en la empresa
- 76 Gestión de la reputación corporativa, recursos y prácticas
- 80 Influencia del CEO en la reputación de la empresa
- 81 Comunicación con *stakeholders*, interacción de la reputación con otras áreas de la empresa
- 82 Tendencias de la reputación corporativa
- 85 **CONCLUSIONES**
- 88 Retos a futuro
- 90 Alcances y limitaciones. Futuras investigaciones

REFERENCIAS

PRÓLOGO

El viaje reputacional a Ítaca

La gestión y operación de la reputación corporativa en la empresa moderna se asemeja bastante a la Odisea de Homero y su viaje. Cualquier ejecutivo que se decida a impulsar en su organización este modelo se enfrenta a retos desconocidos. Quizás no encuentre cíclopes o despierte la ira de Poseidón, pero muchos de los obstáculos le harán fuerte antes de alcanzar su Ítaca reputacional. Al final del trayecto reconocerá que el viaje ha valido la pena. Los 10 años que tardó Ulises en llegar a Ítaca son muchos comparados con el tiempo que una compañía puede emplear en diseñar e implementar un modelo de gestión de la reputación, pero ambos casos tienen en común que la virtud radica más en los aprendizajes que se toman durante el viaje y en el perfeccionamiento progresivo del modelo a lo largo de toda la singladura.

El libro que usted tiene en sus manos pretende ser un compañero de viaje para todos aquellos Ulises que enfrentan la misión de gestionar la reputación en su empresa o institución. No pretende ser una guía o mapa exacto con las coordenadas sobre cómo transitar el viaje. Eso queda para los muchos manuales que se han escrito. Creemos que todo buen pionero debe diseñar su propio camino ajustado a la realidad de su organización y el contexto donde opera. Hemos querido construir, por tanto, un documento que sirva de referencia a la hora de encontrar respuestas y consejo.

Una de las conclusiones que se encontrará el lector, es que la gestión de la reputación en México es un libro que está aún por escribirse. Esa fue la hipótesis de partida que desencadenó las conversaciones entre la profesora Mariela Pérez Chavarría y LLORENTE & CUENCA. Con esa premisa de partida, creímos necesario dotar a la presente obra de un marco teórico que permitiera resaltar la importancia de la reputación como factor de creación de valor. Por el mismo motivo, no quisimos elaborar un ranking o clasificación, pues atendiendo al momento de desarrollo e implantación de la disciplina, nos parecía que carecía de fundamento suficiente para emitir tal juicio de valor.

Lo anterior está muy en consonancia con nuestro compromiso como firma. Estamos convencidos que la difusión de conocimiento es un pilar esencial para el desarrollo económico y social de

los mercados. Por ello, desde hace cuatro años venimos apostando por impulsar actividades, talleres, publicaciones y diferentes eventos que propicien el desarrollo de contenidos e ideas en materia de comunicación en lengua española. En el marco de lo anterior, cabe señalar que esta obra podrá ser descargada libremente en la red, sin devengar ningún derecho económico a favor de los autores, pero respetando siempre el derecho de cita y autoría intelectual del texto.

Nuestro objetivo es igualmente propiciar el compromiso de la Alta Dirección de las Empresas. En el entendido de que el Chief Reputational Officer de toda organización es su CEO, por eso nos pareció muy importante indagar sobre este punto y estrechar lazos con el EGADE Business School y el TEC de Monterrey.

En las conclusiones le dedicamos un espacio destacado a la importancia de establecer indicadores de progreso y métricas asociadas al negocio, igualmente al papel de la comunicación en la gestión de las percepciones de los grupos de interés. Quizás el área de Comunicación y Asuntos Corporativos no sea el máximo responsable de gestionar la reputación de una empresa, pero es el primer facilitador y dinamizador de esta función.

La economía de la reputación no admite retrocesos, no es opcional. El cambio social ha acelerado en muchas compañías el viaje, dado que las relaciones económicas, sociales, políticas y de cualquier índole se sustentan en la confianza, la admiración y la estima que sentimos las personas hacia las empresas o instituciones, y están por detrás de preferencias técnicas o de mercado más o menos objetivas.

Por último, queremos agradecer a la profesora Mariela Pérez Chavarría el esfuerzo que ha dedicado a esta obra, entendiendo el universo de la empresa desde el rigor académico y acortando las distancias que muchas veces separan ambos mundos. También a EGADE Business School y al TEC de Monterrey por asumir que esta disciplina –la Gestión de la Reputación– es una parte troncal en la formación de los líderes empresariales del mañana.

Ahora, emprendan el viaje.

Juan Rivera

@jrivallyc

Socio y Director General
LLORENTE & CUENCA México

INTRODUCCIÓN

No cabe duda de que en el mundo global de hoy, la reputación corporativa es un asunto que interesa tanto a directivos de empresas y especialistas de negocios, como a académicos e investigadores, quienes desde distintos enfoques y disciplinas como la economía, la mercadotecnia, las finanzas o la comunicación -por nombrar algunas- se sienten cada vez más atraídos por comprender este tema, cuyo impacto como generador de valor en las empresas es indiscutible. La buena o mala reputación de una marca, de un producto, de una persona y hasta de un país, es la causa de que confiemos o no,elijamos visitar ese lugar, creamos en los mensajes de esa entidad o consumamos determinados productos. Por eso, la gestión de los intangibles en general, pero especialmente la gestión de la reputación, apunta a convertirse en una de las tareas más importantes y trascendentes del *management* empresarial del siglo XXI (Kossovsky 2010; Carreras *et al.*, 2013).

El interés por la reputación, tal y como lo refleja el creciente número de publicaciones (Lange *et al.*, 2011), ha aumentado en los últimos años a medida que se desarrolla la nueva economía basada en servicios, conocimiento y en las tecnologías de información, pues vivimos en un mundo en el que la información es vital y nada puede ocultarse. En el nuevo contexto global de internet, las empresas son cada vez más visibles y más vulnerables; están más expuestas a fallar y a ser objeto de ataques de todo tipo, de ahí que el tema sea especialmente significativo en este momento en que no hay fronteras y cualquiera puede convertirse en fuente de opiniones y emitir juicios de valor.

Muchos teóricos como Weigelt y Camerer (1988), Fombrum y Shanley (1990), Fombrum (1996), Lange, Lee y Dai (2011), Ruiz, Gutiérrez y Esteban (2012), y Ritter (2013), entre tantos más, consideran que la reputación es una de las características más distintivas de las empresas, y también uno de los activos intangibles más poderosos para sostener una organización y mantenerla con vida. Se dice que es un diferenciador indiscutible que genera valor, de ahí que su cuidado y gestión sean tan importantes. Una buena reputación permite ganar y mantener la confianza de los grupos de interés, por eso es un activo valioso; en cambio una mala reputación es una preocupación y una responsabilidad. Ambas implican conocer la realidad y actuar.

En la literatura especializada existe consenso acerca de la importancia de la reputación, así como en la dificultad para definirla, pues se trata de un constructo multidimensional que tiene sus raíces en la percepción del observador, pero se conceptualiza de distintas maneras, amoldándose a diferentes visiones según sea la disciplina, la perspectiva y el enfoque teórico desde el cual se analice. La gran cantidad de investigaciones que se han producido en los últimos años refleja claramente la diversidad de significados (Lange *et al.*, 2011; Shama 2012), pero también el interés por conocer sus impactos, beneficios, ventajas y especialmente su gestión.

En México, sin embargo, el tema parece ser desconocido o todavía muy nuevo, porque si bien hay conciencia acerca de la importancia de las opiniones y percepciones de los distintos grupos de interés con los que se relaciona una empresa, la gestión de la reputación corporativa en sí no parece ser un asunto del que se tenga conocimiento real y pleno entendimiento en la alta administración de las empresas mexicanas.

Por ejemplo, a diferencia de lo que ocurre en otras partes del mundo, especialmente en Europa y en Estados Unidos, en México no ha sido tarea sencilla obtener datos para las primeras y escasas métricas que han empezado a surgir en el escenario empresarial. Más allá de los últimos rankings y un par de trabajos más -uno de Meyer (2009) referido a universidades, y otro acerca de la gestión de los intangibles y su comunicación en México, de Pérez (2012)-, los escasos estudios que se conocen se enfocan en la evaluación de los activos intangibles desde un punto de vista legal, contable o financiero. Otros trabajos se orientan a estudiar la gestión del capital intelectual y el conocimiento, pero se desconoce la existencia de investigaciones que aborden la gestión de la reputación corporativa como estrategia a largo plazo para sostener a una compañía. Esto no significa que no existan, pero hasta ahora no se han difundido o permanecen archivados.

Por otra parte, el país se transforma aceleradamente y, cada vez más, gracias a internet, los individuos se organizan, piden transparencia, respeto y plantean cuestionamientos diversos a todo tipo de personas, gobiernos e instituciones. Esta ciudadanía activa, con mayor relevancia social, afecta directamente a los tradicionales modelos de negocio de las empresas, que ahora -además de afrontar otros cambios- deben trabajar muy alineadas con su entorno y sus *stakeholders* para obtener una "licencia social" para operar, y con ello convertirse en actores legítimos en el contexto económico -social contemporáneo.

En ese entorno, uno de los principales desafíos para la gestión de la reputación de empresas e instituciones -y, por cierto, también de los países y sus gobiernos- es dar respuesta a las demandas de la ciudadanía, cada vez más crítica y exigente, que ejerce un activismo que sólo

será superado a través de la confianza, el compromiso y la transparencia de las organizaciones. Por eso, como sostiene Fombrum (2014), la reputación es hoy uno de los intangibles que más contribuye a construir y consolidar las relaciones con los grupos de interés, de ahí su importancia. No se trata de ser conocido o visible (tener notoriedad), sino de distinguirse por poseer una cualidad o un atributo que marque la diferencia (adquirir notabilidad).

Por lo tanto, la gestión de la reputación es hoy un reto en desarrollo alrededor del mundo, y por ello, el principal objetivo de este trabajo es conocer el estado que guarda el tema en México. Sobre todo, aspiramos a ofrecer datos que revelen hasta qué punto comienza a incorporarse en la agenda empresarial nacional. Específicamente, lo que se pretende es: **explorar cómo conciben y gestionan la reputación corporativa** las compañías líderes en México; investigar qué **prácticas** llevan a cabo al respecto, y sondear **tendencias a futuro** para este asunto estratégico.

A priori partimos de la hipótesis de que la reputación corporativa en este país es una entelequia, y esto puede deberse a factores que van desde el desconocimiento de la materia, hasta características de una cultura nacional que valora más lo tangible que lo intangible, que prefiere lo práctico y lo utilitario, y donde parece tener más importancia lo urgente que lo importante. Así, para realizar el estudio se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

- (1) ¿Qué nivel de conocimiento se tiene en las empresas mexicanas sobre la reputación corporativa?
- (2) ¿Cuánto importa la gestión de la reputación en la ecuación de valor de las empresas?
- (3) ¿Reconocen estas empresas el impacto (beneficios y ventajas) de la reputación corporativa? ¿Cómo lo demuestran?
- (4) ¿Cómo se gestiona la reputación corporativa en las empresas, quién es el “dueño” de este tema y de quién depende este cargo?
- (5) ¿Qué tipo de recursos y/o herramientas emplean actualmente para gestionar su reputación?
- (6) ¿Cómo gestionan en la práctica algunos atributos de la reputación corporativa, como confianza, honestidad, etc.?
- (7) ¿Qué papel tiene el director general en la gestión de este tema?
- (8) ¿Cómo manejan su comunicación y cómo ésta contribuye a fortalecer relaciones con sus grupos de interés?

La relevancia de la reputación como diferenciador competitivo que genera valor para las empresas es indiscutible. Entre otras ventajas, se ha demostrado que incrementa las ventas, permite atraer y retener talento e inversionistas; contribuye a forjar alianzas y en cierta medida también protege a las compañías cuando se presenta una crisis. Además, es un activo

INTRODUCCIÓN

que no se compra ni se vende, no se gasta como los tangibles sino que se incrementa con el paso del tiempo, porque se va forjando a través de las relaciones de la empresa con sus distintos grupos de interés, con la conducta que mantiene con ellos, así como con la calidad de los productos y servicios que ofrece. Por lo tanto, la contribución de esta investigación es poder aportar datos reales acerca de un asunto trascendente para la gestión empresarial, pero infortunadamente todavía incipiente en el contexto organizacional mexicano y, al parecer, aún inexplorado en el ámbito académico nacional.

SOPORTE TEÓRICO

La reputación corporativa: una aproximación conceptual

Para explorar hasta qué punto la reputación corporativa forma parte de la agenda empresarial mexicana es fundamental empezar por clarificar el concepto para construir un marco teórico esencial que dé soporte al estudio. Innumerables trabajos han sido publicados en torno a este asunto, y en todos existe consenso acerca de la ausencia de una definición universal que agrupe las distintas visiones y enfoques que ha suscitado desde que empezaron a aparecer las investigaciones sobre el mismo (Martínez y Olmedo, 2010; Walker, 2010; Lange *et al.*, 2011). Paradójicamente, pareciera que a medida que surgen más estudios aumentan también las definiciones, así como las propuestas para hacer operativo el concepto, las maneras de medirlo y sus implicaciones gerenciales.

Algunos teóricos atribuyen la carencia de una definición general a la ausencia de un enfoque común desde todas las disciplinas en las que se ha estudiado (Ruiz *et al.*, 2012). Además, la reputación suele confundirse con otros conceptos cercanos como identidad e imagen (Barnett *et al.*, 2006; Martínez y Olmedo, 2010; Walker, 2010; Ruiz *et al.*, 2012). De acuerdo con Ruiz *et al.*, algunos estudiosos del tema consideran que identidad, imagen y reputación son sinónimos; otros dicen que son conceptos independientes pero estrechamente relacionados porque la reputación suele ser la combinación de las dos primeras; y unos más presuponen que la identidad condiciona la imagen, que a su vez condiciona la reputación.

El uso indistinto de estos conceptos (identidad, imagen y reputación) sin duda ha contribuido a incrementar la confusión. Sin embargo, la mayor parte de los expertos coinciden en admitir que la identidad se refiere a lo que la entidad es, es decir: a su historia, su cultura corporativa, valores, creencias, la esencia de una corporación, su ADN identitario. Lo que somos como empresa, dice Walker (2010), o lo que creemos que somos; mientras que la imagen representa para este autor lo que queremos que otros piensen de nosotros, y la reputación se refiere a cómo nos ven los otros.

Si bien la noción de identidad es fácilmente entendible y diferenciable con respecto a la de reputación, la de imagen ha suscitado mayor controversia. Ruiz *et al.* (2012) identifican un sinnúmero

de trabajos en los que aparecen estos dos conceptos como sinónimos, sin embargo, señalan que una de las características distintivas entre los dos es el factor tiempo, porque la imagen se crea en un periodo corto, mientras que la reputación toma años forjarla. Otra diferencia es que la imagen se forma en los primeros contactos, mientras que la reputación conlleva un conocimiento profundo que sólo otorga la experiencia y el contacto prolongado.

En su trabajo, Ruiz *et al.* (2012) sugieren que para fines prácticos los tres conceptos deben estar alineados. Es decir, la primera impresión debe coincidir con la identidad articulada por los directivos, para de esta forma ir creando una reputación consistente con la realidad. Si hubiera discrepancias, esto es, si las expectativas no fueran satisfechas o no correspondiera la primera impresión con la experiencia total, entonces la reputación se vería afectada, de ahí la importancia de mantener dicha coherencia.

Es verdad que la imagen es como una primera impresión general y momentánea acerca de algo o alguien, mientras que la reputación se va creando poco a poco a medida que una organización y sus *stakeholders* interactúan; pero la definición de reputación es bastante compleja porque en ella intervienen factores que involucran percepciones, opiniones, apreciaciones, estima, admiración, confianza, gustos y juicios de valor, entre otras condicionantes de los distintos grupos de interés con los que se relaciona una compañía. Además, dicha relación se basa en una gama de aspectos como son: productos, servicios, trato, conducta, etc. Por lo tanto, el concepto es mucho más espinoso de lo que parece en un primer acercamiento.

La Real Academia Española define reputación como: "Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo". Y también señala que es: "Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo". Mientras que Fombrum (1996), quizá el mayor referente académico en la literatura sobre el tema, conceptualiza la reputación como: "A perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals". Es decir: "una representación perceptual de las acciones pasadas y prospectivas futuras de una compañía que describen la atracción total de ésta con todos sus públicos clave cuando la empresa es comparada con otras compañías rivales".

De acuerdo con Walker (2010), entre las abundantes definiciones existentes sobre el tema es claro el predominio de la propuesta de Fombrum, pues la mayoría de los estudios posteriores recogen sus ideas. Así, a partir de esta definición seminal, él extrae los siguientes atributos clave para la reputación: **(1)** está basada en percepciones; **(2)** es la percepción agregada o sumada de todos los *stakeholders*, de ahí su carácter social; **(3)** puede ser comparada. Y agrega dos características más: **(4)** puede ser positiva o negativa; **(5)** estable y duradera.

Por lo tanto, para este autor las empresas pueden tener varias reputaciones dependiendo de sus grupos de interés y lo que ellos estén observando. Luego, apoyado en la definición de Fombrum, sostiene que la reputación es el resultado o la combinación de todas las percepciones de los *stakeholders* internos y externos, basada en acciones pasadas y perspectivas futuras en comparación con algún estándar.

Carreras *et al.*, (2013) ofrecen un análisis minucioso del concepto y aportan una definición más robusta. En primer lugar consideran que concebir la reputación sólo como percepción -como proponen Fombrum y muchos de sus seguidores- resulta inadecuado y hasta precario porque las percepciones no son disparadores de conductas favorables o desfavorables de los *stakeholders*, lo que sí ocurre con una buena o una mala reputación. Para ellos, la reputación es un juicio de valor que tiene el público en función del comportamiento de una empresa, que predispone favorable o desfavorablemente a dicho público. Por tanto, identifican cinco rasgos característicos de la reputación corporativa:

- (1) Es una construcción social sostenida en diferentes dimensiones generales compartidas, que las personas utilizan para evaluar a una organización. Por ejemplo, una empresa puede ser considerada buena en cierta área o en algunos productos o servicios, pero mala en trato a los empleados.
- (2) Es poliocular, es decir, depende de la audiencia o los grupos que hacen una evaluación y reaccionan según sea el comportamiento de la organización. Además, "esa reacción depende de los intereses y la posición que mantenga cada uno de los grupos de interés en el entramado de relaciones" (Carreras *et al.*, 2013, p.91).
- (3) Puede ser comparada a lo largo del tiempo con el promedio del sector o con otras empresas.
- (4) Es una evaluación, es decir, son percepciones con un componente emocional positivo o negativo que generan una reacción de conducta favorable o desfavorable hacia la empresa, persona, producto o servicio.
- (5) Es una actitud, es decir, una predisposición para responder de manera consistente a favor o en contra de algo. Las actitudes en general son estables, una vez formadas son resistentes al cambio; desarrollan un compromiso con el objeto de actitud, y son un factor que estimula una conducta favorable o desfavorable hacia el objeto.

En consecuencia, para Carreras *et al.* (2013), la reputación corporativa es: "El conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la corporación en el grupo de interés, y que motivan conductas capaces de generar valor corporativo" (p. 96). Como puede apreciarse, esta concepción incorpora la pluralidad de opiniones de los distintos grupos de interés con los que se relaciona una empresa, quienes al entrar en contacto con ella manifiestan ciertas conductas, según sea el trato o la respuesta recibida. Además, la definición hace referencia

a la insoslayable relación de doble vía entre la empresa (debe sostener sus promesas, ser congruente en su ser, decir y hacer) y sus *stakeholders*.

Otra valiosa aportación conceptual es la de Martín de Castro (2008), quien a partir de las innumerables definiciones de reputación corporativa existentes concluye que ésta reúne las siguientes características:

Multidimensionalidad: Concepto complejo compuesto de varias dimensiones que poseen su propia identidad, pero que están relacionadas entre sí. Una dimensión puede ser la calidad de los productos, y otra, la fortaleza financiera.

Complejidad social: Es evaluada por diferentes grupos de interés, tanto internos como externos, lo que denota la complejidad.

Lento proceso de acumulación interna: Requiere años acumular una buena reputación, por lo tanto es un capital intangible único que no puede transferirse ni conseguirse en el mercado.

Sujeta a condiciones históricas únicas: Es el resultado particular específico de cada empresa y no puede imitarse. Se construye o acumula en un contexto histórico y en circunstancias vividas únicas y casi siempre irrepetibles.

Difícil de manipular por parte de la empresa: Le pertenece a todos sus grupos de interés porque ellos la generan, por lo tanto la reputación no depende de la empresa.

Carácter tácito: Es el resultado de las percepciones de colectivos que evalúan a la empresa.

Fuente: elaboración propia basada en Martín de Castro (2008).

Martín de Castro también define la reputación como: "El resultado de un proceso de legitimación en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos de la empresa, que van desde sus actividades desarrolladas en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarias para la creación de valor y la obtención de rentas" (Martín de Castro, 2008, p. 31).

De su definición es muy destacable el hecho de que plantea una valoración de actuaciones pasadas y perspectivas futuras de una empresa, hecha por diferentes grupos, que permite conseguir reconocimiento y legitimidad social, además de generar rentas.

Martínez y Olmedo (2010) coinciden con Martín de Castro en que la reputación es: (1) compleja tanto en su formación como en el hecho de que depende de otras variables y grupos; (2) multidimensional, porque puede dividirse en varios atributos; (3) necesita tiempo para acumularse, por lo tanto es reflejo de la historia de una empresa; (4) difícil de manipular por parte de la empresa; (5) difícil de imitar o replicar, porque se basa en circunstancias históricas únicas de cada organización. Además, agregan otras características: (6) es un activo raro porque se alcanza a través de características propias de la empresa y no puede sustituirse ni adquirirse en el mercado; (7) no tiene límites en su utilización porque se trata de un activo basado en el conocimiento; (8) es específica para cada empresa, y (9) no se deprecia con el uso.

De esta forma concluyen que la reputación es un recurso estratégico para las organizaciones, un activo intangible difícil de crear o acumular, pero también una capacidad dinámica -como la consideran Diermeier (2011) y Martín de Castro (2008)-. Asimismo, subrayan que la reputación se construye sobre circunstancias únicas e irrepetibles de las organizaciones y tiene gran influencia en la trayectoria presente y futura de éstas. Destacan también su naturaleza dinámica porque la reputación no es un estatus que se alcanza para permanecer en él indefinidamente, sino que está sujeta a variaciones de todo tipo.

Desde otra perspectiva, Lange *et al.* (2011) consideran que toda la literatura que ha surgido en torno a este esfuerzo de definición describe tres diferentes concepciones de reputación organizacional:

- (1) Ser conocido: innumerables estudios se han centrado en destacar los esfuerzos de una compañía por adquirir *notoriedad o prominencia*. Apuntan a su visibilidad y también a la percepción colectiva. Estas investigaciones aluden al nivel de conciencia que la firma ha desarrollado con los externos y tiene que ver con el llamado *brand name*.
- (2) Ser conocido por algo: abundan los trabajos que enfatizan en los resultados de las organizaciones y sus esfuerzos por mostrar un comportamiento acorde con los intereses de un público específico. La literatura destaca el atributo o valor, la cualidad percibida, que podría equipararse con *notabilidad*, pues se refiere al grado de evaluación positiva que los *stakeholders* conceden a una organización en un atributo específico, como por ejemplo su habilidad para elaborar productos de calidad. De alguna forma, esta dimensión indica que una compañía puede desarrollar reputación por distintos aspectos, por ejemplo, buenos productos, pero pobres relaciones laborales; por lo tanto, la percepción de la reputación para cada grupo de *stakeholders* puede variar.

- (3) Favorabilidad generalizada: la reputación consiste en un conjunto generalizado de evaluaciones favorables de la organización, incluyendo estima, respeto y lo atractivo que pueda resultar una empresa. Esta impresión se basa en una evaluación de impactos financieros, sociales y ambientales atribuidos a una corporación a lo largo del tiempo, y específicamente alude a las opiniones o juicios que definen a una organización como buena, atractiva, adecuada, etc.

Para estos investigadores resulta muy evidente que la reputación tiene sus raíces en la percepción del observador sobre las acciones, la historia y la conducta de la organización. Por lo tanto, la conciben como una construcción social sujeta a muchos factores e influencias, que además es de naturaleza dinámica y multidimensional.

Weigelt y Camerer (1988) ofrecen otro punto de vista respecto a la reputación, a la que definen como: "conjunto de atributos adjudicados a una compañía inferidos de sus actuaciones en el pasado", y plantean tres dimensiones para ella:

- (a) Reputación de la empresa asociada a la información referente a la misma empresa. Por ejemplo, sus capacidades directivas, estrategias, acciones de responsabilidad social, etc.
- (b) Reputación de los productos o servicios vinculada a la percepción pública sobre la calidad de éstos.
- (c) Reputación de la cultura de la empresa referida al entorno de trabajo, valores, creencias, símbolos, prácticas corporativas, etc.

Posteriormente, otros investigadores han aportado nuevas dimensiones que enriquecen la contribución de Weigelt y Camerer (1988), como la reputación de la dirección, la reputación interna, la financiera y más, destacando que son dimensiones independientes pero interrelacionadas, que representan diferentes aspectos de la reputación corporativa y su rol con los distintos grupos de interés (Martínez y Olmedo, 2010).

Para visualizar mejor todas las definiciones presentadas y condensar la discusión, el siguiente cuadro resume lo antes expuesto:

Autor	Definición	Atributos, características y/o dimensiones
Fombrum (1996)	Representación perceptual de las acciones pasadas y prospectivas futuras de una compañía, que describen la atracción total de ésta con todos sus públicos clave cuando la empresa es comparada con otras compañías rivales.	
Walker (2010)	Es el resultado o la combinación de todas las percepciones de los <i>stakeholders</i> internos y externos, basada en acciones pasadas y perspectivas futuras en comparación con algún estándar.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basada en percepciones ▪ Percepción agregada o sumada ▪ Puede ser comparada ▪ Puede ser positiva o negativa ▪ Es estable y duradera
Carreras et al. (2013)	<p>Juicio de valor que tiene la audiencia en función del comportamiento de una empresa, que predispone favorable o desfavorablemente a dicha audiencia.</p> <p>Conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la corporación en el grupo de interés, que motivan conductas capaces de generar valor corporativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción social ▪ Poliocular ▪ Puede ser comparada ▪ Es una evaluación ▪ Es una actitud y predispone una conducta
Martín de Castro (2008)	Es resultado de un proceso de legitimación en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos de la empresa, que van desde sus actividades desarrolladas en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarias para la creación de valor y la obtención de rentas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multidimensional ▪ Complejidad social ▪ Lento proceso de acumulación interna ▪ Sujeta a condiciones históricas únicas ▪ Difícil de manipular ▪ Carácter tácito
Martínez y Olmedo (2010)	Recurso estratégico para las organizaciones, un activo intangible difícil de crear o acumular , pero también una capacidad dinámica .	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compleja ▪ Multidimensional ▪ Requiere tiempo para acumularse ▪ Difícil de manipular e imitar ▪ No se puede comprar ▪ No tiene límites de uso ▪ Específica para cada empresa ▪ No se desperdicia con el uso

Lange et al. (2011)	<p>Tres conceptualizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser conocido: Alcanzar notoriedad o prominencia; ser visible. • Ser conocido por algo: Tener notabilidad por un atributo o valor. • Favorabilidad generalizada: conjunto de evaluaciones favorables de una organización a lo largo del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus raíces están en las percepciones del observador • Considera la conducta de la organización a lo largo de su historia. • Construcción social de naturaleza dinámica • Multidimensional
Weigelt y Camerer (1988)	<p>Conjunto de atributos adjudicados a una compañía, inferidos de sus actuaciones en el pasado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación de la empresa • Reputación de productos y servicios • Reputación de la cultura corporativa

Fuente: elaboración propia.

Tanto las características de la reputación como las dimensiones o atributos, así como las distintas concepciones presentadas, reflejan lo complejo que resulta proponer una definición universal para este concepto. En síntesis, se trata de un fenómeno de naturaleza intangible basado en percepciones, pero también en juicios, atributos y conocimientos, que juega un papel fundamental y estratégico en la creación de valor de una compañía. Además, no es controlable por la organización (sólo parcialmente como se verá después), depende de los grupos de interés con los que se vincula una empresa (es un constructo colectivo), es multidimensional y dinámica.

No es un estado que se alcanza, sino una condición que conviene mantener, proteger y defender porque puede verse afectada por innumerables factores. Por eso la reputación se concibe como: actitud, percepción, evaluación, atributo, resultado de un proceso, y se asocia con satisfacción de expectativas, relación bilateral y conducta comprometida; de ahí que se sostenga en principios como congruencia, calidad, lealtad, integridad, confianza, transparencia, y muchos más.

Reputación corporativa: ¿Recurso o capacidad? Breve marco para entender su gestión

Dada la amplitud conceptual, impacto y trascendencia de la reputación, diferentes disciplinas han recurrido a variados enfoques para tratar de explicarla. Esta pluralidad teórica no ha hecho sino confirmar su complejidad, pero también evidenciar la importancia y el interés actual sobre el tema. De la diversidad de teorías, una de las más destacadas, según Martínez y Olmedo (2010), y Carreras et al. (2013), es la de los recursos y capacidades porque parte

de la idea de que todas las organizaciones disponen de estos factores, que son únicos y específicos en cada una de ellas, y son los que las ayudan a crear sus ventajas competitivas, adquiriendo entonces un carácter estratégico que permite su gestión. A continuación se expone una síntesis de ambas teorías.

La reputación como recurso

De acuerdo con esta perspectiva, una parte de los recursos que poseen las empresas son de naturaleza tangible y, otra, intangible (no tienen valor económico, a pesar del valor que aportan a las compañías al constituir una ventaja competitiva para éstas). La reputación es uno de esos intangibles y se le considera como una reserva de buena voluntad: "Un almacén que protege a las compañías de las crisis" (Carreras *et al.*, 2013, p. 155), que también las ayuda a diferenciarse de otras organizaciones.

Para García-Rodríguez (2004), los intangibles generan valor cuando reúnen las siguientes condiciones:

- (1) Añaden valor financiero a la firma (son fuente de diferenciación).
- (2) Son raros o escasos y prácticamente únicos o propios de ciertas compañías.
- (3) Son imperfectamente imitables, es decir, no se pueden copiar.
- (4) No tienen sustituto.

Por lo tanto, no obstante su naturaleza intangible, se ve a la reputación como un recurso estratégico porque posee lo que se conoce como propiedades VRIO (Value, Rarely, Imitability y Organization). Es decir:

V= Fuente de valor competitivo.

R= Recursos raro o escaso.

I= Difícil de imitar por estar ligado a la historia particular de cada organización.

O= Capacidad de la organización para implementar el recurso de la mejor manera (Carreras *et al.*, 2013 p.162).

Otra característica de este fenómeno es que no se deprecia con el uso sucesivo, sino que aumenta su valor, de ahí que posea un alto potencial de acumulación. Asimismo, es un recurso por los beneficios que produce. Por ejemplo, permite la disminución de costos de producción y el aumento de precio de los productos; aumenta las ventas y la participación en la cuota de mercado; favorece la lealtad de los consumidores; atrae y retiene talento valioso; aumenta la

capacidad para lograr mejores acuerdos con proveedores, así como para alcanzar alianzas con otras organizaciones; favorece más y mejores inversiones, y crea un efecto halo o efecto favorable para la organización (Coombs y Holladay, 2006). Pero sobre todo, facilita el establecimiento de relaciones beneficiosas con todos los grupos de interés.

Por lo tanto, considerar a la reputación como recurso es importante para la administración porque, entonces, dado su carácter estratégico, es posible gestionarlo a fin de protegerlo, y si se puede, incrementarlo, generando con ello un *stock* de reputación (García-Rodríguez, 2004) o un capital reputacional como lo denomina Ritter (2013). Dicho capital crecerá en la medida en que la empresa satisfaga las expectativas de sus grupos de interés, cumpla con lo que su marca o marcas prometen (entregando productos y servicios de calidad), mantenga una conducta ética y coherente con su identidad, sea socialmente responsable y, sobre todo, demuestre transparencia a fin de despertar confianza y credibilidad.

En este sentido, la reputación sí depende de la organización, porque para conseguir esa aceptación, la empresa debe conocer su realidad y trabajar en ella a fin de reducir la distancia entre lo que hace y lo que reciben sus *stakeholders*. Ahora bien, un capital reputacional alto puede contribuir a otorgar mayores beneficios a una organización, especialmente en entornos altamente competitivos, pero también de inestabilidad e incertidumbre como los actuales (García-Rodríguez, 2004).

La reputación como capacidad

Toda organización, así como tiene recursos, también posee capacidades. Para Makadok (2001), las capacidades son complejas combinaciones de personas, activos y procesos que las organizaciones desarrollan y utilizan para transformar los insumos en productos y servicios. Dichas capacidades son las que producen ventajas competitivas sostenibles porque no pueden ser compradas ni vendidas.

Martín de Castro (2008) sostiene que mientras los recursos son factores empresariales que se pueden identificar con relativa facilidad, las capacidades suponen “el despliegue y combinación de recursos, tangibles e intangibles (como las habilidades individuales), para el desarrollo de las actividades empresariales básicas, o el despliegue e integración de capacidades funcionales y dinámicas, o aquellas que permiten aprender y renovar la dotación de recursos y capacidades organizativas” (p. 36).

Para este estudioso, innumerables circunstancias hacen de la reputación una capacidad, ya que posee características distintivas como: (a) contexto histórico único y circunstancias que difícil-

mente se pueden repetir; **(b)** no surge espontáneamente sino que tiene dependencia temporal; **(c)** es fruto de una complejidad social de la que emana; **(d)** su dependencia de múltiples factores y relaciones informales de la empresa justifica la ambigüedad causal que la hace imposible de falsear. Así, desde su punto de vista, la reputación es una capacidad que da cohesión a una organización integrándola a su propio entorno, de ahí su gran potencial estratégico. Además, lo es porque conjuga una serie de recursos que la empresa pone en juego de modo suficientemente hábil como para erigir una identidad empresarial, que propicia la cohesión interna y su transmisión al exterior de forma exitosa.

Para Diermeier (2011), la reputación es una capacidad que requiere un cuidadoso manejo por parte de los líderes de las empresas, porque en ellos descansa la responsabilidad de su adecuada gestión, y por lo tanto, su rol es crucial para cuidar e incrementar la reputación. La comunicación es fundamental en este proceso de gestión, siempre y cuando esté estrechamente integrada con el negocio.

Una tercera posición respecto a esta teoría es la que ofrecen Carreras *et al.* (2013). Ellos sostienen que la reputación no es un recurso pero tampoco es capacidad. No es recurso porque no es algo que posee una empresa, y si bien las capacidades de una organización tienen como propósito "mejorar la productividad de los recursos poseídos" (p. 157), la reputación tampoco es una capacidad porque no es de la empresa sino del público. Para ellos la reputación es un "recurso intangible mediado", ya que se trata de una condición con la cual la empresa puede ofrecer valor y prometer ciertos beneficios, pero al ser un fenómeno social externo a la empresa, pertenece al ámbito de la opinión pública, aunque la empresa haya actuado como disparador.

Independientemente de cómo se le vea –recurso o capacidad- lo cierto es que no es fácil decantarse por un enfoque u otro. Inclusive, para algunos investigadores estos dos conceptos, recursos y capacidades, con frecuencia se emplean de forma indistinta, o bien se usan los términos "recursos" o "activos" como nociones genéricas para referirse a ambos (García de León, 2006). Lo que sí queda claro es que la reputación es el resultado de un proceso de interacción entre empresa y público, y para Carreras *et al.* (2013) es un recurso mediado porque es fuente parcial del valor de una organización.

Ahora bien, más allá de esta consideración teórica, lo cierto es que en la práctica y en el día a día del mundo de la empresa, la reputación precisa de una cuidadosa gestión como lo propone Diermeier (2011). Su condición de intangible no le resta méritos para ser fuente de ventajas competitivas –recurso-, de ahí que sea necesario contar con una plataforma que la favorezca y la proteja –capacidad-. Por lo tanto, para fines de esta investigación, optamos

por un enfoque ecléctico al considerar la reputación como activo intangible estratégico, que constituye un invaluable recurso, y a la vez, una capacidad de las organizaciones.

Reputación y comunicación

La comunicación tiene una innegable vinculación y participación en el proceso de gestión de la reputación, porque éste es –ineludiblemente- de carácter social. En su vertiente relacional (para las conversaciones y el diálogo), la comunicación es vital para la vinculación con todos los grupos de interés que atañen a una compañía, pero también para sostener el discurso identitario al interior y al exterior de la empresa. Además, tanto la confianza como la credibilidad, esenciales en la reputación, se sostienen en una ética empresarial, así como también en una comunicación congruente y transparente que requiere datos (vertiente informativa de la comunicación). No es posible gestionar la reputación con evasivas o falsedades, por eso la comunicación estratégica es componente y recurso esencial en el que descansan el cuidado y sostenimiento de la reputación.

Eso sí, para que la comunicación sea efectiva deberá cumplir con tres condiciones a las cuales denomino condiciones “I”, es decir: la comunicación deberá ser íntegra, integral e integrada. En otras palabras, esto significa que será:

Íntegra: es decir, honesta, veraz, creíble, medible, verificable, precisa.

Integral: completa, total. Transversal en toda la cadena productiva, abarcando todos los procesos (desde la ética y el gobierno corporativo, hasta el último de sus procedimientos), así como todos los grupos vinculados con la empresa.

Integrada: un solo plan estratégico en el que se engarzan la totalidad de los esfuerzos comunicativos de la institución: publicidad, relaciones públicas, comunicación interna, marketing, etc., reunidos en un solo plan y a través de un solo concepto rector para gestionar una adecuada imagen y reputación.

También es importante tomar en cuenta que en el contexto actual, donde la tecnología e internet permiten que todos opinen de todo, la comunicación juega un rol esencial para gestionar la reputación, en la medida en que se cuidan las relaciones con todos los nuevos actores y grupos que emiten su opinión acerca de una organización, así como de sus productos y servicios. El escrutinio público exige transparencia, respuesta rápida y efectiva, diálogo constante y, por supuesto, una atención personalizada para cada emisor.

Asimismo, para Romenti e Illia (2013), la reputación también deriva de la posición institucional, esto es, de la manera como la organización se presenta a sí misma con sus audiencias externas, lo que contribuye a legitimar su posición ante ellos. Otra fuente de reputación es la identidad corporativa. Cuando ésta es inequívoca, clara y explícita, fortalece a la primera, porque al ser así propicia una conducta congruente y consistente a los ojos de los *stakeholders*.

Por lo tanto, para incrementar la reputación, todo el contenido de la comunicación, es decir, los mensajes, deben ser consistentes con esa identidad en un periodo de tiempo. Hay que tener presente que toda la compañía comunica y el principal objetivo es promover lo distintivo de esa identidad corporativa, subrayando la importancia de involucrar a los empleados en estas acciones. La formación de una organización como un todo nace de una bien definida identidad, lo que permite a la compañía convertirse en un punto de referencia para los empleados, pero también para los externos (Romenti e Illia, 2013). De esta forma, para gestionar la reputación habría que tomar como punto de partida la identidad (lo que la empresa es); luego, revisar los mensajes, su comunicación (lo que la empresa dice); y finalmente, sus conductas, sus productos y servicios (lo que la empresa hace).

Por último, desde otro enfoque pero en la misma línea que destaca la importancia de la comunicación, Carroll *et al.* (2013) sostienen que las organizaciones pueden tener diferentes tipos de reputación e identifican las siguientes:

- (1) Reputación actual (¿qué somos realmente?). Atributos actuales de una compañía –que pueden ser tácitos e inexplorados- sostenidos por los individuos.
- (2) Reputación comunicada (¿qué decimos que somos?), a través de los medios controlados como la publicidad, relaciones públicas, etc., y también de los no controlados, como el boca-oreja, los *social media*, etc.
- (3) Reputación percibida (¿cómo somos considerados?). Cómo es vista la compañía por los diferentes grupos de interés.
- (4) Reputación interpretada (¿qué pensamos o creemos que los otros ven?). Visión de los CEO u otros colectivos acerca de la empresa (¿cómo pensamos que nos ven?).
- (5) Reputación convenida (¿qué representa la marca?). Se refiere a la promesa de la marca a sus *stakeholders* (¿cumplimos lo que prometemos como marca?).
- (6) Reputación ideal (lo que deberíamos ser). Posición óptima de la empresa en su mercado, en un tiempo dado (¿cómo deberíamos y quisiéramos ser?).
- (7) Reputación deseada (¿qué queremos ser?). Análoga a la reputación ideal pero radica en el corazón y la mente de sus líderes (su visión de la empresa).

Esta perspectiva plantea con mucha claridad que la reputación es, finalmente, un constructo social que asociado a la comunicación genera una dinámica valiosa entre la realidad de la empresa, la realidad comunicada, la ideal, la deseada, la esperada y, finalmente, la percibida por los diferentes grupos de interés. Todos desempeñan un rol en la gestión de la reputación, por lo tanto, en la medida en que la alta dirección logre comprender este innegable dinamismo inherente a la reputación con respecto a los diferentes *stakeholders*, entonces su gestión estratégica será posiblemente más consciente y cuidada.

La reputación va de la mano con la comunicación, no sólo para alinear valores y conductas, sino para entender "quién" es la organización, cómo se presenta en la escena empresarial, qué comunica, cómo establece diálogo con sus *stakeholders* y cómo va generando esta condición de prestigio. Tanto emisores como receptores son importantes, pero también los mensajes y los canales empleados para comunicar, de ahí que Cachinero (2012) señale que el *gap* entre lo que vale una compañía y lo que reconoce el mercado está lleno de cosas que se hacen pero que no se comunican adecuadamente. Por ello, el hacer y el comunicar constituyen una amalgama invaluable para generar innovaciones que fortalezcan relaciones de confianza entre la empresa y sus públicos. Esto no evita por completo las posibles discrepancias y los riesgos que puedan surgir en el camino, pero sí aminora los impactos negativos al permitir a la empresa reaccionar de forma rápida para proteger su reputación.

Importancia estratégica de la reputación

A lo largo del recorrido teórico anterior se ha ido revelando la importancia estratégica del tema que nos ocupa, pero ¿dónde radica exactamente el valor de la reputación corporativa? ¿Por qué es importante su gestión en las empresas? ¿Qué ventajas o qué beneficios aporta?

De acuerdo con los expertos, desde el surgimiento de los primeros estudios en torno al tema, aproximadamente en los años 80 y 90 del siglo XX, se han producido innumerables trabajos para demostrar cómo la reputación genera valor en la empresa, pero no sólo valor económico o financiero, que es muy apreciado porque impacta en los resultados del negocio, sino también conductas generadoras de valor por parte de los distintos colectivos interesados en la empresa, que se reflejan otorgándole superioridad o una ventaja competitiva que sólo se adquiere a través de la reputación. Es como entrar en un círculo virtuoso que se retroalimenta y en el que todos ganan.

Ciertamente, tales conductas también tienen efectos directos o indirectos en el rendimiento financiero de una compañía, pero además despiertan interés en los estrategas y en todos los

interesados en conocer cómo ocurre esta condición que genera apoyo, y por lo tanto, valor para una organización.

Esas conductas generadoras de valor asociadas a una buena reputación pueden reconocerse en los comportamientos de los diferentes colectivos de una organización, y son las que producen las ventajas o beneficios, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Consumidores:

- Incremento de su lealtad
- Compromiso
- Confianza y credibilidad en la empresa y sus productos
- Incremento en ventas

Empleados:

- Compromiso
- Aumento del sentido de pertenencia
- Mayor satisfacción
- Mayor permanencia en la empresa
- Más portavoces indirectos de la empresa

Inversionistas:

- Mayor atracción de inversiones y capital
- Confianza y credibilidad en la empresa
- Mayor permanencia de inversiones
- Incremento del valor bursátil de las compañías

Proveedores y otros grupos de interés:

- Mejores condiciones de compra
- Más capacidad de negociación
- Menores costos
- Mejores alianzas y "joint ventures"

Otros beneficios para la empresa:

- Mayor aceptación social de una empresa con buena reputación
- Mayor capacidad para sortear las crisis
- Mayor capacidad para retener y atraer talento
- Mayor cuota de mercado
- Efecto halo que favorece a la empresa

Fuente: elaboración propia basada en Fombrum (1996), García-Rodríguez (2004), Walker (2010), Carreras et al. (2013), y Ritter (2013).

Ahora bien, así como la buena reputación suscita todas estas conductas que generan valor, no debe olvidarse que se trata de una condición frágil. Deben pasar años para que una empresa alcance una buena reputación y produzca las condiciones antes descritas, pero basta un minuto para perderla. Por ello, Diermeier (2011) sostiene que en las empresas la reputación aún no se valora como debería, y agrega: "La reputación es a las compañías lo que la salud a los individuos; nosotros podemos proclamar que es nuestro bien máspreciado pero no le prestamos atención sino hasta que pasamos por una crisis. Entonces sí nos enfocamos, porque nada nos altera tanto como vivir una experiencia cercana a la muerte" (p. 10, traducción libre).

Por eso él afirma que la administración o gestión de la reputación demanda un alto nivel de sofisticación estratégica y agilidad mental para enfrentar los retos que exige su cuidado, y aquí cabe

preguntarse entonces, ¿quién es el dueño de la reputación en mi empresa? Cuando sucede algo que la pueda afectar, ¿quién da la cara, cómo se prevén los riesgos?, etc.

Por lo tanto, para Diermeir (2010), una buena reputación no es la consecuencia simple de hacer las cosas bien o de prestar un buen servicio a los clientes y los *stakeholders*, sino producto de una capacidad de gestión muy peculiar. "La gestión de la reputación necesita ser manejada como uno de los mayores retos de negocio, esto es: debe descansar en un liderazgo ético, con principios, y estar soportada en un sofisticado proceso y capacidades integradas en la estrategia de negocio y su cultura" (Diermeier, 2011, p. 4, traducción libre).

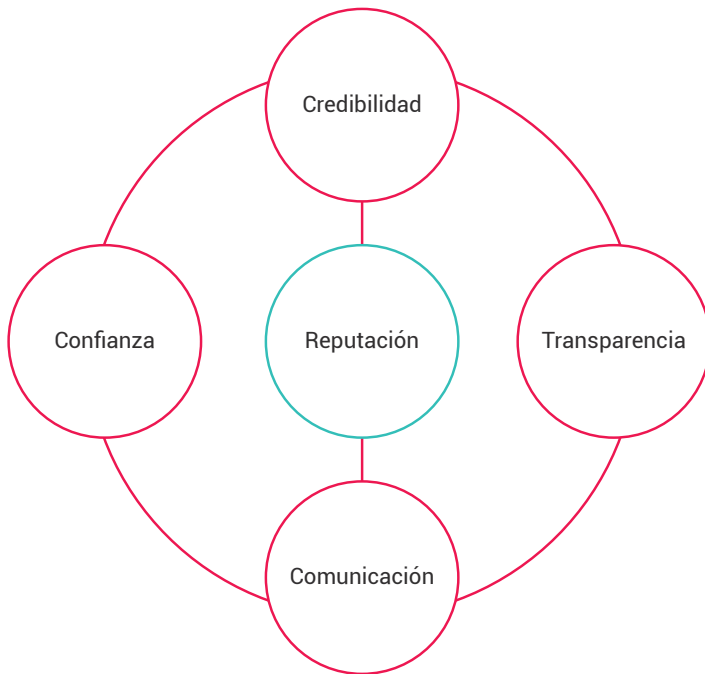
En esta plataforma de valor, producto de las conductas favorables de los grupos de interés, es necesario tomar en cuenta que por parte de la empresa deben existir ciertas condiciones estrechamente asociadas con la buena reputación y que constituyen vectores esenciales de ésta y son, entre otras: confianza y credibilidad, las cuales se sustentan a su vez en honestidad, ética y transparencia.

En la medida en que una empresa cumpla lo que promete generará confianza y credibilidad, y si además tiene una conducta honesta y se muestra transparente en cuanto a la calidad de sus productos y servicios, será percibida de una mejor manera por sus públicos, incrementando su reputación. Así, el valor estratégico de la reputación es innegable para las organizaciones, pero es necesario conocer ese valor y apreciarlo para poder gestionarlo adecuadamente. No se puede gestionar lo que no se conoce.

Los riesgos reputacionales

Finalmente, en este marco teórico es fundamental hablar de los llamados riesgos reputacionales porque, sin lugar a dudas, el nuevo rol de las organizaciones es fortalecer las relaciones y estar al servicio de sus grupos de interés, pues ellos son su razón de existir. Sin embargo, son innumerables los factores que podrían afectar dichas relaciones. La reputación no debe considerarse como un fin en sí misma, sino como un medio para afianzar el compromiso social, que no es otro que el compromiso de la empresa con sus *stakeholders*.

Ahora bien, es claro que la gestión de la reputación implica atender muchos elementos dentro y fuera de la empresa, y no sólo supone cuidar los mensajes o las relaciones. Hoy la reputación se ha convertido en un riesgo para cualquier organización, y a la vez en una oportunidad que puede asentarse en cuatro pilares fundamentales interrelacionados:



Fuente: elaboración propia.

- (a) Credibilidad: congruencia entre el ser y el hacer de la empresa.
- (b) Transparencia: basada en los valores de la empresa, la ética y el buen gobierno corporativo.
- (c) Comunicación: íntegra, integral e integrada como se ha mencionado antes.
- (d) Confianza: se logra con hechos/acciones/productos/servicios acordes con las promesas comunicadas y las expectativas generadas.

Sin embargo, cuando por alguna razón una o más de las condiciones anteriores fallan o declinan, y no se satisfacen las expectativas de los grupos de interés, ya sea porque éstos se sienten engañados, defraudados, perciben falta de coherencia o discrepancias entre lo que se dice (o no se dice) y lo que se hace, entonces se cae en un riesgo reputacional cuyas consecuencias pueden ser muy graves para una empresa.

El riesgo reputacional, de acuerdo con el Foro de Reputación Corporativa, se define como: "Todo aquello que incide negativamente en la percepción de los *stakeholders* y acaba por dañar a

la empresa". "Es el impacto, favorable o desfavorable, que un determinado evento o suceso puede causar en la reputación de la empresa".

Las causas que originan riesgos reputacionales fundamentalmente tienen que ver con la relación que una empresa mantiene con sus *stakeholders*, la cual se erosiona debido al comportamiento de la empresa, que de alguna forma defrauda o no satisface las expectativas de estos grupos.

Algunas de las fuentes de riesgo reputacional más comunes son: la incapacidad de anticiparse a cambios en el entorno; las fallas relevantes en productos, servicios y operaciones; las fallas de comunicación, y el desfase entre la reputación percibida y la realidad.

Los ejemplos abundan, pero basten aquí dos casos conocidos mundialmente: (1) el de la compañía Nestlé Vs. Greenpeace (www.greenpeace.org/international/campaigns/climate-change/kitkat/), ocurrido en 2010; y (2) el de la explosión de una plataforma petrolífera que la británica British Petroleum (BP) tenía frente a las costas de Luisiana, que ocasionó el derrame de casi 5 millones de barriles de petróleo, la muerte de 11 personas y lesiones a 17 trabajadores. En este caso particular, ocurrido en 2012, BP había aumentado las expectativas de sus *stakeholders* hacia ella, así como las percepciones a través de una campaña de re-branding (BP= Beyond Petroleum), con un discurso para promover la ecología y el cuidado al medio ambiente. Sin embargo, cuando ocurrió el accidente, la brecha entre las expectativas creadas, la percepción y la conducta de la empresa ocasionó graves daños reputacionales generando a la vez pérdida de confianza y credibilidad (BP fue acusada de negligencia criminal y tuvo que hacer pagos de sumas millonarias, porque entre otras fallas, no sólo desestimó la magnitud del derrame, sino que reaccionó tarde y mal a lo que había sucedido).

Son variadas las consecuencias negativas que puede generar la ocurrencia de los riesgos reputacionales, pero además de la pérdida de confianza y credibilidad, nos encontramos con la reducción de la satisfacción del consumidor, mayor coste de capital, mayor volatilidad en los resultados de la empresa, y mayor dificultad para hacer frente a situaciones de crisis.

No ahondaremos aquí en los tipos de riesgos reputacionales, baste decir que cualquier tipo de riesgo en una empresa (operacional, financiero, estratégico, etc.) es susceptible de tener un impacto en su reputación, de ahí la importancia de subrayar que el riesgo reputacional es mayor que el riesgo operacional, porque éste normalmente se encuentra bien gestionado y por lo tanto es adecuadamente mitigado. En cambio, la gestión del riesgo reputacional suele ser insuficiente o inexistente; además, es *huérfano* porque nadie se encarga de vigilarlo ni de medirlo para reducir su impacto. Así, el riesgo reputacional es ahora considerado un

SOPORTE TEÓRICO

meta-riesgo que se instala entre las mayores preocupaciones estratégicas, compartiendo ese lugar con el riesgo competitivo, la innovación tecnológica y el cambio regulatorio (*A Risk Intelligent View of Reputation*, Deloitte ,2012).

A manera de cierre para esta sección en la que hemos hecho un recorrido conceptual esencial, es importante destacar que el propósito de tocar aspectos como la vinculación de la reputación con la comunicación, su importancia estratégica y los riesgos reputacionales, no tienen otra finalidad que contar con un soporte sólidamente fundamentado para sustentar la investigación.

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

La investigación se desarrolla a partir de la siguiente hipótesis: en México, la noción de reputación es una entelequia originada por diversas razones que van desde el desconocimiento del tema, hasta características propias de la cultura nacional que valora más lo tangible que lo intangible, que prefiere lo práctico y lo utilitario, lo urgente que lo importante. Por tanto, formulamos tres objetivos generales:

- Explorar cómo conciben y gestionan la reputación corporativa las compañías líderes en México.
- Investigar qué prácticas llevan a cabo al respecto.
- Sondear posibles tendencias de cara al futuro para este tema estratégico.

Asimismo, planteamos 8 preguntas de investigación que se transformaron en objetivos específicos quedando así:

Preguntas de investigación	Objetivos específicos
¿Qué nivel de conocimiento se tiene en las empresas mexicanas sobre la reputación corporativa?	Explorar el nivel de conocimiento que tienen las empresas mexicanas acerca de la reputación corporativa y su gestión.
¿Cuánto importa la gestión de la reputación en la ecuación de valor de dichas empresas?	Identificar la importancia percibida de la reputación corporativa en las empresas.
¿Reconocen estas empresas el impacto (beneficios y ventajas) de la reputación corporativa? ¿Cómo lo reflejan?	Indagar acerca del impacto de la reputación corporativa en las empresas. Esto a partir de qué ventajas o beneficios de la reputación son los más valorados y/o reconocidos en las empresas.
¿Cómo se gestiona la reputación corporativa en las empresas? ¿Quién es el "dueño" de este tema y de quién depende este cargo?	Explorar la gestión de la reputación corporativa en las empresas; si hay un responsable, temas de mayor interés, retos, etc.
¿Qué tipo de recursos y/o herramientas emplean actualmente para gestionar su reputación?	Descubrir los recursos utilizados para gestionar la reputación (si hay estrategia, mapa de <i>stakeholders</i> , políticas, indicadores, etc.).

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

¿Cómo gestionan en la práctica algunos atributos de la reputación corporativa, como confianza, honestidad, etc.?

Identificar cómo se gestionan algunos atributos/ dimensiones de la reputación corporativa en la práctica: confianza, honestidad, transparencia, cumplimiento de promesa de marca, etc.

¿Qué influencia tiene el director general en la reputación corporativa de su empresa?

Conocer el papel del CEO (o de la alta dirección) en la gestión de la reputación corporativa. (credibilidad, nivel de compromiso, cultura de transparencia).

¿Cómo manejan la comunicación con sus stakeholders? (herramientas y canales)

Investigar acerca del manejo de la comunicación con *stakeholders* en las empresas participantes.

A los anteriores objetivos específicos agregamos uno más con el fin de conocer el perfil de los encuestados y de las compañías donde prestan sus servicios. Esto para tener un panorama más completo de las empresas, que nos permitiera enmarcar el objeto de estudio y conocer a las personas que responderían al cuestionario. En total establecimos tres objetivos generales, y nueve específicos.

Para alcanzarlos, diseñamos un estudio exploratorio y descriptivo basado tanto en técnicas cualitativas como cuantitativas, porque de acuerdo con algunos expertos (Jick, 1979 y Van Maanen, 1979), la mezcla de metodologías brinda solidez a la investigación, al emplear herramientas complementarias. Además, la combinación permite entender mejor un fenómeno empírico y brinda mayor validez a los hallazgos al utilizar técnicas que permiten triangular resultados, y por lo tanto, fijar una posición. En consecuencia, desarrollamos tres instrumentos para la recolección de los datos: cuestionario online, entrevista y Delphi.

El cuestionario se elaboró tomando como base los objetivos específicos, así como la teoría sobre reputación corporativa. En total redactamos 44 preguntas distribuidas en 9 apartados (quedando entre cuatro y cinco *ítems* para cada sección/objetivo). Los apartados- de acuerdo con los objetivos- fueron:

- Perfil personal y de la empresa (para demografía).
- Conocimiento acerca de la reputación corporativa.
- Importancia percibida de la reputación corporativa en la empresa.
- Percepción del impacto de la reputación corporativa en la empresa.
- Gestión de la reputación corporativa.
- Recursos para la gestión de la reputación corporativa.
- Prácticas en cuanto a gestión de la reputación corporativa.
- Influencia del CEO en la reputación de la empresa.
- Comunicación con *stakeholders*.

En cuanto al formato de respuestas, éste fue cerrado y en algunos casos consistió en elegir de una lista desplegable por rangos o categorías. En otros, fue escala de Likert (totalmente en desacuerdo – en desacuerdo - ni acuerdo ni desacuerdo - de acuerdo - totalmente de acuerdo; nada – poco – regular – bastante - mucho; nunca - pocas veces – algunas veces - casi siempre - siempre). Y en otros más, fue respuesta de: sí – no - no sé.

Las preguntas se montaron en la plataforma *Survey Monkey*. Primero se hizo una prueba piloto con 20 profesionales de LLORENTE & CUENCA México. Esto para probar la consistencia del cuestionario, su claridad y prever cualquier contingencia con las respuestas. Una vez probado y corregido, se envió una liga con una invitación personal por correo electrónico a una base de datos de 434 contactos, en su mayoría ejecutivos del área de comunicación y asuntos corporativos (gerentes, directores y vicepresidentes). De esos 434, por algún motivo se rechazaron 39 correos, por lo que la base de datos final quedó en 395 contactos.

Sin embargo, el porcentaje de respuestas fue bajo porque sólo 68 personas contestaron, es decir, el 17,21% del total. De ese número eliminamos 15 cuestionarios porque sólo 53 (13.42%) estaban completos. Entre las posibles hipótesis respecto a la baja respuesta consideramos lo siguiente:

- La base de datos no se depuró para seleccionar una muestra confiable en cuanto a la obtención de respuestas.
- El cuestionario era grande y tomaba entre 10 y 15 minutos responderlo.
- Las personas que recibieron la invitación para responder este cuestionario reciben muchos cuestionarios similares y no tienen el tiempo ni la disposición de responder a todo.
- En México es baja la participación en cuestionarios.

Por el tamaño de la muestra y el porcentaje de respuestas conseguidas, somos conscientes de que los resultados no son representativos, pero aun así, estadísticamente nos brindaron información útil para el estudio porque al combinarlos con los datos obtenidos mediante las otras técnicas, en conjunto fue posible extraer conclusiones y desarrollar una interpretación más rica para el tema investigado.

En lo referente a las entrevistas a profundidad, éstas se hicieron con altos directivos de empresas, por ser ellos quienes de una forma u otra gestionan la reputación corporativa o conocen la materia por la trascendencia que ésta tiene en sus organizaciones. La intención era conocer de viva voz su punto de vista al respecto y profundizar en aspectos específicos para obtener el fondo sustancial del asunto. Así, no obstante la dificultad para conseguir cada conversación, sobre todo por cuestiones de agenda, logramos ocho entrevistas con directores

corporativos de comunicación, asuntos públicos, finanzas, responsabilidad social corporativa y /o relaciones públicas, que se desempeñan en empresas de los siguientes sectores: farmacéutico, financiero, alimentos y bebidas, cemento y materiales, telecomunicaciones, seguros y fianzas, comercio especializado y *holding*.

Finalmente, para el Delphi (herramienta que utilizamos para hacer prospectiva porque combina la opinión y el conocimiento de expertos acerca de problemas complejos, temas nuevos, o asuntos sobre los que no se tiene mucha información), contactamos a personas que por su trayectoria o conocimiento del tema en México tuvieran el perfil adecuado para los propósitos de la investigación. En total trabajamos con siete especialistas: dos académicos, tres administradores corporativos de riesgos, una directora corporativa de comunicación y un director de finanzas y relaciones con inversionistas. El grupo lo conformaron dos mujeres y cinco hombres. Su colaboración fue anónima y se hizo a través de dos rondas de tres preguntas cada una, vía correo electrónico. El proceso tomó un mes aproximadamente.

Optamos por esta técnica porque entre sus ventajas, según Day y Bobeva (2005), destaca el hecho de que ofrece confianza y la posibilidad de generalizar resultados, dado que se basa en la reiteración de rondas para la recolección y análisis de los datos, asegurando una participación democrática y anónima por parte de los enterados. Además, este método permite que las respuestas del grupo puedan expresarse en forma estadística indicando el grado de acuerdo o desacuerdo que se ha obtenido con determinado punto de vista.

HALLAZGOS

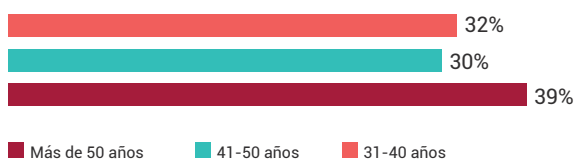
Para exponer los resultados en un formato sencillo a fin de facilitar su lectura y comprensión, decidimos organizarlos en tres bloques: primero los datos descriptivos provenientes del cuestionario; luego la parte sustancial de las entrevistas; y por último lo correspondiente al Delphi con los expertos a fin de incursionar en las tendencias, presente y futuro de la gestión de la reputación corporativa en el país. A continuación lo más relevante de cada bloque.

Concepto y gestión de reputación corporativa en compañías líderes en México (Resultados Cuantitativos)

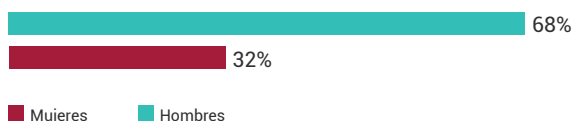
Debido al tamaño y estructura de este instrumento (nueve apartados explicados previamente en la metodología), aquí aparecen condensados los hallazgos más relevantes de cada apartado.

Perfil personal de los encuestados y de las empresas

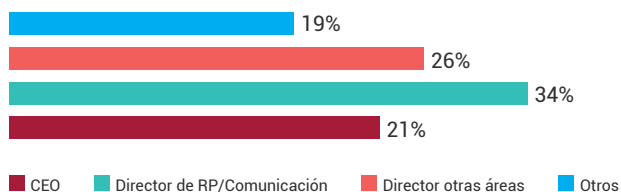
Edad de los participantes



Sexo



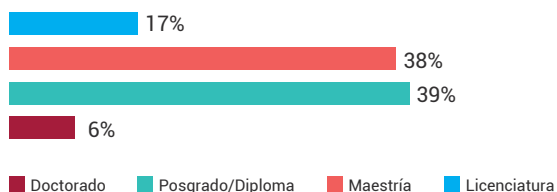
Puesto en la empresa



Experiencia laboral



Nivel de estudios



Perfil de las empresas

Tipo de empresa	Pública 28% Privada 70% Estatal/gubernamental 2%
Sector industrial	14 diferentes. Destacan: <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos 11.31% • Finanzas 15% • Productos de consumo 11% • Servicios 13%
Vol. Anual de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Más de mil millones (pesos mex.) 62% • De 400 a 800 millones 6% • De 100 a 400 millones 17% • Menos de 100 millones 15%
Origen	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional 51% • Extranjera 49%

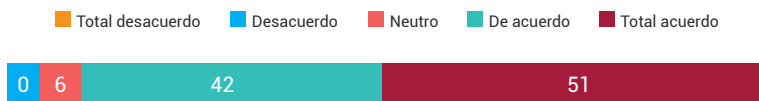
Fuente: resultados survey monkey.

Como se ve en el perfil de los participantes, hubo más hombres que mujeres, con alta posición en la empresa, nivel de estudios superiores y más de 10 años de experiencia laboral (91%). Y en cuanto al perfil de las empresas, un alto porcentaje (70%) no cotizan en la bolsa, hay variedad de sectores industriales, así como un alto volumen anual de ventas y curiosamente la proporción en cuanto al origen resultó muy equilibrada.

Nivel de conocimiento acerca de la reputación corporativa

En esta sección planteamos 4 preguntas para explorar qué tanto se sabe del concepto y sus características. En general encontramos que sólo un 17 % de los que respondieron afirmaron que el concepto les era desconocido. Sin embargo, sólo un 72% estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación de que la percepción de una empresa, sus productos y servicios influyen en la reputación corporativa, y eso de alguna forma nos remite a pensar en cómo entienden el concepto de reputación. Asimismo, sólo el 51% reconoció con total certeza que la reputación es fuente de valor económico, y un 42% dijo estar de acuerdo en que la reputación corporativa es un recurso estratégico para la empresa. El resto de los porcentajes se diluyeron entre una posición neutra 6%, y un 2% que no la ve como fuente de valor económico.

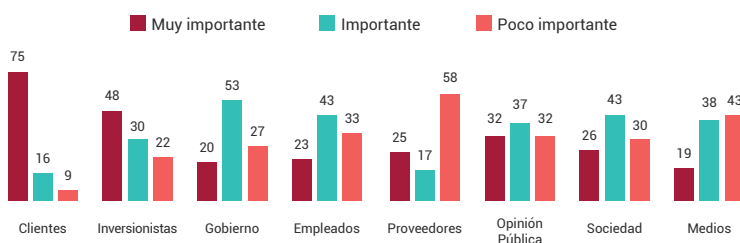
¿La reputación corporativa es fuente de valor económico?



Lo anterior hace pensar que la reputación es conocida superficialmente o de manera limitada respecto a lo que en realidad conlleva, pero sobre todo, muestra que hay una cierta ignorancia respecto a su **multidimensionalidad**, como acertadamente la conceptualizan teóricos como Martín de Castro (2008) y Martínez y Olmedo (2010). Y no se trata de encontrar expertos en el tema, sino de conocer cómo este factor añade valor financiero, fruto de una complejidad social, constituyendo un recurso económico para la empresa (Carreras *et al.*, 2013).

Cuando se preguntó de quién depende la reputación corporativa, es decir, qué grupos de interés son más relevantes para la reputación de una empresa, se solicitó a los participantes que eligieran tres opciones por orden de importancia y así quedaron las respuestas:

Importancia de cada grupo de interés para la RC



Fuente: resultados survey monkey.

Como se aprecia en la gráfica, si bien los clientes son un grupo relevante para la reputación de una empresa, también lo es la sociedad en general que opina y, por supuesto, los medios. En cambio, el Gobierno no incide significativamente en la reputación de una empresa. Sin embargo,

las respuestas de los participantes muestran un grado de desconocimiento acerca del tema por el peso que le dan a ciertos colectivos. Todos importan, pero cada uno tiene su propia relevancia para los productos o servicios que las empresas ofrecen, pues finalmente la reputación depende de la pluralidad de opiniones de los distintos grupos de interés con los que ésta se relaciona.

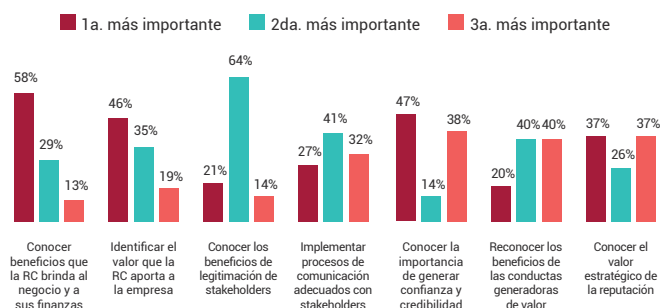
Importancia percibida en la empresa acerca de la reputación corporativa

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
La RC es un tema importante en mi empresa.	57%	26%	9%	7%	2%
La RC es un tema importante para los altos directivos.	58%	26%	6%	8%	2%
Consideras que tu empresa está preparada para el reto de gestionar la RC.	23%	42%	21%	11%	4%
En los próximos 3 años la RC será tema prioritario.	41%	47%	8%	4%	0

Fuente: resultados survey monkey.

De acuerdo con los datos anteriores, en general los hallazgos revelaron que la reputación corporativa sí es un tema importante tanto para las empresas participantes, como para sus directivos, aunque aún no es considerada como un asunto central. Y en las respuestas relativas a si la empresa está preparada para el reto de gestionar el tema, hubo 19 empresas (36 % del total) que respondieron con un "ni uno ni otro", "en desacuerdo" y "en total desacuerdo". Asimismo, llama la atención que en la pregunta acerca de qué necesitarían las empresas para darle mayor importancia a la reputación corporativa, entre las opciones más elegidas en primer lugar se hayan decantado, en un 58%, por "conocer los beneficios que la reputación corporativa ofrece al negocio y a sus finanzas". Esto parece indicar que los beneficios todavía no se conocen lo suficiente, así como tampoco el valor que aporta la reputación corporativa a la empresa (46%); ni la importancia de generar confianza y credibilidad a través de la buena reputación, como se observa en la siguiente gráfica.

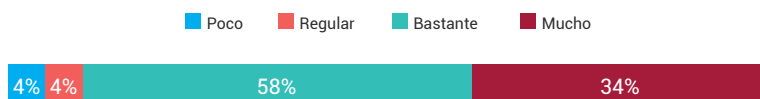
Qué necesitan las empresas para darle mayor importancia a la RC



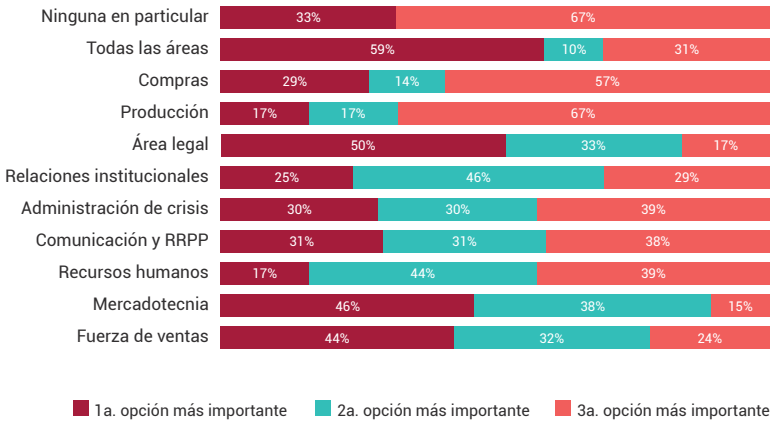
Percepción del impacto de la reputación corporativa en la empresa

Para explorar el impacto de los beneficios y ventajas que aporta la reputación corporativa en las empresas, este apartado se estructuró con cuatro preguntas. La primera gráfica muestra el grado de impacto financiero de la reputación corporativa, y los resultados indican que éste se percibe alto porque al sumar los porcentajes de "bastante" y "mucho" obtenemos un 92% de reconocimiento.

Impacto financiero de la RC en tu empresa



Áreas de la empresa en las que la RC tiene más impacto

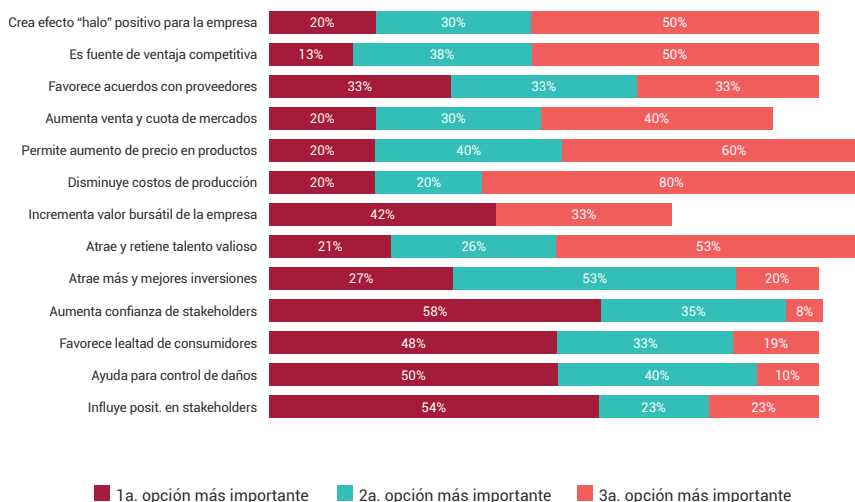


Fuente: resultados survey monkey.

Por supuesto que la reputación impacta más en ciertas áreas, pero en realidad tiene efectos en todos los departamentos, porque éstos no pueden aislarse y todos contribuyen a la percepción que los *stakeholders* se van formando acerca de la empresa. Por eso llama la atención que el 33% de los participantes indicaran como primera opción que no tiene efectos en ningún área en particular, o bien que tan sólo el 17% eligiera el área de recursos humanos como primera opción cuando se sabe que también impacta en la atracción y retención del talento, como señalan Coombs y Holladay (2006).

En cuanto a los beneficios que brinda la reputación y que tienen mayor impacto en las empresas, la siguiente gráfica muestra los resultados:

Beneficios de la RC que tienen mayor impacto en tu empresa

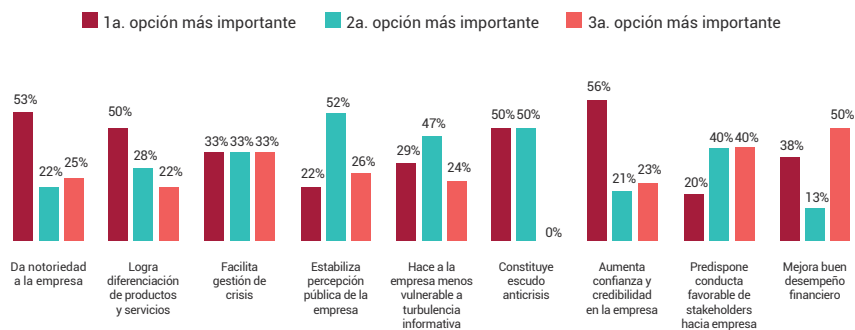


Fuente: resultados survey monkey.

Como puede apreciarse, la gráfica anterior muestra datos muy importantes. Por ejemplo, sólo el 13% reconoce que la reputación es fuente de ventaja competitiva; el 20% sabe que produce un efecto "halo", mejora ventas, disminuye costos de producción, atrae y retiene talento; pero un 80% de los participantes relega esto y no lo toma como primera opción. Otro caso: el 73% no ve que entre otros beneficios importantes esté el hecho de que la reputación atrae más y mejores inversiones.

Finalmente, entre las dimensiones o características de la reputación que eligieron como las más importantes destacan:

Dimensiones de la RC que son más importantes en tu empresa



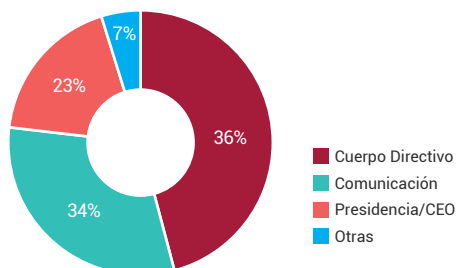
Fuente: resultados survey monkey.

Los resultados revelan que en cada característica o dimensión de la reputación hay una cierta conciencia acerca de su importancia, pero en algunos casos el desconocimiento o las contradicciones son graves. Por ejemplo, sólo el 22% de los participantes indicó que la reputación corporativa estabiliza la percepción pública de la empresa (como primera opción), lo que significa que un 78% no vio esto. Igualmente, sólo el 56% consideró que aumenta la confianza y credibilidad en la empresa. Y lo más grave es que, no obstante las respuestas emitidas en otras secciones donde se reconoció el impacto financiero de la reputación, aquí un 63% no consideraron como opción importante al vínculo entre reputación y desempeño financiero de las empresas.

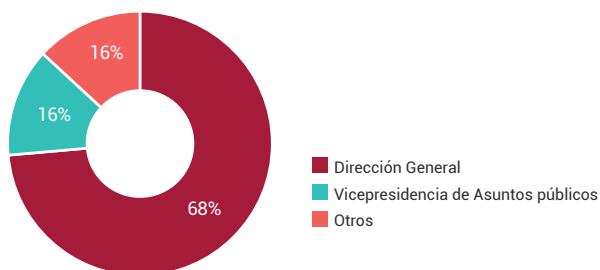
Gestión de la reputación corporativa

Cinco preguntas integraron este apartado. A continuación mostramos los resultados con gráficas.

Área responsable de gestionar la RC y crisis

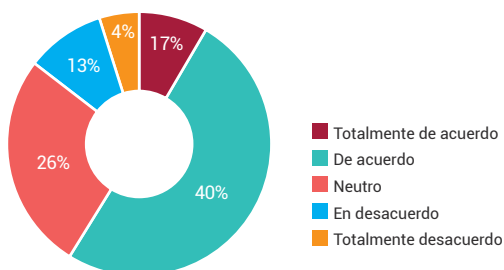


¿A quién le reporta?



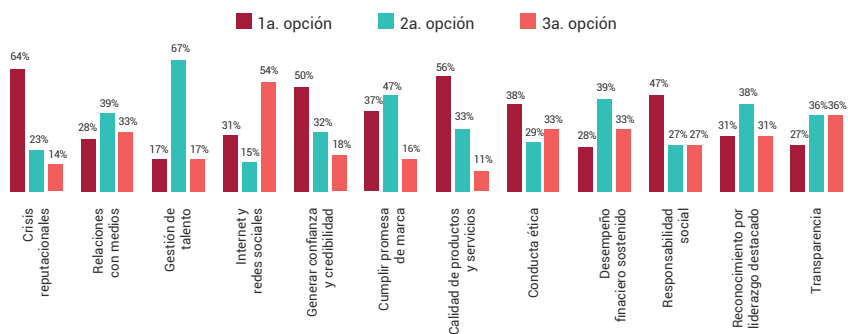
Las gráficas revelan datos que permiten constatar, muy de cerca, cómo se gestiona la reputación en las empresas de los participantes. Notamos que entre los responsables de su gestión, sobresalen la alta dirección y el área de comunicación con el 70% del total, más el CEO o la Presidencia (23%), con lo que se deduce que la responsabilidad recae en personas con otras tareas en la empresa, y no existe una figura, área o persona dedicada exclusivamente a este asunto. Todos, a su vez, reportan a la dirección general (68%).

¿En la gestión de RC hay interacción entre áreas de tu empresa?



Un 57% de los participantes están de acuerdo en que en su empresa, la gestión de la reputación sí conlleva interacción entre las distintas áreas, pero ¿y los demás? Lo ideal es que dicha interacción esté presente siempre, porque la reputación, como la cultura, debe ser transversal.

Temas de mayor interés para tu empresa en la gestión de la RC

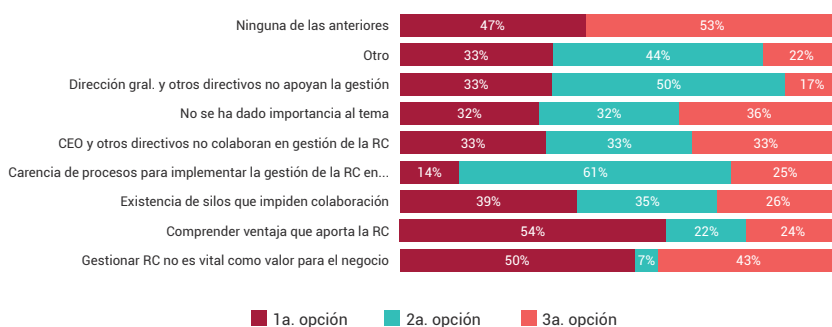


Fuente: resultados survey monkey.

En la gráfica anterior llama la atención encontrar que, entre lo más destacado respecto a los temas de interés para gestionar la reputación, sobresalen las crisis reputacionales (64%), la

calidad de productos y servicios (56%), así como generar confianza y credibilidad (50%). Sin embargo, si bien los temas son relevantes, los porcentajes no lo son tanto. Asimismo, es significativo encontrar que internet y las redes sociales no aparecen como asunto de interés, no obstante que en este momento es bien sabido que en ese contexto, la reputación requiere mucha atención porque es donde hay más riesgos y crisis.

Principales retos a vencer para la gestión de la RC en la empresa

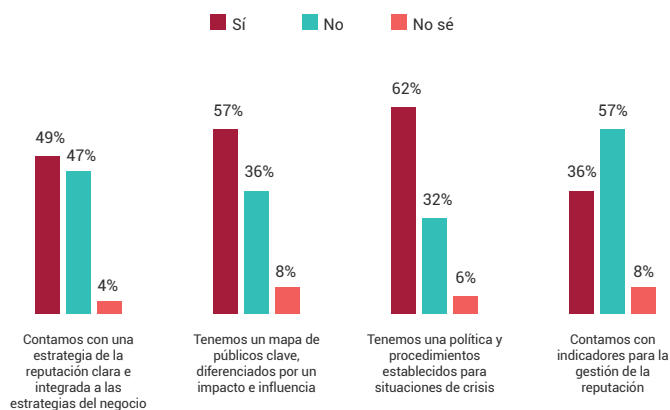


En cuanto a los retos, los resultados de la gráfica muestran datos significativos respecto al conocimiento del tema, especialmente porque como podemos observar un 50% sostiene que gestionar la reputación corporativa no es vital como valor para el negocio. El 54% señala que otro reto es comprender las ventajas que aporta la reputación corporativa. También, llama la atención que el 47% afirme que los retos antes mencionados no son tales en sus empresas.

Recursos para la gestión de la reputación corporativa

Esta sección se conformó con cuatro preguntas, las cuales aparecen integradas en la siguiente gráfica:

Recursos para la gestión de la reputación corporativa



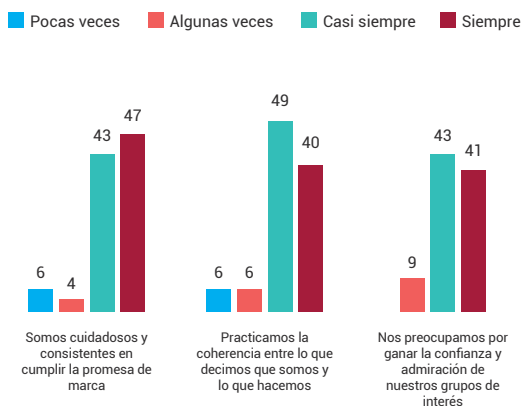
Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra datos significativos respecto a los recursos usados para gestionar la reputación. Poco menos de la mitad señalan tener una estrategia de reputación; un 57% admite contar con mapa de públicos; y un 62%, con políticas y procedimientos ante una crisis, aunque sólo un 36% afirmó tener indicadores para gestionar la reputación. Como se observa, los datos son confusos, contradictorios y muy reveladores acerca de lo que falta por hacer en cuanto a la gestión porque, por ejemplo, el 49% cuenta con estrategia, pero el 57% no tiene mapa de públicos clave, lo cual hace inverosímil la estrategia al no estar basada en la identificación de cada grupo de interés.

Prácticas en cuanto a la gestión de la reputación corporativa

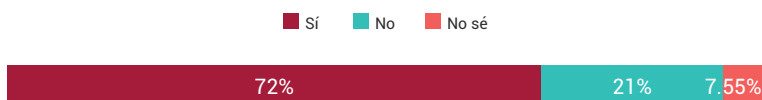
¿Qué hacen las empresas para gestionar su reputación corporativa? Cuatro preguntas integraron esta sección y los resultados se muestran condensados en las siguientes dos tablas:

Prácticas en cuanto a gestión de reputación



Fuente: elaboración propia.

¿Conocemos claramente cuáles son los riesgos que pueden afectar la reputación de la empresa?



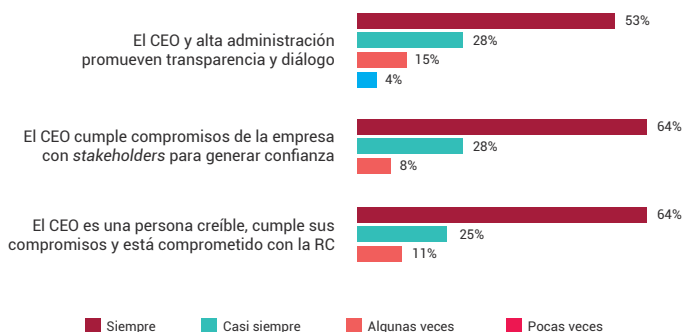
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con estos datos, las empresas sí parecen cuidadosas con el cumplimiento de la promesa de su marca; reconocen tener coherencia entre el ser (identidad) y el hacer (conducta), al igual que preocupación por ganar la confianza y admiración de sus clientes. Sin embargo, un 21% admite no conocer los riesgos que podrían afectar la reputación de su empresa, y un 7.55% no sabe del tema, con lo cual, si sumamos estos dos números tenemos casi un 29% de respuestas que revelan un no significativo para la gestión de riesgos reputacionales, lo que definitivamente indica una señal de alarma.

Influencia del CEO

La credibilidad del director general, su compromiso y la cultura de diálogo y transparencia que él promueva son esenciales para la reputación de cualquier empresa. Los resultados en esta sección arrojaron los siguientes datos:

Influencia del CEO en la reputación corporativa de su empresa



Fuente: elaboración propia.

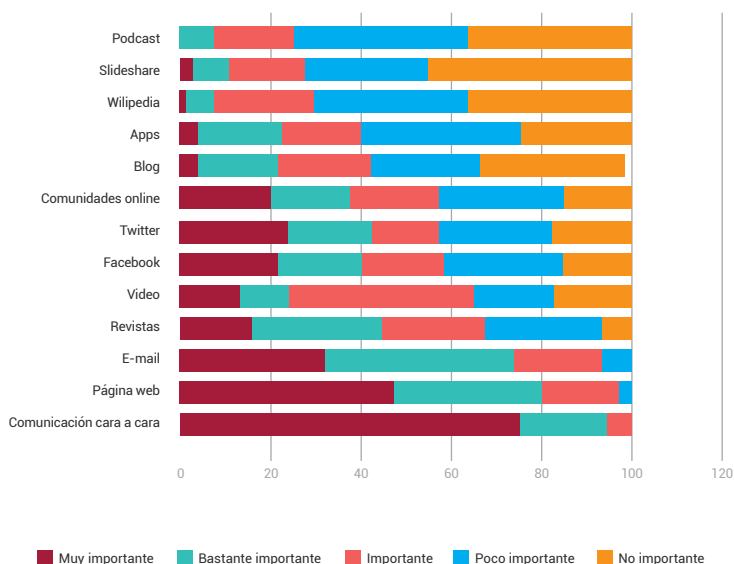
En lo general, la tabla anterior parece reflejar un buen nivel de involucramiento por parte del director general o de la alta administración, excepto en cuanto a transparencia y diálogo, porque un 19% de los participantes reconocen que sólo algunas o pocas veces el CEO o la alta administración fomentan el diálogo. Diermeier (2011), quien considera la reputación corporativa como una capacidad de las organizaciones, subraya que el papel de los líderes es crucial para la reputación, porque en ellos descansa la responsabilidad de su adecuada gestión, de ahí que la comunicación sea un proceso fundamental, siempre y cuando vaya estrechamente integrada al negocio.

Comunicación con *stakeholders*

Dado el estratégico y crucial papel de la comunicación en el proceso de gestionar la reputación, por su involucramiento en la vinculación con los *stakeholders*, en este apartado (integrado

HALLAZGOS

por tres preguntas) nos centramos en explorar cómo es el manejo de ciertas herramientas y canales para comunicarse con los grupos de interés. Los datos revelaron lo siguiente:

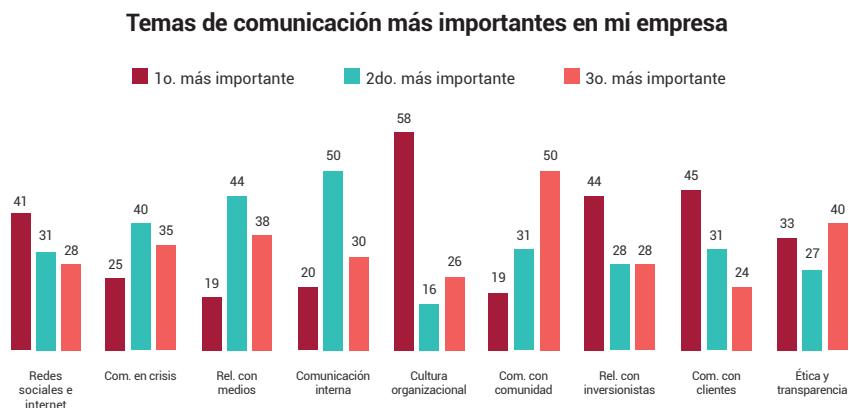


Fuente: resultados survey monkey.

De acuerdo con la tabla, se observa que uno de los canales más importantes para relacionarse con los grupos de interés es la comunicación cara a cara (74%), seguida o soportada por las páginas web de las empresas que, con un 49%, todavía indican la fuerte dependencia de este medio por parte de las empresas mexicanas participantes en este ejercicio. También destaca el hecho de que entre las redes sociales como Twitter y Facebook, éstas aparecen como poco relevantes con un 24 y 21% respectivamente en la columna de muy importantes. Igualmente sobresale el video como importante, con un 42%, y continúa el uso elevado del e-mail.

Los resultados anteriores también merecen destacarse porque indican que, al menos entre los que respondieron, las redes sociales todavía no parecen constituir una vía de comunicación común. Además, los blogs y las apps tampoco son significativas.

Y respecto a los temas de mayor preocupación en comunicación, la siguiente gráfica muestra los resultados:



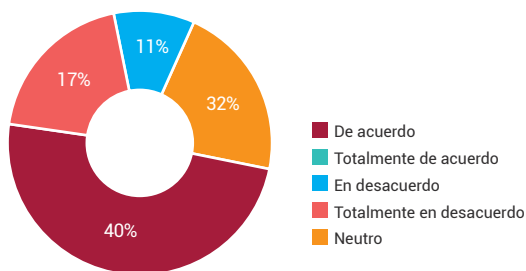
Fuente: elaboración propia.

Como se ve, la gráfica revela que de todos los temas, la cultura organizacional es el asunto de mayor preocupación (58%), seguido por la comunicación con clientes (45%), en la primera opción. Mientras que en la segunda, la comunicación interna aparece en primer lugar (50%), para finalizar con el tema de comunicación con la comunidad (50%) como la tercera opción más importante. Si únicamente atendemos a los temas elegidos en la primera opción, las relaciones con los medios y con la comunidad no parecen importar mucho (19%); en cambio, la relación con inversionistas (45%), junto con las redes sociales e internet (41%), son las preocupaciones relevantes. Pero en este último asunto de nuevo afrontamos un resultado contradictorio con la respuesta anterior. Allá las redes sociales no salieron como canal o medio de comunicación relevante, pero aquí sí surgieron como tema importante.

Las dos preguntas finales de esta sección dedicada a la comunicación se orientaron a explorar cómo se percibe la influencia de la comunicación online en la reputación de la empresa, y quién es el responsable de restablecer la confianza en la compañía cuando sucede una crisis. Para el primer caso los datos marcaron que un 56.6% de los participantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que esta forma de comunicación sí influye en

la reputación; mientras que el 32% expresó duda, y un 11% dijo que están en desacuerdo respecto a la influencia de la comunicación online en la reputación, como se ve en la gráfica.

Influencia de la comunicación online en la reputación corporativa



Llama la atención este resultado porque en los tiempos actuales la reputación de una persona, país o institución, sin duda se ve muy afectada por la comunicación online. Pero de acuerdo con los datos, los participantes no parecen ser conscientes, o todavía no valoran este hecho. Finalmente, en lo que respecta al responsable de restablecer la confianza, en primer lugar se mencionó al CEO o director general con un 45%; seguido por el responsable de comunicación (36%), y un indefinido "otro" que podría ser un consultor o agencia externa con el 11%.

Punto de vista y compromiso de los directores con la gestión de la reputación corporativa en sus empresas (Resultados Cualitativos)

Hicimos ocho entrevistas a profundidad para esta sección y cada una por sí misma podría constituir un estudio de caso, pero la intención no es elaborar historias particulares, sino presentar un panorama muy sintético, desde la óptica de los directivos, acerca del estatus de la gestión de la reputación corporativa en empresas ubicadas en México, que de una forma u otra ya se preocupan por este asunto.

Por razones de confidencialidad no mencionamos los nombres de las compañías, pero sí elaboramos un breve perfil general y les asignaremos una letra para –en caso de ser necesario– referirnos a ellas de esta forma a lo largo de esta sección, como se ve en la siguiente tabla:

- A Farmacéutica estadounidense, con presencia global.

- B Empresa internacional del sector de bebidas y botanas.

- C Multinacional francesa especializada en protección financiera.

- D Empresa internacional del sector cementero.

- E Holding mexicano con presencia global integrado por varios grupos de negocios.

- F Grupo financiero mexicano.

- G Cadena minorista de origen estadounidense.

- H Multinacional española.

Una síntesis de los resultados se presenta a continuación, agrupados conforme a cinco grandes tópicos:

- (1) Entendimiento y reconocimiento de la importancia del concepto de reputación corporativa.
- (2) Atributos notables en los que descansa su reputación.
- (3) Riesgo reputacional: gestión e impacto en la empresa.
- (4) Compromiso de la empresa y su CEO con la reputación corporativa.
- (5) Medición, cuadro de mando e interacción con otras áreas de la compañía.

Entendimiento y reconocimiento de la importancia del concepto de reputación corporativa

Esta sección se integró con tres preguntas, pues interesaba saber: (1) Familiaridad con el concepto de reputación corporativa, y cómo lo define cada empresa; (2) Características de una empresa con buena reputación y si la empresa en cuestión posee esas características; (3) ¿Qué le falta para tenerlas?

(1) Definiciones destacadas respecto al concepto de reputación corporativa:

“La reputación es un tema de juicio de valor que te obliga a tener cuidados adicionales en cuanto a lo que dicen tus empleados, lo que dicen tus ejecutivos y cómo se conduce la alta gerencia” (Directivo de grupo financiero).

"Es el valor que tiene, no sólo la empresa, sino lo que ésta representa, lo que ha generado y lo que significa, por eso hay que ser cuidadosos de no ponerla en riesgo" (Directivo de *holding*).

En esta misma línea, otro ejecutivo agrega: "La reputación tiene que ver con cómo nos perciben los clientes y la población en general" (Directivo de empresa G).

"Para nosotros es el conjunto de percepciones que nuestro grupo de interés tiene sobre nuestras acciones pasadas, presentes y las expectativas que tienen sobre lo que vamos a hacer" (Directora de empresa H).

"Es la imagen, percepción y opiniones que tienen las diferentes audiencias externas e internas de una compañía, e influye en el valor de la empresa" (Compañía farmacéutica). Y la directora de la empresa C dice: "Es un tema que está inmerso en todas las áreas de la empresa y tiene que ver con la marca, la mercadotecnia y los riesgos".

"La reputación corporativa va más allá de una geografía, es tener una sola cara en todos lados porque la audiencia es global, por eso la reputación es un tema de confianza, de calidad en el producto, de conducta y comportamiento de la empresa con una trayectoria limpia para ser aceptada y obtener las credenciales para operar en todas partes" (Directivo de empresa D).

Y finalmente, el director de la empresa B agrega: para nosotros, "es la suma de la interacción de las diferentes áreas de la organización con sus públicos. En otras palabras, es el conjunto de aspectos, tanto individuales como de desempeño en todas las áreas, que favorecen la continuidad del negocio y su licencia social para operar, y le agregan un valor al *equity* de la marca".

Como puede notarse, cada una de las organizaciones refleja una concepción particular que parece ir de acuerdo con su sector, tamaño y/o alcance; nivel de madurez con relación al tema y/o conciencia sobre la importancia de esta materia y sus impactos. Las variaciones oscilan desde un enfoque integral que considera lo multifactorial y las interrelaciones de la reputación, hasta verla como "tema relevante relacionado con juicios de valor"; o reconocerla con una importancia decisiva y contundente asociada al hecho de contar con una "licencia para operar". De cualquier modo, todos los entrevistados son conscientes de su vinculación con las percepciones de los *stakeholders*, así como de su impacto en el valor de la empresa y sus efectos en la continuidad del negocio.

(2) Respecto a los elementos que caracterizan a una empresa con buena reputación, y si la empresa en cuestión reúne esas condiciones y/o qué le falta para hacerlo, las respuestas mostraron la siguiente autopercepción:

"En estricto sentido, una empresa con buena reputación es la que cuida su relación con la sociedad, empleados, clientes, proveedores, vecinos y además es buen ciudadano corporativo. Nosotros contamos con buena reputación, pero todavía tenemos una gran tarea por delante". Y agrega: "Nuestro activo más importante es la credibilidad, si nuestro cliente percibe que no somos creíbles o no estamos a la altura de sus expectativas, el negocio simplemente se acaba" (Directivo F).

"Operar con valores como legalidad, honestidad y la continuidad en lo que hace de manera permanente; también el respeto al entorno, al ciudadano, al país, a las leyes, etc., y mantener esto en su operación diaria. Esto es lo que caracteriza a una empresa con buena reputación" (Directivo E).

"Una empresa con buena reputación debe conocer muy bien su negocio y entender sus riesgos reputacionales para no perder credibilidad. La reputación es un tema extraordinariamente importante y es un asunto transversal en la empresa" (Directora C).

"La reputación no puede tener una sola pata, sino que se integra de diferentes soportes. En el escenario mexicano el posicionamiento del CEO es uno de los factores más fuertes y después está la percepción que se tenga de las marcas de una compañía. La suma de ambos constituye una buena parte de lo que es reputación, y más tarde se agregan otros aspectos como la responsabilidad social y la sustentabilidad. También cuentan el desempeño financiero y el valor de la acción de la empresa, así como sus recursos en general, el talento que posee y cuál es su manifestación pública, pero no es un sólo factor el que hace que una empresa tenga buena reputación, es la suma de todos ellos la que de alguna manera la construye. Para tener buena reputación falta que todas las áreas de la empresa la entiendan cabalmente y la incorporen en sus procesos; es decir, que todos comprendan que con su labor pueden construir o destruir la reputación de la empresa y que sepan cuál es su aportación o cuál es su detrimento en ello. No es tarea de un departamento sino de todas las áreas y personas que conformamos la organización" (Directivo B).

"Los aspectos positivos que caracterizan a una empresa con buena reputación no son atractivos ni muy visibles. Las audiencias muy especializadas sí conocen estas características, pero el público en general no, y son los que se dejan llevar por lo que la prensa da a conocer" (Directivo empresa D).

“Los reconocimientos que tenemos, los premios en ciudadanía corporativa, así como los mensajes alineados con la identidad caracterizan a una empresa con buena reputación y nosotros tenemos eso”, sostiene el directivo A, y agrega: “La empresa siempre ha defendido la propiedad intelectual, la innovación, el desarrollo científico y tecnológico y, al ser una compañía vinculada al sector salud, la imagen es importante y nuestra tarea es cuidarla. Lo que nos faltaría es acercarnos más a los medios, a los principales grupos médicos del país, así como a las asociaciones de la industria” (Director, empresa A).

“Tener una imagen limpia, es decir, no vinculada con temas sensibles para la sociedad, una gestión comprometida para obtener liderazgo y posicionamiento; compromiso con el ecosistema, con el país y tener una visión amplia es lo que caracteriza a una empresa con buena reputación” (Director de empresa G). “Nosotros somos una empresa joven en México y trabajamos para posicionarnos bien en nuestro mercado. Esto nos ha dado liderazgo porque somos responsables y actuamos conforme a nuestros valores. En este balance sí vamos por buen camino, pero queremos más. La reputación no se forma de manera instantánea, es una tarea de todos los días pero trabajamos para lograrlo y mantener el liderazgo” (Directora empresa C).

Finalmente, la persona entrevistada de la empresa H explica: “Una empresa con buena reputación es la que hace bien lo que tiene que hacer; es decir, ofrecer servicios con buena relación calidad- precio y que el producto o servicio no falle. Luego que tenga integridad, que cobre lo justo, que ayude al medio ambiente y a la población en temas sociales; también que mantenga el liderazgo en su área, que tenga buenas perspectivas de crecimiento y que sea sólida en el tiempo para que haya más inversión y tenga buenos empleados. Además, que la compañía innove. Nosotros tenemos las condiciones objetivas para ser una empresa con buena reputación, aunque los grupos de interés siguen sin apreciarlo”.

Como se observa, las ideas anteriores reflejan una autopercepción positiva en cuanto a la reputación, no obstante que “los grupos de interés sigan sin apreciarlo”, como se lee en el párrafo previo. Tampoco importa corroborarlo a través de algún ranking u otra escala de medición, pues por encima de eso se encuentra su autoconcepto basado en el trabajo y los resultados económicos o de otro orden.

Con todo, lo que resulta evidente es que la diversidad de respuestas y enfoques respecto a lo que caracteriza a las empresas bien reputadas es un reflejo de cómo se entiende el concepto en cada empresa, y el nivel de interrelación con otras áreas. Las respuestas también evidencian el sesgo de la visión, conocimiento y posición del entrevistado, así como del sector en el que se ubica la compañía y su cobertura.

Pero más allá de esta condición ineludible, y a pesar del interés y preocupación por la materia, destaca que nadie se refiera a la reputación como un activo intangible o como recurso forjado a lo largo de los años.

Atributos notables en los que descansa su reputación

En este apartado las preguntas se enfocan en las cualidades que dan ventajas competitivas a las empresas y, por ende, reputación. La intención es conocer cómo cuidan o incrementan esas ventajas. Estas son las respuestas:

“Lo que nosotros ofrecemos a nuestros pacientes y a la comunidad médica es ciencia. Somos una compañía cuyos productos están respaldados por años de investigación. También buscamos ser sustentables, por eso llevamos muchos años en la bolsa de Nueva York dando dividendos de manera continua a nuestros inversionistas” (Directivo empresa A).

“Queremos estar cerca del consumidor, hacer que crea en nosotros, que sepa que los productos que ofrecemos y toda nuestra fuerza de trabajo está enfocada en brindarle lo mejor. Esto se logra por medio de una cultura que cuenta con herramientas para monitorear, reforzar y evaluar permanentemente que operemos con valores (Directivo empresa E).

“Los atributos más notables que nos dan ventaja competitiva son, en primer lugar, la credibilidad y buena imagen de nuestros principales directivos. Ellos son voces respetadas con una trayectoria creíble en el ámbito financiero en el que son referencia. Otra cualidad que nos hace destacar es que somos una institución mexicana que se ha mantenido” (Directivo empresa F).

“Nosotros llegamos a México en 2008 y destacamos por ser expertos en riesgos y por ser una empresa digital. Contamos con un equipo de *reputation manager* y trabajamos fuertemente en los temas que pueden ser un riesgo para nosotros, por eso el tema legal, la comunicación y el cumplir son vitales en nuestro diario quehacer” (Directora empresa C).

“Entre las ventajas que tenemos sobresalen la cercanía y conocimiento de los clientes y del mercado. Muy pocas industria tienen tan micro segmentado el mercado. Nosotros somos líderes en esto y también somos pioneros en nuevos modelos de servicios. La segunda fortaleza es la habilidad de la empresa para ser muy rentable, y eso nos distingue porque se logra gracias al talento que tenemos y al ambiente de trabajo. Somos una organización con una cultura en la que hay claridad de metas y trabajo en equipo con orientación a resultados. Otra ventaja más es el compromiso social y la sustentabilidad” (Directivo empresa B).

"La ventaja más destacada es que somos una empresa global y esto hace que no tengamos que empezar de cero. Ya tenemos un camino recorrido y un buen conocimiento del negocio, nos preocupamos por la innovación, así como por temas como ciudadanía, medio ambiente y hacemos un gran trabajo de autogestión. El ser globales nos da una visión amplia y la empresa se preocupa por contar con un equipo multicultural al que le interesa la innovación y las transformaciones" (Directora H).

"¿Qué nos hace sobresalir?", reflexiona el director de la cadena minorista. "Pueden ser varios factores, pero uno que destaco es que en esta organización hemos hecho un gran esfuerzo por vivir los valores que declaramos en la identidad y llevarlos a la práctica en cada acción. Se dice fácil pero no lo es. El proceso es complejo porque empieza desde seleccionar a los colaboradores, luego sigue el cómo vivimos cada valor y cómo motivamos a la gente. Además, procuramos crear un ambiente de trabajo sano con posibilidades de crecimiento. Sin duda, tener una identidad clara y vivir los valores de manera consciente es un buen punto de partida para las conductas y eso nos distingue".

Finalmente, el entrevistado de la empresa D explica: "Nosotros nos distinguimos por ser innovadores y por preocuparnos por la transferencia del conocimiento interno, porque ese factor ha sido clave de nuestro crecimiento, pero en general dentro y fuera procuramos que haya transparencia y conocimiento de los hechos. Nos interesamos en comunicar de la mejor manera posible lo que hacemos pues queremos tener una licencia para operar y esto no se circunscribe a una instancia legal, sino a la aceptación total de la empresa como proveedor de un servicio o un producto. Nos caracterizamos por tener una presencia muy global, así que el tema de la reputación corporativa va más allá de una geografía porque se trata de mantener la misma identidad y la misma conducta en todas partes".

Si revisamos con cuidado las declaraciones anteriores, en al menos la mitad de ellas encontramos que las ventajas descansan en su cultura y valores; en tener una clara identidad, pero sobre todo en operar con esos valores y vivirlos cabalmente. En otras compañías -una ventaja, desde su punto de vista- radica en el hecho de ser globales e innovadores, también en su ambiente de trabajo y en el hecho de compartir conocimiento e informar, así como en lograr legitimidad al contar con una licencia para operar, conseguida a través de una posible percepción de que la actividad de la empresa es útil o conveniente para un grupo o una región.

Todas estas condiciones (ventajas) son buenas y deseables porque conscientemente se promueven ciertos valores y se fomenta un ecosistema laboral de diálogo y respeto, pero habría que explorar dónde termina el discurso y dónde empieza la realidad. Lo

que sí resulta evidente es que el proceso de alinear valores con la operación, el contar con una identidad explícita, el identificar lo más preciso posible a los *stakeholders* y desarrollar un compromiso específico con ello; o el contar con programas internos que fomenten el compromiso de los empleados con la empresa y su conciencia de la reputación, sin duda son indicadores de una gestión que parece ser un proceso cuidado, planeado y consciente.

Riesgo reputacional: gestión e impacto en la empresa

Los riesgos son los factores más críticos que afectan la reputación de cualquier institución, persona, gobierno o país. Pueden surgir de cualquier parte (dentro o fuera de la empresa) y sus efectos provocar graves consecuencias. Así, lo que afecte la credibilidad, la confianza y en general la buena marcha de una organización pueden considerarse como riesgo. A este respecto, los entrevistados explican cómo se enfrentan a esta condición. Estas son sus principales ideas:

“Nosotros trabajamos sobre la estructuración de todo un esquema de administración de riesgo y una herramienta que nos permite reaccionar cuando surge una crisis. Por ejemplo, en el tema de los consumidores hemos entendido que debemos ser muy abiertos y flexibles pues existen muchas variables que no controlamos, y por lo mismo nos preparamos continuamente para resolver cualquier situación que surja, cuidando de no afectar la operación de la empresa y no se diga la reputación” (Director E).

“En lo referente a la comunidad, somos muy cuidadosos porque siempre las operaciones industriales tienen una serie de riesgos que debemos vigilar con mucha atención, y por lo mismo procuramos que no sólo los conocedores y expertos de la operación estén muy preparados, sino todos, pues los imprevistos pueden ser con la autoridad, los ciudadanos, el entorno, etc. Así que atendemos cualquier efecto y nos hacemos responsables de cualquier situación que pudiera presentarse. Con la administración de riesgos procuramos atenuar los efectos” (Director E).

“Como empresa del sector farmacéutico, nosotros enfrentamos muchos riesgos. Por ejemplo, las diferentes opiniones acerca de los productos. La gente puede pensar que vendemos muy caras las medicinas porque los genéricos son más baratos, pero ignoran todo lo que hay detrás en cuanto a investigación. Otros riesgos son los relativos a la vida de los productos. En este último tema cuidamos mucho cualquier condición que pudiera generar efectos secundarios. Por ello pedimos al paciente o a nuestros colaboradores

que inmediatamente, cuando detecten algo, nos lo notifiquen o lo hagan a través de las autoridades correspondientes. Además, contamos con una organización llamada *Global Product Protection* que se dedica a analizar todo tipo de riesgos con respecto al producto. Contamos también con un CAT (*Crisis Action Team*) a nivel global, regional y local en el que participamos los líderes de todos los negocios, las áreas de apoyo y gente clave" (Director de empresa A).

"¿Cómo se gestionan los riesgos reputacionales en una empresa dedicada a los riesgos? Contamos con un equipo llamado *reputation manager* liderado por el área de comunicación, y ahí determinamos muy claramente cuáles son los riesgos que podemos enfrentar. Cada uno de ellos está ligado a conceptos de comunicación, pero no sólo en el sentido de qué comunicar cuando te pasa "X" o "Y", sino cómo actuar internamente. Además, reportamos permanentemente y documentamos cualquier contingencia para saber cómo se manejó, cuáles fueron sus efectos, etc. Aquí, los cursos de capacitación en este sentido son obligatorios porque el tema es fundamental" (Directora de empresa C).

En la empresa D, el entrevistado asegura: "Aquí se lleva un proceso de identificación y gestión de los principales riesgos de la compañía en todo tipo, nivel y país. Tenemos negocios en cuatro continentes y constantemente estamos mapeando relación con clientes, relación con autoridad, medio ambiente, comunidades, riesgos económicos, etc. Además de identificar los riesgos, el proceso considera que se hagan planes de investigación y se comuniquen bien los riesgos, porque lo importante es que en toda la compañía exista una conciencia para reconocer tales riesgos, saber cómo mitigarlos y cómo afectan al negocio".

"Nosotros creemos que el buen actuar tiene que llevarnos a obtener buenos resultados y uno de nuestros valores es hacer lo correcto, y cuando no lo haces, el riesgo es alto. Por eso nos enfocamos en actuar de acuerdo con lo que nuestras normas, reglamentos, sentido común y nuestras leyes indican. La cultura del bien actuar nos sirve de guía pero tenemos un comité de riesgos y nos apoyamos en él para corregir. Previamente identificamos el tipo de riesgos a los que nos podemos enfrentar, se manejan mapas y se monitorean. La verdad es que de pronto todo puede convertirse en un riesgo" (Directivo de empresa G).

"Nosotros tenemos un sistema global de reporte de riesgos. Hay unos que se consideran básicos, como por ejemplo, el tipo de cambio o que se te caiga la red, pero los riesgos de reputación, como la satisfacción de los clientes o los riesgos operativos, los gestionan otras áreas, porque su impacto se evalúa con sumo cuidado. En general, nuestro sistema de gestión de riesgos es sólido, sobre todo con los accionistas, porque cada vez ellos piden más transparencia, responsabilidad, etc." (Directora empresa de H).

"En nuestra empresa, la gestión de riesgos es muy importante. Es la suma de varios comités o varios grupos operativos: (1) el de Licencia Social, donde establecemos los proyectos en los que queremos incidir, las audiencias a las que queremos impactar, y las responsabilidades de cada uno de los actores; (2) el de Sustentabilidad y Capital Humano, cuya tarea es dar seguimiento y guía a la operación del modelo de sustentabilidad y responsabilidad social de toda la corporación; y (3) el de Riesgo de Imagen y Responsabilidad Corporativa, que analiza las distintas situaciones, tendencias, expectativas de los grupos de interés, opinión pública y nuestras propias operaciones que pudieran tener una afectación en nuestra reputación e imagen" (Directivo de empresa B).

"En nuestro caso tenemos una dirección para el área de riesgos", sostiene el entrevistado de la institución financiera. "Su función es preverlos, evaluarlos y manejarlos desde los diferentes ángulos que requiere una organización como la nuestra. Adicionalmente en cada una de las áreas operativas también se cuidan los riesgos. Contamos con herramientas de monitoreo para emitir una alerta temprana cuando se detecta algún tema crítico".

Los distintos puntos de vista que acabamos de mostrar nos revelan sólo una mínima parte de los innumerables factores a considerar en la administración de riesgos. Es evidente que la tarea en esta área es compleja y de alta exigencia para monitorear, evaluar y prever todo lo que puede afectar a la reputación de una compañía, pues como lo declaran los entrevistados, son muchos los escenarios y variadas las circunstancias que pueden convertirse en un riesgo. Pero lo cierto es que mientras la alta administración visualice que la reputación es un recurso valioso, será posible gestionarla a fin de protegerla y, si se puede, incrementarla, generando con ello un *stock* de reputación como lo denomina García (2004); o un capital reputacional que trabajará a su favor, como señala Ritter (2013).

Por ello, si bien la reputación descansa en las percepciones, también depende de la organización, porque para conseguir una buena reputación, la empresa debe conocer su realidad y trabajar con ella como parecen hacerlo las empresas involucradas en esta investigación. La gestión de la reputación demanda un alto nivel de sofisticación estratégica, como afirma Diermeier (2011), y esta condición en mayor o menor medida sí parece encontrarse en las empresas participantes. "La gestión de la reputación necesita ser manejada como uno de los mayores retos de negocio, esto es: debe descansar en un liderazgo ético, con principios, y estar basada en un sofisticado proceso y capacidades integradas en la estrategia de negocio y su cultura" (Diermeier, 2011, p. 4, traducción libre).

Compromiso de la empresa y su CEO con la reputación corporativa

A medida que nos adentramos en las declaraciones, va quedando claro que para considerar a la reputación como recurso estratégico valioso, fuente de competitividad, factor de impacto en mercados y en resultados económico-financieros, y más, es necesario –entre otras tantas condiciones- que exista un auténtico compromiso con ella por parte de la empresa y todo su cuerpo directivo. No basta con que el director de comunicación hable de ella, sino que su gestión demanda un cambio cultural dentro de las empresas para que se creen las condiciones adecuadas y se generen las acciones necesarias a fin de que ésta verdaderamente adquiera su carácter estratégico. Se trata de una condición y un recurso que debe ser evidente y transversal en toda la organización, pues de otra forma no pasará de ser una preocupación exclusiva de los departamentos de relaciones públicas. Estas son algunas respuestas:

Directivo de institución financiera: “Yo diría que estamos en vías de lograrlo (adecuada gestión), entramos muy recientemente al tema del monitoreo en redes sociales y estamos aprendiendo. Nos interesa cuidar la credibilidad porque hoy existe una buena percepción de la institución y buscamos generar un vínculo con nuestros clientes”.

Directivo de empresa cementera: “El compromiso es total, muy amplio y lo reafirmamos siendo transparentes y comunicándolo sin ningún reparo. Las redes globales que hemos creado nos ayudan; es decir, la transferencia de conocimiento y el compartir. El cómo nos perciben varía mucho de país en país”.

Directivo de empresa de bebidas: “Nosotros de alguna manera estamos adelantados a la tendencia de gestionar la reputación. Ya sabíamos que el tema existe desde hace muchos años, pero hemos avanzado mucho en la gestión; en los últimos 4 ó 5 años su importancia ha crecido en forma muy acelerada, por el tamaño y perfil de la empresa. Todavía nos falta, pero contamos con una cultura que favorece la asimilación y comprensión del asunto. Nuestros directivos están conscientes de su importancia”.

Directora de empresa aseguradora: “Aquí el tema de la reputación es extraordinariamente serio y están involucrados todos, desde el consejo de administración hasta los directores generales, el CEO y todos los empleados. Es un tema prioritario, reportamos permanentemente a la región y cada mes elaboramos un resumen para conocer cuál es la situación reputacional. Además, documentamos todos los procesos, sabemos cómo se manejó alguna contingencia y cuáles fueron sus efectos. Permanentemente monitoreamos y medimos la presencia de la empresa online y offline. Y nuestro CEO participa desde su cuenta de twitter, se compromete y comenta”.

Director del *holding*: "Nuestros directivos no sólo están convencidos, sino muy conscientes de cuidar los riesgos. Es un asunto de cultura, porque somos una empresa conservadora, respetuosa y muy reconocida. El reconocimiento viene de hace años por ser empresa honesta, cumplida y leal. El tema de la reputación no necesariamente es conocido y manejado por todos porque nos metemos más en la operación del día a día, pero poco a poco hay un desarrollo en este sentido y el reconocimiento nos ayuda a ser más rentables".

Director de empresa farmacéutica: "Estamos débiles en social media porque ahí no tenemos monitoreo y sí es un área de oportunidad, al igual que la capacitación de nuestra gente en estos temas. La industria de la salud está sumamente regulada y nos interesa conducir nuestras actividades conforme a todo principio ético, así que eso sí lo cuidamos. Siempre tratamos de hacer lo correcto porque la reputación se construye a lo largo del tiempo, y se puede destruir en dos segundos, entonces buscamos siempre seguir una conducta ética".

Director de cadena minorista: "Las cosas hoy en día cambian muy rápido y los riesgos son cada vez más altos y diferentes que hace años, así que en ese sentido nosotros hemos avanzado para estar a la altura de las circunstancias. No tenemos todo bajo control, pero estamos preparados y conscientes de la importancia de la reputación. Además, confiamos en que nuestro buen actuar se perciba bien y eso nos genera una buena reputación. Por suerte, contamos con un *top manager* profundamente sensible y preocupado por favorecer todos los días una mejor percepción de la empresa, porque le interesa que la marca tenga un buen liderazgo".

En las declaraciones anteriores, no obstante que los entrevistados reconocen la importancia de la materia, sus respuestas nos dejan ver diferentes niveles de compromiso o distintos matices respecto al involucramiento de los directivos y su CEO con la reputación. Es decir, las respuestas dibujan el verdadero nivel de atención hacia el tema al interior de cada organización, porque como señala Diermeier (2011), en los líderes descansa la responsabilidad de su adecuada gestión. "Podemos proclamar que es nuestro bien máspreciado, pero no le prestamos atención sino hasta que pasamos por una crisis" (p. 10).

Medición e interacción con otras áreas

Medir y evaluar es fundamental para la gestión de la reputación, porque esta vía permite conocer hasta qué punto las organizaciones están teniendo éxito en sus esfuerzos de comunicación con sus *stakeholders*. Si los grupos de interés consideran que las empresas

satisfacen sus expectativas y las califican bien, entonces seguramente la reputación de dichas compañías será buena, pero la única forma de saberlo es midiéndolo. Asimismo, como la reputación es un asunto multidimensional, está conectada (debería conectarse) con todas las áreas de la empresa; lograr una buena reputación es la consecuencia o el efecto de contar con una cultura, estrategias y procesos que permiten generar las condiciones necesarias para que ésta sea un asunto transversal en la organización.

Los directivos que aún no visualizan esto y no desarrollan las condiciones ni las capacidades para cuidarla, ignoran que la buena reputación no es la simple consecuencia de hacer las cosas bien. También parecen desconocer que ésta se basa en sofisticados procesos y capacidades que se encuentran integrados en las estrategias de negocios de las compañías y en su cultura (Diermeier, 2011). Aquí mostramos algunas ideas respecto a cómo miden la reputación en las empresas participantes:

"Tenemos varios formatos de medición que manejamos, tanto como empresa pero también como sistema del producto estrella que hacemos. Como sistema, desde hace años tenemos diferentes instrumentos y paulatinamente los hemos incorporado en diferentes audiencias. Medimos desde la pirámide de conocimiento hasta el *advocacy* en cada uno de los aspectos que nos interesa medir (compromiso con el medio ambiente, responsabilidad social, etc.). Con esta herramienta vemos cómo evoluciona la reputación y luego hacemos estudios cualitativos y cuantitativos en aspectos muy puntuales de la reputación que queremos atender. Lo mismo evaluamos aspectos macro que problemáticas específicas (cómo nuestros productos se insertan en la vida diaria, cómo perciben nuestros productos, etc.). Como tal, no tenemos un estudio de reputación para la empresa, porque preferimos ser congruentes con la imagen que estamos construyendo en nichos particulares. Sabemos que todas las áreas se vinculan con la reputación, así lo estamos trabajado y cada vez hay más conciencia de esto" (Director de empresa B).

"En nuestro caso, la responsabilidad social y la reputación corporativa están muy ligadas y periódicamente hacemos encuestas para medir impactos y entender cuestiones relacionadas con estos dos aspectos. Las mediciones más visibles son las que hacen los medios u organismos que han creado estándares y cuentan con metodologías para ver el estado de la empresa, especialmente en Europa y Estados Unidos. En nuestra industria tenemos a la sustentabilidad como referente. Nos interesan los esquemas de reporte para índices de sustentabilidad de la bolsa en México, en Nueva York, etc. Nuestro reporte es abierto y se puede consultar. Sabemos que la reputación está ligada a transparencia, a reportes y a conductas éticas. Es un tema transversal que se ha trabajado durante mucho tiempo aunque nunca es suficiente, pero el sistema ya tiene todo el avance tecnológico que nos

permite compartir y generar un conocimiento que continuamente se está enriqueciendo. A nosotros nos interesa contar con una cultura global de medición" (Director de empresa D).

Para el directivo de la institución financiera, la tarea de medir la reputación es un camino aún sin explorar. "Lo que hacemos en evaluación es todavía de la manera tradicional, hacia adentro. Por ejemplo, con los empleados hacemos encuestas periódicamente, nos hemos sumado a *place to work* y de ahí obtenemos algo de información y guía. Como reto de comunicación sabemos que tenemos que permear este tema en toda la pirámide".

"Medir es algo que hacemos con estudios de opinión, sobre todo para saber qué aceptación tenemos con productos, precios y servicios, pero también nos orientamos a los intangibles, por ejemplo: ¿cómo se percibe a la empresa en términos de su compromiso con México, cómo es su compromiso con la comunidad? También se trabaja con la marca y con los atributos intangibles de nuestra percepción de la empresa. Los monitoreos dan una medición de la reputación y nos interesa construir sobre bases consistentes" (Director de empresa G).

En el caso de la empresa C, monitorean su presencia online y offline. Miden esa presencia, pero no se profundizó más en el tema. Para el directivo de la empresa A, el tema es de largo plazo, muy alineado con la sustentabilidad de un negocio y el de la comunidad. "Sí, hemos hecho estudios al respecto, pero no son consistentes ni frecuentes".

Como puede advertirse en las declaraciones anteriores, medir la reputación e incorporar el tema de forma transversal en las organizaciones parece ser todavía un asunto poco desarrollado. El tema se confunde con los monitoreos habituales en el mundo online, y/o lo que se hace al respecto es insuficiente. Por eso la medición es una fuente de oportunidades para conocer la realidad de la empresa y plantear estrategias adecuadas.

En síntesis y para cerrar esta sección, podemos afirmar que la gestión de la reputación, si bien es un asunto que ya forma parte de las preocupaciones de los directivos entrevistados, todavía ofrece grandes oportunidades para su manejo estratégico, ya que se trata de un asunto que debería estar inmerso en la cultura de cada organización, ser transversal en los distintos departamentos, además de contar con modelos de gestión en los que tendría que medirse y monitorearse. Sin embargo, estas condiciones no parecen existir completamente en todos los casos presentados. Por supuesto, hay muchos elementos y buenos avances en varias compañías, pero el camino apenas ha empezado.

¿Hacia dónde va la gestión de la reputación corporativa en México? (Resultados del Delphi)

Finalmente, para visualizar las tendencias en cuanto a la gestión de la reputación corporativa en México, a continuación presentamos el punto de vista de los especialistas, quienes basados en su experiencia nos ofrecen su perspectiva acerca del presente y futuro del tema en nuestro país.

Importancia actual de la gestión de la reputación corporativa y de contar con una estrategia para la misma en las empresas mexicanas

- El 85.7% de los expertos consideraron que para las **grandes empresas** la reputación corporativa es un asunto muy importante en el que se trabaja desde hace tiempo, sobre todo para cuidar la marca y la imagen de la empresa en general.
- Uno de los expertos (14.28%) piensa que en la mayoría de las empresas hay un bajo nivel de concienciación acerca de la importancia del tema. Debido a la competencia creciente, se enfocan más en la supervivencia, mientras que la gestión de la reputación corporativa todavía tiene un bajo nivel de prioridad.
- El 100% coincidió en que las empresas medianas y pequeñas (que son la mayoría) no se preocupan por este asunto porque lo desconocen.

Conclusión: *sí hay consenso al afirmar que sólo las grandes empresas se ocupan de este tema, en el que trabajan desde hace tiempo, pero en lo general, y especialmente en las medianas y pequeñas empresas, no hay conciencia de la relevancia e impactos de la reputación corporativa.*

Valoración del impacto de la reputación corporativa en el desempeño de las empresas

- Uno de los especialistas (14.28%) piensa que sí se valora, pero esto todavía no se traduce en acciones específicas como políticas, iniciativas de concientización del personal al respecto, etc.
- Dos (28.57%) opinaron que sólo las grandes empresas valoran esto, aunque no saben cómo administrarla y lo hacen sin una metodología específica.
- Cuatro expertos (57.14%) afirmaron que, en general, las empresas en México todavía no valoran el impacto de la reputación corporativa ni el prestigio empresarial en sus activos

financieros. El asunto todavía es emergente tanto en el país como en Latinoamérica, y no se vincula con el desempeño financiero.

Conclusión: más de la mitad de los expertos (54.7%) afirman que las empresas en México todavía no valoran el impacto de la reputación corporativa, ni reconocen que este tema se vincula con el desempeño financiero. Uno dice que quienes lo valoran todavía no traducen esto a acciones específicas, y dos más opinan que las que valoran este tema aún no saben cómo administrarlo.

Principales desafíos que enfrenta la reputación corporativa en las empresas que operan en México

En síntesis, lo más mencionado quedó como sigue:

Implementar iniciativas, mecanismos y estrategias que apoyen su gestión al interior de las empresas.

El 100% de los expertos coincidieron en que este es uno de los mayores retos porque no se conoce su importancia.

Valorar la reputación corporativa y empezar a gestionarla adecuadamente.

Tres (42.85%) dijeron que esto es necesario.

Atraer la atención y el interés de la alta gerencia en estos temas.

Igualmente, tres especialistas coincidieron en afirmar que es fundamental lograr esto para que la reputación corporativa sea considerada un asunto importante en las empresas.

Cambiar la percepción para reconocer que la reputación corporativa genera valor en las empresas y no es un área que implica costos.

Dos personas (28.75%) mencionaron este reto que se enlaza con el anterior.

Vencer la resistencia a introducir nuevos conceptos que implican observación y evaluación.

Dos personas (28.75%) refirieron esto como un desafío más.

Salir del área de confort (las empresas confían en su imagen actual).

Un experto lo mencionó.

Contar con un modelo de autogestión de la reputación corporativa que permita involucrar de manera transversal a toda la corporación.

Un experto lo mencionó.

¿Qué necesitarían las empresas que operan en el país para darle mayor importancia a la reputación corporativa?

Sintetizando las diferentes repuestas, así quedaron los porcentajes:

- Capacitarse (educación de altos directivos) y conocer los principales conceptos de la reputación corporativa, entendiendo que ésta surge de las percepciones que se generan sobre la empresa en cuanto a: sólido gobierno corporativo, calidad de vida laboral para sus empleados, actividades para cuidar el medio ambiente, liderazgo proyectado en la comunidad, oferta e innovación de productos y, por supuesto, al buen manejo financiero que tengan (3) (42.85%).
- Conocer el impacto que su imagen y marca tiene en el mercado y con sus diferentes grupos de interés (2) (28.75%).
- Contar con un gobierno corporativo que tenga responsabilidad transversal en la organización y alinear el manejo de la reputación con la RSC (2); (28.75%) (Esto para empresas que cotizan en la bolsa).
- Tomar en cuenta la relación que existe entre cumplir cabalmente con las regulaciones y el mayor valor (o la aceptación de sus productos o servicios) que la empresa podría tener en el mercado. (2); (28.75%). (Esto para empresas que no cotizan en la bolsa).
- Reconocer que la reputación corporativa influye directamente en la creación de valor económico (1).
- Tener más presión y mayor exigencia por parte de la sociedad, clientes y ONG (1).

¿Qué prácticas son comunes en las empresas que operan en el país para cuidar la reputación corporativa?

Las diferentes respuestas quedaron agrupadas como sigue:

- Sostener un comportamiento organizacional consistente y coherente con los valores proclamados (2 expertos lo mencionaron).
- Incorporar análisis de riesgos y auditorías internas para el cuidado de la reputación corporativa (2 menciones).
- Cuidar la reputación de directivos, accionistas y propietarios. (Mencionado una vez).
- Alinear prácticas de RSE y sustentabilidad (Una vez).
- Mantener involucramiento y comunicación con grupos de interés (Una vez).
- Enfatizar comunicación de temas diversos como calidad de vida laboral, transparencia, ética en la conducción del negocio (Una vez).

HALLAZGOS

De todo lo anterior es claro que la gestión de la reputación es un asunto que si bien algunas de las grandes empresas ya tienen en sus agendas, porque conocen su impacto, en general puede decirse que para la mayoría de las empresas, sobre todo medianas y pequeñas, el tema es muy nuevo y por lo tanto poco conocido. Hace falta mayor información al respecto para reconocer que la reputación es uno de los activos más importantes y valiosos para una empresa, no sólo porque atrae recursos, sino porque marca una ventaja competitiva para las organizaciones, que la ayudan a diferenciarse de las demás.

Los desafíos son retadores: es urgente implementar estrategias, mecanismos y todo aquello que apoye su gestión en las empresas, pero también es prioritario que la alta gerencia conozca más sobre la importancia de la reputación y su gestión, que la vean como lo que es: un activo y un recurso que aporta un valor indiscutible a las empresas.

DISCUSIÓN GENERAL

Al inicio de esta investigación partimos de la hipótesis de que la gestión de la reputación corporativa es todavía una entelequia en México. Tras el análisis presentado en los apartados anteriores, toca ahora integrar transversalmente teoría y datos de las tres fuentes, a fin de discutir los hallazgos. Para ello, tomaremos como guía las preguntas de la investigación, pero de manera sintética, con el fin de condensar el análisis.

Nivel de conocimiento de la reputación corporativa, importancia e impacto en la empresa

Las evidencias mostraron que, efectivamente, la reputación corporativa es un tema de reciente aparición en el ámbito empresarial mexicano, y por lo mismo, aún no parece haber adquirido un estatus formal y estratégico generalizado. Se conoce el significado del concepto, pero no sus alcances y todas sus implicaciones para las empresas. De acuerdo con los resultados, no se encontró suficiente evidencia que indicara un pleno entendimiento de la trascendencia e importancia de la materia, porque aunque un 94% la considera un recurso estratégico; el 92% está de acuerdo en que es fuente de valor económico; el 83% la ve como tema importante; y el 85% dice que también es importante para los directivos de las empresas participantes, tan sólo el 22% reconoció que su empresa sí está preparada para gestionarla. Mientras que casi el 36% de los encuestados dijo no estar de acuerdo o tuvo dudas en lo referente a si sus empresas están listas para el reto de gestionar la reputación. Este último dato nos llama poderosamente la atención y revela contradicciones, porque si por un lado consideran que la reputación es estratégica, entonces ¿qué están haciendo para gestionarla? ¿Se trata de una comprensión cabal o solo superficial?

Además, los datos también mostraron desconocimiento de la condición multidimensional de la reputación, como acertadamente la conciben Martín de Castro (2008) y Martínez y Olmedo (2010), puesto que, por ejemplo, el 80% de los participantes desdeñaron el hecho de que para darle mayor importancia sea necesario reconocer los beneficios de

las conductas generadoras de valor.¹ Si no se conocen tales conductas, entonces ¿cómo valorar positivamente los beneficios que la reputación trae consigo? Por eso decimos que, en general, los encargados de áreas estratégicas que respondieron al cuestionario evidenciaron contradicciones que reafirman que desconocen la noción de reputación como recurso y/o capacidad que añade valor financiero a las organizaciones, entre otros efectos.

En las entrevistas, casi todos los directivos coincidieron en afirmar que la reputación es un tema importante, aunque algunos no mostraron dominio para describir lo que caracteriza a una empresa con buena reputación. No obstante, en su auto concepto, consideran que sus empresas sí gozan de buena reputación (reputación percibida de Carrol *et al.*, 2013), y no se trata de un asunto de rankings, sino de una suposición basada posiblemente en sus resultados económicos.

Con todo, ninguno de los entrevistados alcanza a explicar cómo valora el impacto de la reputación ni cómo ésta se integra en la planeación estratégica de sus empresas. Sí son conscientes de las ventajas competitivas que genera, porque saben que con ellas se diferencian del resto, y esto les permite competir en el mercado con un liderazgo basado en el reconocimiento de sus *stakeholders*, así como incrementar su rentabilidad. Pero luego encontramos que no visualizan la reputación como recurso estratégico disponible forjado a lo largo de los años (Martínez y Olmedo, 2010); o como capacidad de la organización (Diermeier 2011), fuente de valor competitivo, o activo intangible que agrega valor financiero a la empresa.

Sí parecen concebirla como el resultado de un proceso de legitimización, como la define Martínez de Castro (2008), sobre todo al tomarla como una forma de obtener “licencia para operar”. Sin embargo, los datos recabados nos permiten sostener que el nivel de comprensión del concepto es superficial o medio. En sus respuestas, los encuestados señalan que la reputación tiene mayor impacto en el área legal (50%) o en mercadotecnia (46%), y un 33% dice que no afecta a ninguna área, demostrando con ello su falta de conocimiento en cuanto a las implicaciones del asunto.

En cuanto a las ventajas o beneficios asociados a la reputación más valorados y/o reconocidos en las empresas, los datos revelaron que si bien en lo general hay conciencia del impacto, los beneficios más nombrados se refieren a aspectos comunes como aumento de confianza (58%), mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, diferenciación

¹ Estas conductas son, por ejemplo, incremento en ventas por parte de los consumidores, o mayor atracción de inversiones y capital. En la sección 4 del sustento teórico, “importancia estratégica de la reputación”, se encuentra un cuadro con todas las ventajas.

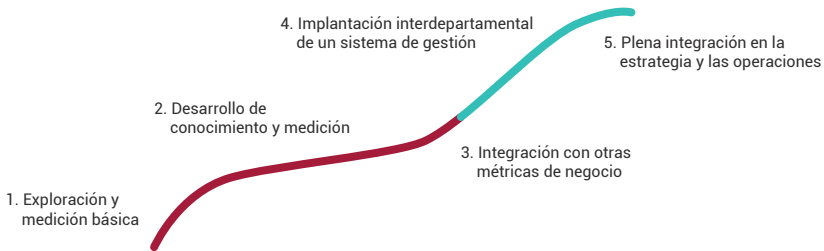
y herramienta para control de daños. Esto también demuestra que el conocimiento de los encuestados es reducido porque escasamente visualizaron otras ventajas que son muy apreciadas por los expertos, como el incremento del valor bursátil de la empresa (el 58% lo ignoró); la atracción de más y mejores inversiones (el 73% desdeñó esto). El 80% excluyó de sus respuestas el hecho de que la reputación incrementa las ventas, da mayor participación en el mercado y permite aumentar precios, pero lo más sorprendente es que el 87.5% no parece ser consciente de que la reputación es fuente de ventajas competitivas, pese a que durante las entrevistas los directivos dijeron que sí les otorga ventajas.

Otros datos ambiguos aparecieron en las respuestas acerca de las dimensiones o características de la reputación, que son más importantes en las empresas de los participantes. Por ejemplo, el 67% ignoró que la buena reputación puede facilitar la gestión de crisis; el 78% no observó que estabiliza la percepción de la empresa; el 70% olvidó que vuelve a las organizaciones menos vulnerable a turbulencias informativas; el 80% omitió el hecho de que predispone una conducta favorable de los *stakeholders* hacia la compañía, y el 87.2% excluyó de sus respuestas la opción de que la reputación corporativa mejora el buen desempeño financiero. Esto resulta sorprendente y contradictorio con las respuestas previas, donde el 92% habían afirmado que la reputación corporativa sí era fuente de valor económico.

Aceptamos que el instrumento aplicado para la obtención de los datos cuantitativos pudo tener fallas y que además era extenso, pero si a los hechos anteriores añadimos los resultados del Delphi, en donde cuatro especialistas opinaron que las empresas en México aún no valoran el impacto de la reputación corporativa, ni tampoco reconocen la correlación del asunto con el desempeño financiero de las mismas, es posible afirmar que, en efecto, en las empresas del país aún se ignoran muchos alcances y dimensiones de la reputación. Especialmente porque ésta no parece estar integrada a los procesos de la empresa y, quizá, se le observa más como un asunto externo vinculado a la imagen y a las relaciones públicas.

Es evidente que el tema es importante (seis de siete expertos consideran que sí es muy importante para las empresas), pero también resulta claro que en México se encuentra en etapas iniciales. De hecho, en los resultados del Delphi, dos expertos opinaron que en general las grandes empresas sí valoran mucho ese impacto, aunque no saben cómo administrarlo, o aún carecen de acciones específicas para ello. Al respecto, el Reputation Institute propone cinco estadios que denomina "la travesía de la reputación", y si observamos la siguiente imagen, objetivamente podemos ver que el país se ubica en la primera fase.

La travesía de la reputación ¿Dónde se sitúan las empresas?



Fuente: Reputation Institute.

Los encuestados sí reconocen que el tema cobrará mayor fuerza en los próximos años, pero afirman que para darle mayor valía hace falta profundizar en los beneficios que brinda al negocio, así como en el valor que aporta, lo que confirma nuestra hipótesis de que la reputación aún es una enteleguía. No basta con adquirir notoriedad y notabilidad (Lange *et al.*, 2011), hace falta aprender a ver la reputación como un activo estratégico (Ritter, 2013), que si bien descansa en los *stakeholders*, también depende de las empresas al mantener alineado su ser (la identidad) con sus mensajes (su comunicación) y con su actuación (lo que la empresa hace: conducta, productos y servicios), como proponen Ruiz *et al.*, (2012) y Rommenti e Illia (2013).

Los resultados anteriores también corroboran la opinión de los expertos, quienes en el Delphi afirmaron que la capacitación será fundamental para darle mayor peso al tema en los próximos años. Desde su punto de vista, esta capacitación o formación deberá empezar con los altos directivos, y entre los temas a profundizar mencionan el gobierno corporativo y la influencia de la reputación corporativa en la creación de valor para la empresa, en todos los sentidos, no sólo económico.

Gestión de la reputación corporativa, recursos y prácticas

Con base en los resultados y siguiendo la línea de lo discutido anteriormente, la gestión de la reputación corporativa en México parece ser un tema que podría calificarse como incipiente y hasta experimental. ¿Por qué? Los datos arrojaron que un 23% de los CEO

DISCUSIÓN GENERAL

asumen esta tarea en exclusividad, y en un 34% la responsabilidad recae en el área de comunicación y/o relaciones institucionales. El resto (36%) mencionó al cuerpo directivo en general y/o un comité multidisciplinario coordinado por la dirección, como los encargados de su gestión. Obviamente el tema conlleva integrar distintas áreas en la compañía, pero no es un asunto que pueda gestionar una sola persona, una dirección o departamento como comunicación, que no obstante su innegable vinculación y participación en el proceso, no puede ni debe actuar de forma aislada. La reputación es un asunto integral, un recurso estratégico (García, 2004; Ritter, 2013) y una capacidad de las organizaciones (Martín de Castro, 2008; Diermeier, 2011) que demanda un cuidadoso manejo.

Otro aspecto que llama la atención en los datos es que entre los principales retos a vencer para la gestión y administración de la reputación corporativa en las empresas se mencionó en primer lugar el comprender las ventajas y beneficios de la reputación con un 54%. Eliminar la idea de que la gestión de la reputación no es vital como valor para el negocio se apuntó por un 50%. Esto parece corroborar que no sólo no se comprenden cabalmente las ventajas que conlleva la reputación corporativa, sino que por lo mismo, los esfuerzos encaminados a su gestión todavía son muy limitados (recuérdese que anteriormente casi el 36% dijo que su empresa no está preparada para gestionar el tema). Y si a esto se agrega que poco más del 40% de los encuestados cayeron en un rango de respuestas desde “neutra” hasta “totalmente en desacuerdo”, cuando se preguntó si en sus empresas había interacción y coordinación en la gestión de la reputación, la afirmación de que se trata de un tema nuevo o poco conocido encuentra más sustento.

En cuanto a los expertos, el 100% estuvo de acuerdo al mencionar que entre los principales desafíos que afronta y afrontará la reputación corporativa está el implementar iniciativas, mecanismos y estrategias que apoyen su gestión en el interior de las empresas. También valorarla, comprender sus ventajas y beneficios (43%); atraer la atención y el interés de la alta gerencia hacia estos temas y, por último, dos expertos opinaron que otro reto actual es reconocer el valor que aporta a las empresas.

En lo que respecta a los recursos para su gestión, los datos cuantitativos arrojaron resultados tendientes a corroborar que el tema todavía no está incorporado a las rutinas y procesos, y/o a la cultura de las organizaciones. Por ejemplo, el 47% de los encuestados indicaron que en su empresa no existe estrategia de reputación claramente establecida e integrada a las estrategias del negocio; el 36% aseveró que no contaban con mapa de públicos clave diferenciado por impactos e influencia; y casi el 8% dijo que desconocía esto, mientras que un 57% afirmó que no tenían indicadores para gestionar la reputación, y un 8% desconoce este dato.

DISCUSIÓN GENERAL

Si analizamos con cuidado lo anterior, vemos que en efecto, el tema tiene un amplio potencial de desarrollo en las empresas de México. No parece existir un claro conocimiento para gestionarla, como se vio antes, tampoco hay estrategia, ni otros recursos fundamentales como un mapa de públicos o indicadores. Además, en cuanto a gestión de crisis -tema que afecta directamente a la reputación-, el 32% indicó que en su empresa no había políticas ni procedimientos para situaciones de crisis; mientras que un 6% no sabe si existen.

Es importante destacar que contrario a los datos anteriores, en las entrevistas varios directivos mencionaron recursos y prácticas en las que han profundizado que sí reflejan conocimiento y preocupación por la gestión de la reputación, como por ejemplo mapas de *stakeholders* con clara identificación de su relación con ellos, micro segmentación del mercado, cercanía y conocimiento de sus clientes, comités de riesgos, monitoreo y medición de riesgos reputacionales, desarrollo de plataformas tecnológicas para transferencia de conocimiento interno, además de documentación de procesos, transparencia y comunicación constante, entre otros recursos. Reconocen que todavía falta mucho trabajo por hacer, como "que todas las áreas de la empresa entiendan cabalmente e incorporen en sus procesos a la reputación; es decir, que todos comprendan que con su labor pueden construir o destruir la reputación de la empresa".

Como se aprecia, hay mucha disparidad en los datos cuantitativos y los cualitativos. Las respuestas no coinciden y podríamos pensar que esto se debe a razones como que quienes respondieron al cuestionario no estaban suficientemente familiarizados con el tema y los recursos empleados para su gestión, hecho que dudamos pero que cabe considerar. Otra razón podría ser que no hubo comprensión de las preguntas, o que el tema todavía no ha sido suficientemente bien comunicado y asimilado al interior de las organizaciones como reconocen los directivos.

En cuanto a las prácticas que llevan a cabo para la gestión del tema, los datos cuantitativos sí cambiaron, pues evidenciaron una alta conciencia (90%) de ser cuidadosos y consistentes con el cumplimiento de la promesa de la marca, así como con la coherencia entre la identidad (ser de la empresa) y la conducta, al igual que interés por ganar la confianza y admiración de los clientes. Asimismo, un alto porcentaje (72%) dijo que en su empresa se identifican los riesgos que afectan a la reputación, hecho que los directivos también corroboraron, y además, hablaron de los comités de riesgos y los recursos antes mencionados. Sin embargo, estos datos no son coherentes con el hecho de que un buen porcentaje (32%) carece de políticas y procedimientos para enfrentar crisis. Entonces, ¿cómo cuidan la promesa de marca? ¿Cómo identifican y evalúan los riesgos reputacionales?

En el Delphi, el 85% de los expertos (seis de siete) afirmaron que hasta lo que ellos conocen, la gestión de la reputación sí es un asunto importante para las empresas. También piensan que los modelos de gestión son obligatorios, y estos se han desarrollado a partir de las estrategias de manejo de crisis o de manera empírica. Disentimos un poco de esto último porque al menos entre los directivos entrevistados no se recogieron evidencias que corroboraran que efectivamente los modelos de gestión de la reputación ya son obligatorios, aunque sí lo son los de manejo de crisis. Esta confusión en las afirmaciones de los expertos podría deberse al hecho de que los riesgos reputacionales son originados por cualquier clase de situaciones que provocan crisis en las empresas y generan riesgos, ya sean operacionales, financieros, estratégicos, por desastres naturales, etc. Todos afectan a la reputación, de ahí que el riesgo reputacional se considera hoy un meta-riesgo.

Otro punto a destacar en la gestión de la reputación es que a través de las declaraciones de los directivos se trasluce que en sus respectivas empresas hay distinto grado de avance en este asunto. Mientras en algunos casos el tema es "extraordinariamente serio y están involucrados todos, desde el consejo de administración hasta el último de los empleados"; o se perciben "adelantados en la tendencia de gestionar la reputación y con una cultura que favorece la asimilación y comprensión del asunto"; en otros, "esto no necesariamente es conocido y manejado por todos los directivos en la empresa". Igualmente, otros más admitieron que son débiles en el área de social media porque no hacen ningún monitoreo online, ni sus empleados reciben capacitación en reputación ni en social media.

Si retomamos la teoría y acudimos por ejemplo a Carreras *et al.* (2013) y a Martín de Castro (2008), quienes afirman -cada uno a su manera- que la reputación está sostenida en una construcción social, y por lo tanto es poliocular y/o multidimensional porque incluye la pluralidad de opiniones de los distintos grupos de interés con los que una empresa se relaciona, parece que las organizaciones mexicanas aún están rezagadas en cuanto a contar con más y mejores recursos para su gestión, tanto en el ámbito offline como online.

Otro factor a considerar en lo referente a recursos es el relativo a quién es el "dueño" de la reputación en las empresas mexicanas. Su propietario se diluye porque todavía no hay un área específica, claramente identificada, con integrantes cuya principal tarea sea su gestión, que además cuenten con políticas, procedimientos y estrategias diseñadas para este fin. Como se vio en los resultados cuantitativos, el responsable es el departamento de comunicación -que tiene sus propias tareas-, el CEO, quien también tiene sus funciones; o un comité que en el mejor de los casos es lo más funcional, siempre y cuando sus responsabilidades centrales sean ésas precisamente. Por eso en México tiene sentido lo que afirma Diermeier (2011) cuando dice que, habitualmente, en las empresas la reputación no se valora como debería y sólo

se le presta atención cuando se enfrenta una crisis. "La gestión de la reputación necesita ser manejada como uno de los mayores retos de negocio, esto es, debe descansar en un liderazgo ético, con principios, y estar soportada en un sofisticado proceso y capacidades integradas en la estrategia de negocio y su cultura." (Diermeier, 2011, p. 4, traducción libre).

Influencia del CEO en la reputación de la empresa

Ya se sabe que para las corporaciones, el desarrollo de su reputación "es una acción colectiva que depende fundamentalmente de los individuos y de la cultura organizacional que ellos profesan [...] así como de la percepción de terceros hacia la institución" (Ritter, 2013, p.10). Pero para que todo esto suceda, el compromiso del CEO como líder de la gestión es fundamental. Sin este compromiso la reputación adquirida podría diluirse y no aprovecharse estratégicamente en beneficio de la empresa.

Diermeier (2011), en la misma línea que Ritter (2013), también considera que la reputación es una capacidad que requiere un cuidadoso manejo por parte de los líderes de las empresas, porque en ellos descansa la responsabilidad de su adecuada gestión, de ahí que su rol sea decisivo para incrementar y mantener la reputación de una organización. Si el líder no es creíble, si no cumple sus compromisos ni se preocupa por que su empresa también cumpla con sus grupos de interés para crear y sostener relaciones de confianza, si no promueve la transparencia y la cultura del diálogo, la reputación de una compañía puede verse seriamente afectada.

De acuerdo con los resultados de los cuestionarios, en México un alto porcentaje (88%) de los CEO de las empresas sí parecen estar comprometidos con el tema de la reputación, y son consideradas personas creíbles en su actuación, preocupadas por cumplir con sus responsabilidades y con las de la empresa. También, un 81% de los encuestados los consideran personas que promueven la transparencia (clave para ser creíbles y para la reputación) y la cultura del diálogo.

En los datos cualitativos se corroboró ese compromiso, aunque las declaraciones de los entrevistados revelaron distintos niveles de involucramiento de los directivos y su CEO con la reputación, las cuales oscilaron desde "los directivos valoran el tema pero no participan", hasta "ellos son los primeros que lo promueven y se involucran". Por tanto, en este punto en particular queda claro que, con sus debidas excepciones, la travesía para la reputación corporativa en México parece apenas haber comenzado, porque para llevar su gestión a niveles estratégicos hace falta un cambio cultural dentro de las empresas a fin de generar

las condiciones adecuadas y las acciones necesarias para que verdaderamente adquiriera ese carácter. Sin el apoyo total del CEO y sin su compromiso, esto no pasará de ser considerado un asunto más del área de relaciones públicas o del departamento de comunicación institucional, sin mayores impactos en las empresas.

Comunicación con *stakeholders*, interacción de la reputación con otras áreas de la empresa

Finalmente, llegamos a estos dos puntos que integramos porque como ya se dijo en la sección teórica, la comunicación tiene una innegable vinculación con la reputación. En su doble papel, para el diálogo y las conversaciones, así como para generar confianza y credibilidad, es necesario para las empresas desarrollar una comunicación congruente y transparente que además emane de su identidad y cumpla con las condiciones de ser íntegra (honesta, veraz), integral (transversal a toda la cadena productiva) e integrada (un plan estratégico para todos los esfuerzos comunicativos). Por supuesto, también para la interacción de la reputación con otras áreas de la empresa.

Carrol *et al.* (2013), al referirse a la reputación comunicada, tanto lo que las empresas dicen que son a través de los medios controlados o tradicionales, como de los no controlados (boca-oreja y social media), nos ayudan a esclarecer cómo manejan este asunto las empresas mexicanas participantes del estudio. En primer lugar, los datos cuantitativos indicaron que a pesar de la preferencia por la comunicación cara a cara (74%), las páginas web de las empresas continúan siendo un medio favorecido para la comunicación con los *stakeholders*. Seguramente porque muchas empresas todavía permanecen aferradas al viejo paradigma en donde comunicar se entendía como el envío de mensajes de las organizaciones a los públicos (comunicación unidireccional), y no el diálogo bidireccional simétrico que hoy es condición natural para la interacción en el contexto de las redes sociales e internet.

Esto se confirma con los datos, porque en ellos las redes sociales como Twitter y Facebook aparecieron como medios de comunicación poco relevantes con un 24% y un 21% respectivamente. Sí destaca el video como canal importante con un 42%, y como contraparte se evidencia el bajo uso del blog corporativo. Además, un 56% reconoce la influencia de la comunicación online en la reputación de las empresas, aunque un 32% lo duda y un 11% estuvo en desacuerdo, lo que indica que si sumamos estos números, un 43% todavía no valora el impacto de esta forma de comunicación en la reputación. Sin embargo, como área de preocupación en cuanto a comunicación, las redes sociales e internet sí aparecieron como tema trascendente en las empresas participantes.

Por otra parte, ya se sabe que otra fuente esencial para la gestión de la reputación en las empresas es contar con una identidad corporativa inequívoca, clara y explícita (Romenti e Illia, 2013), porque contribuye a esclarecer las conductas de los integrantes, así como los comportamientos que la empresa debe seguir. Por ello, es interesante encontrar en los datos que el tema de la cultura organizacional constituye el asunto de mayor preocupación (58%), seguido por un indefinido "otro" (50%), y la comunicación con clientes (45%). También es materia de interés la comunicación interna (50%), así como la comunicación con la comunidad (50%).

Parece que comunicar la cultura, y con ello fortalecer la difusión de la identidad, permite a las empresas convertirse en un sólido referente para los empleados y también para todos los *stakeholders*. Habría que considerar la comunicación con todos los grupos y recurrir a otros medios, sobre todo del mundo online, pero esto es lo que indicaron los datos.

Tendencias de la reputación corporativa

Retomando las ideas más importantes de los expertos que participaron en el Delphi, podemos afirmar con certeza que la gestión de la reputación corporativa cobrará mayor importancia en poco tiempo. Dado el contexto permanente de cambios, donde internet juega un papel trascendental porque expone a las empresas a un mayor escrutinio público por parte de sus *stakeholders*, el asunto, sin duda, será una condición creciente que exigirá una mejor gestión para convertirse en el recurso estratégico generador de valor que es.

Los ciudadanos son cada vez más activos y exigen más. La información es creada, compartida e interpretada por las personas. Por lo tanto, el primer paso para gestionar la reputación será reconocer que es una cuestión que va más allá de las relaciones públicas de una compañía, puesto que se trata de un factor estratégico, que al igual que la cultura, debe ser transversal en toda la organización. Si bien para los expertos las empresas en México aún no valoran del todo el impacto de la reputación corporativa, ni reconocen cómo se vincula con su desempeño financiero, también es verdad que en algunos sectores el interés empieza a crecer.

Los desafíos son muchos porque todavía hace falta trabajar con más ahínco para, entre otras cosas, cambiar la percepción acerca del valor de la reputación; o atraer la atención y el interés de la alta gerencia para incorporar el asunto dentro de la cultura corporativa, a fin de gestionarla estratégicamente. Asimismo, urge implementar iniciativas, mecanismos y estrategias que apoyen su gestión al interior de las empresas. Para ello, es necesaria la

DISCUSIÓN GENERAL

capacitación para valorarla y diferenciarla de la imagen, así como para cambiar el enfoque, porque la reputación no es un fin en sí misma, sino un medio para fortalecer relaciones beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos.

¿Qué prácticas serán más comunes para lograr lo anterior? Esencialmente, honestidad y transparencia; coherencia y consistencia entre lo que se dice y hace, manteniendo alineada la identidad (ser) con las conductas (decir y hacer). Por supuesto, también coordinar las acciones de RSE y sustentabilidad así como mantener el involucramiento, el diálogo y la cercanía con los grupos de interés, es decir: abundar en las conversaciones. Y finalmente, medir teniendo siempre en cuenta el análisis de riesgos, entre otras consideraciones. Es fundamental pasar de la cultura de las apariencias y el *ranking management* a una que valore el conocimiento y las estrategias.

En el futuro próximo, las organizaciones de todo tipo deberán preocuparse por proteger e incrementar su reputación, no sólo cumpliendo sus promesas de marca, o a través de la prestación de servicios y elaboración de productos de calidad que otorgan notoriedad, sino demostrando una mayor sensibilidad social que esté alineada con los intereses y preocupaciones de todos sus grupos de interés. Sólo de esta manera el beneficio será para todos, empresas y comunidad.

CONCLUSIONES

Es evidente que la reputación se ha convertido en los últimos años en una tendencia mundial que trasciende el ámbito del mercado empresarial donde muchos todavía la confinan. Las organizaciones, como las personas, los gobiernos y los países, tenemos una reputación sin importar si ésta es administrada o no. Y en México, como se vio a lo largo de la investigación, el compromiso de protegerla y cuidarla apenas inicia su andadura.

En la agenda empresarial mexicana, la reputación es un intangible relativamente nuevo y todavía poco explorado y comprendido. Por lo mismo no se entiende el concepto ni tampoco la manera de gestionarlo, mucho menos la idea de considerarla como estrategia a largo plazo para sostener a la empresa. Algunas organizaciones incursionan ya en esta tarea de la gestión, pero como se demostró en el estudio, la realidad es que el tema todavía es confuso, está mal entendido, pero sobre todo es concebido y manejado de forma imprecisa y, en ocasiones, superficial. Se ignoran sus alcances, se desconoce que es el resultado de un proceso de legitimación social por parte de las empresas; no parece existir amplia conciencia de los beneficios que aporta, ni tampoco de las dimensiones que abarca en las instituciones. Por lo tanto, su comprensión y aplicación -cuando las hay- es parcial y/o reducida.

Los datos recogidos en la investigación claramente revelaron que la mitad de los encuestados no parecían estar enterados de que la reputación es fuente de valor económico, de ventaja competitiva, recurso estratégico para las empresas, factor que incrementa positivamente las ventas y genera rentabilidad; no obstante que la gran mayoría de los participantes ocupaba algún cargo directivo. Tal vez por este desconocimiento muy pocos la asociaron con el desempeño financiero de una compañía.

Eso sí, de manera contundente, un 92% de ellos afirmaron que se trataba de un asunto muy importante para sus organizaciones y sus directivos, con un alto impacto en la empresa. Sin embargo, al preguntar de quién dependía la reputación, sus respuestas fueron confusas y contradictorias. Además, casi un 36% aceptaron que no estaban preparados para el reto de gestionarla. También demostraron ignorar la multidimensionalidad de la reputación, es decir, que una empresa puede tener buena reputación por la calidad de sus productos, pero mala como empleadora. Y si bien reconocen que el tema será prioritario en los próximos

CONCLUSIONES

tres años, saben que para darle mayor importancia es necesario conocer los beneficios que brinda al negocio y a sus finanzas, lo cual corrobora que éstos aún son desconocidos.

Otros datos que permitieron confirmar las confusiones, y en algunos casos también identificar contradicciones, se dieron al indagar cómo es la gestión de la reputación. En este rubro se detectó que, a pesar de haber reconocido la importancia de la materia, así como de los riesgos reputacionales, más de la mitad de los participantes aceptó que en su empresa no contaban con una estrategia de gestión de la reputación. Además, entre los retos a vencer para esa gestión, el 61% admitió carencia de procesos y estructuras para implementarla en el plan de negocios, y el 50% mencionó que el director general y la alta dirección no apoyaban dicha gestión. Estos resultados, además de mostrar contradicciones, evidencian que la reputación es un asunto que todavía no parece estar incorporado en los procesos de planeación estratégica de las empresas mexicanas. Y lo peor es que, en la mitad de los casos, son los líderes los que la hacen a un lado porque, como hemos señalado, desconocen de qué se trata.

Por ejemplo, a pesar de que en las entrevistas con directivos algunos de ellos sí evidenciaron conocimiento del tema y preocupación por cuidar la reputación en sus respectivas organizaciones, así como un mayor desarrollo de recursos para gestionarla, en los resultados cuantitativos el 43% de los participantes admitieron carencia de mapa de *stakeholders*. En esta línea, el 38% reconoció inexistencia de políticas y procedimientos ante situaciones de crisis, mientras que el 64% reveló que no poseían indicadores para su gestión.

Las contradicciones encontradas quizá podrían atribuirse al hecho de no entender a cabalidad el concepto por su misma naturaleza intangible, así como a otras razones como pensar que la reputación es un tema exclusivo de las áreas de relaciones públicas, y no se trata de un asunto estratégico y transversal en la organización, que debe estar inmerso en la misma cultura corporativa.

Sí existe inquietud por aparecer bien situados en los diferentes rankings que están surgiendo en el contexto de los negocios (mejor empresa para trabajar, empresa con mejor reputación, empresa socialmente responsable...), ya que evidentemente estos monitores son evidencia de éxito para quienes están en ciertas funciones directivas, además de dar notoriedad (visibilidad) a las empresas. Pero, pese a que estos reconocimientos son válidos y valiosos, la cultura de las apariencias y el *ranking management* poco tienen que ver con desarrollar indicadores para medir la reputación. Es decir, con promover una cultura de medición, de gestión de riesgos y oportunidades que caracterizan a la economía de la reputación en la que vivimos, como denomina Fombrum (2014), en la época actual. Estos factores forman

CONCLUSIONES

parte del nuevo cuadro de mando integral, que es el indicador clave para la creación de valor en el siglo XXI, y no parecen estar presentes en las empresas participantes del estudio, y cuando aparecen es en niveles muy bajos.

La gestión de riesgos, en cambio, sí es un tema que preocupa a los directivos, dado que son conscientes de que en el mundo global, digital y altamente conectado en el que nos movemos hoy, las empresas se enfrentan a muchos riesgos y, por supuesto, también para su reputación. En este aspecto, en las entrevistas se detectó que si bien no todas las empresas cuidan por igual este asunto, y algunas están rezagadas en cuanto a la importancia y trascendencia del tema, otras sí tienen recursos, han desarrollado estrategias, protocolos de comunicación, mapas de riesgos, matrices y sistemas de monitoreo con esquemas de administración que muestran el interés y el nivel de conciencia acerca de los riesgos. "La reputación es un riesgo por sí misma e intervienen muchos factores en ella, por lo tanto es prioritario generar una cultura que esté atenta a detectar riesgos reputacionales" (Directora de empresa C).

Otra confusión detectada es que las empresas y las personas que están en ellas confunden el pertenecer a una empresa global o de gran tamaño con tener buena reputación. La creación de valor no depende de las dimensiones de una organización ni de su geografía, sino del auténtico compromiso y conciencia de la alta dirección por cuidar este intangible, que incide directamente en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, y que en gran medida se vincula con las relaciones de confianza y credibilidad que la organización establece con todos sus grupos de interés. Por ello, la congruencia entre ser, decir y hacer, así como la transparencia y la ética, son condiciones irrenunciables en las empresas que aspiran a cuidar y enriquecer su reputación.

Y respecto al diálogo y la comunicación con *stakeholders*, a pesar de que el estudio no profundizó en el tema, la vinculación es innegable porque en el proceso de gestión de la reputación es fundamental relacionarse con todos los grupos de interés. Así, resaltó la importancia otorgada a la página web, el e-mail y la comunicación cara a cara como canales de comunicación; mientras que medios sociales como Facebook y Twitter resultaron poco relevantes, pese a su alta penetración y capacidad de difusión e impacto. Igualmente, las redes sociales e internet no aparecieron entre las mayores áreas de preocupación en las empresas, y apenas un 56% de los encuestados estuvieron de acuerdo en su impacto en la reputación de las empresas, cuando todos sabemos que internet ha sido uno de los grandes factores que ha transformado el paradigma de comunicación contemporáneo, por haber facilitado el escrutinio público, y por lo tanto tiene gran importancia en la reputación de cualquier entidad.

En síntesis, podemos decir que el estudio nos ha permitido confirmar la hipótesis de partida: que en México la reputación corporativa es una entelequia y que aún no se le considera como una estrategia a largo plazo para sostener la empresa. Con los datos constatamos que existe confusión conceptual y contradicciones, por lo que el conocimiento al respecto se evidencia como superficial o incompleto. Tal vez por ello, el nivel de compromiso e involucramiento de la alta dirección son limitados, ya que se desconocen las ventajas y el valor (no sólo económico) que trae consigo la reputación. También se detectó que si bien importa la administración de riesgos, la gestión de la reputación no se visualiza como un meta riesgo, y menos parece ser un área prioritaria a la que se le deba destinar tiempo y recursos. Su gestión recae en distintos comités y/o en el departamento de comunicación y/o relaciones públicas o institucionales, que si bien se vinculan con el tema, tienen sus propias tareas.

Retos a futuro

Tras el análisis, el estudio plantea algunos retos y abre áreas de oportunidad para las empresas, los investigadores, los consultores y todos aquellos interesados en comprender y participar activamente en este contexto, donde intangibles como la reputación, la ética, la responsabilidad social y la innovación, entre otros, se han convertido en los activos más valiosos de cualquier organización. En particular, sobresale el papel estratégico que tiene la reputación en la creación de valor, porque en ella se integran otros intangibles como los ya mencionados. Los desafíos son variados pero destacamos los siguientes:

- (1) Educar, sensibilizar y difundir conocimiento en torno a la reputación y su gestión, a fin de generar conciencia y con ello promover una cultura -tanto a nivel académico como empresarial- para el estudio y aprovechamiento de la materia. Esto permitirá resaltar la importancia de la reputación como factor estratégico en la creación de valor de las instituciones, las personas y los países. Las escuelas de negocios tienen ante sí un enorme reto, pero también las empresas.
- (2) Comprometer a la alta dirección de cualquier instancia, pública o privada, con la gestión de la reputación y el conocimiento acerca de ella. Sin ese compromiso esta tendencia no podrá avanzar ni adquirirá el estatus que debería tener en las organizaciones. Es necesario ejecutar iniciativas, mecanismos y estrategias que apoyen su gestión al interior de las empresas. Por eso Diermeier (2011) sostiene que la reputación debe ser uno de los tópicos más importantes en la agenda de las preocupaciones de cualquier CEO, ya que ésta se vincula estrechamente con la supervivencia de las empresas. Sin embargo, a pesar del dramático crecimiento de los riesgos reputacionales, sobre todo en el contexto

CONCLUSIONES

de internet, los líderes y directores –en su mayoría- parecen delegar su responsabilidad en este asunto. “La gestión de la reputación necesita ser manejada como uno de los mayores retos del negocio. Por ello debe basarse en un liderazgo sustentado en principios, y en un sofisticado proceso y capacidades integradas en la estrategia de la compañía y en su cultura”. (Diermeier, 2011, p.4).

- (3) Incorporar la comunicación estratégica a la gestión de la reputación. La reputación es esencialmente una condición que emerge del público (*stakeholders*), depende de los vínculos, y por lo tanto, de la comunicación. Pero mientras en las organizaciones esta comunicación siga siendo ornamental o esté al servicio exclusivo de la mercadotecnia y no sea íntegra, integral e integrada en los procesos de gestión de este intangible, y de la organización en general, la reputación seguirá incomprendida y reducida a un estatus superficial. Dedicar más tiempo y recursos a las relaciones y a la comunicación con los grupos de interés deberá ser prioritario.
- (4) Desarrollar una cultura de medición para saber cómo es percibida la empresa, qué impacto tiene lo que hace, lo que dice y cómo es vista. Un aspecto fundamental en la gestión de este intangible tiene que ver con su medición, a fin de conocer hasta qué punto se tiene éxito en los esfuerzos de comunicación con *stakeholders*. En México, los directivos aún tienen mucho camino por recorrer en esta senda, porque muchos todavía creen que basta únicamente con hacer las cosas bien para tener buena reputación. Sí, claro que esto ayuda, pero no es suficiente, se requiere además desarrollar procesos y capacidades integradas en las estrategias del negocio, pero esencialmente medir los impactos y los avances para saber cómo se han hecho las cosas y qué decisiones tomar para crear valor.
- (5) Establecer indicadores de negocio para poder vincular las ventas con la mala o buena reputación, y /o para saber cuánto efecto tiene ésta en las ventas de una empresa. Esto permitirá conocer cuáles son las principales palancas o circunstancias que influyen en la creación de valor para una organización, así como para la toma de decisiones estratégicas. Mientras no se desarrollen estos indicadores, será como ir recorriendo a ciegas el camino y la reputación seguirá incomprendida y reducida a un mero adorno.
- (6) Comprender la complejidad del cambio social que estamos viviendo será condición indispensable para gestionar la reputación. Las reglas del juego ya no son las que eran y está surgiendo una nueva economía basada en la colaboración y el compartir. Gracias a las redes sociales la ciudadanía tiene más conciencia, participa y exige. Hoy, las relaciones económicas, sociales, políticas y de cualquier índole están basadas en la confianza, la admiración y la estima que sentimos las personas por las instituciones o los individuos

CONCLUSIONES

que están detrás de nuestras preferencias. La gestión de la reputación demanda un alto compromiso social, valores, transparencia, conducta ética y congruencia entre el ser (identidad), el decir (comunicación) y el hacer (conductas).

- (7) Aceptar que gestionar la reputación no será opcional en el futuro próximo, sino un asunto de vinculación esencial. Si nos resistimos a comprender esto, y decidimos permanecer inconscientes acerca del impacto que tienen las percepciones de los distintos grupos de interés que son capaces de provocar cambios trascendentales en las sociedades, pronto estaremos totalmente fuera de la jugada porque la economía de la reputación no admite retrocesos. La reputación genera valor tangible a las organizaciones, pero además de mejorar la cuenta de resultados, también aporta muchos otros beneficios tan importantes o más que las ganancias económicas.
- (8) Entender que la reputación no es un fin en sí mismo, sino un medio a través del cual las organizaciones fortalecen el compromiso con sus *stakeholders*, generando con ello un beneficio para sí mismas al que se denomina capital reputacional. Este se sostiene en la confianza y la credibilidad obtenidas gracias a la manera de conducirse al responder a las expectativas de estos grupos.

Alcances y limitaciones. Futuras investigaciones

Para cerrar el estudio, queremos destacar que logramos aportar datos para evidenciar hasta qué punto el tema comienza a incorporarse en la agenda empresarial nacional. Los tres objetivos planteados han sido cubiertos: (1) explorar cómo conciben y gestionan la reputación corporativa las compañías líderes de México; (2) investigar qué prácticas llevan a cabo al respecto; (3) sondear posibles tendencias de cara al futuro para este asunto. Es cierto que la muestra para la parte cuantitativa resultó reducida, pero la combinación de técnicas permitió obtener interesantes conclusiones, y sobre todo, explorar este tema del cual casi no existen investigaciones en el país, o las que pueden encontrarse no están enfocadas en analizar la gestión de la reputación corporativa en México.

Además, contar con el apoyo y la disposición de los altos directivos que aportaron su tiempo para colaborar con nosotros, sin duda habla de su interés por la materia, pero también muestra su actitud de apertura hacia la investigación para fortalecer lazos entre las organizaciones y el ámbito académico. Sin esta cooperación, la investigación no se habría realizado.

CONCLUSIONES

Consideramos que, a pesar de las limitaciones (tamaño del cuestionario, número de participantes, etc.), el estudio ofrece una aportación valiosa en tanto que permite un acercamiento al tema a través de diferentes voces, y gracias a ello es posible ofrecer esta investigación que, quizá, podría considerarse como uno de los primeros estudios de su tipo en México, pues revela el *state of the art* de este asunto.

Por otra parte, es importante subrayar que, no obstante lo nuevo del tema, también pudimos constatar que existe interés por explorarlo, estudiarlo y aplicarlo. Las organizaciones buscan estar a la vanguardia, les interesa innovar, vincularse con sus grupos de interés, etc., y la gestión de la reputación constituye una vía con amplias posibilidades de tener éxito, porque además de las ventajas que trae consigo, incluye a otros intangibles que también generan valor.

Finalmente, como estudiosos e interesados en la materia, no podemos dejar de mencionar las distintas posibilidades de investigación que pueden abrirse a partir de este trabajo. Claramente se vislumbra la necesidad de hacer otros estudios que incorporen enfoques distintos, como por ejemplo: impactos de la reputación corporativa en el ámbito de trabajo, reputación y comunicación con empleados; así como estudios desde la óptica de la comunicación, a partir de las propuestas de Carroll (2013); reputación y *risk management*, y muchos más. Las posibilidades son ilimitadas.

Por último, agradecemos la colaboración y el apoyo de todos los que hicieron posible este trabajo, especialmente a quienes confían en nosotros y en la aportación que hemos desarrollado. La reputación es un activo estratégico fundamental para las organizaciones, y su implementación y gestión en México representa un sendero en el que las empresas apenas empiezan a dar sus primeros pasos. Esperamos con nuestro trabajo coadyuvar de alguna forma en el viaje.

REFERENCIAS

Barnett, M.L.; Jermier, J.L.; Lafferty, B.A. (2006); Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*: 9(1), pp. 26-38.

Carreras, E., Alloza, A., y Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. España: Lid Editorial Empresarial.

Carrol, C., Greyser, S., and Shreiber, E. (2011). Building and maintaining reputation through communications. In C. Caywood (ed.), *The International Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill, pp.457-476.

Carrol, C. (2013). *The Handbook of communication and Corporate Reputation*, UK: Wiley-Blackwell.

Coombs, T., and Holladay, S. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of communication management*, 2006, Vol.10, num. 2. Pp 123-137. Emerald Group Publishing Limited.

Day, J. and Bobeva, M. (2005). A Generic Toolkit for the Successful Management of Delphi Studies. *The Electronic Journal of Business Research Methodology* Volume 3 Issue 2, pp 103-116, available online at www.ejbrm.com

Diermeier, D. (2011). *Reputation Rules: strategies for building your company most valuable asset*. 1st ed. USA: McGraw-Hill.

Fombrum, C. y Shanley, M: (1990). What's in a name: representation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, New York: Oxford. 33. pp 233-258.

Fombrum, Ch. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

Fombrum, (2014). ¡Bienvenidos a la Economía de la Reputación! (Prólogo). *Reputación y Ciudadanía*, d+i LLORENTE & CUENCA, Madrid, España.

García de León, S. (2006). Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades. *Revista Administración y Organizaciones*, 2006. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Pp 93-115.

García-Rodríguez, F. (2004). La reputación empresarial a partir de la perspectiva basada en los recursos y capacidades: una revisión teórica de su potencialidad competitiva. En *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 10, No. 2, 2004, pp. 13-27.

Jick, T. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*. Vol 79, 602-611.

Kossofsky, N., and Miller, T.,(2010). *Mission: Intangible. Managing risk and reputation to create enterprise value*. Canada: Trafford Publishing and Intangible Asset Finance Society.

Lange, D. , Lee, P., y Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: a review, *Journal of Management January 2011 vol. 37 no. 1 153-184*. Retrieved online, enero 16, 2014: <http://jom.sagepub.com/content/37/1/153>

Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource –Based and Dynamic-Capability views of rent creations. *Strategic Management Journal*, May 2001, 22, 5. ABI INFORM GLOBAL. Pp 387-401.

Martín De Castro, G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. Esic Editorial. Madrid. pp. 32-35.

Martínez, I. y Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 44, pp. 57-77.

Meyer, J. (2009). Imagen y Reputación en las organizaciones: hacia un modelo de reputación en las instituciones de educación superior en Puebla. En José Antonio Meyer (Ed) *Comunicación Estratégica: Nuevos Horizontes de Estudio*. México: UPAEP, AMIC, Fundación Manuel Buendía. (2009) pp. 54-77.

Pérez, M. (2012). "La gestión de los intangibles en México". En Justo Villafañe(Ed). *Anuario 2012. La Comunicación Empresarial y la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica*. Person Educación, S.A. Madrid.

Ritter, Michael (2013). *El Valor Del Capital Reputacional: Por qué la opinión que el público tiene sobre su empresa es un activo estratégico*. 1a ed. Olivos: Ritter & Partners, 2013 ISBN 978-987-27240-2-3.

Romenti, S. e Illia, L. (2013). Communicatively Constituted Reputation and Reputation Management. En Craig Carroll (ed.) *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. Wiley-Blackwell: UK. Pp. 183- 196.

Ruiz, B; Gutiérrez, S. y Esteban, Á. (2012). Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial. *Strategy & Management Business Review*, VOL. 3(1), pp. 9-31.

Shamma, Hamed (2012). Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 16; Retrieved online, January 8, 2014 <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n16p151>

Van Maanen(1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 79. 520-526.

Walker, K. (2010). A Systematical Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and Theory. *Corporate Reputation Review*. Vol. 12, No. 4, pp, 357-387. Canadá: MacMillan Publishers.

Weigel, K y Camerer, C. (1988) "Reputation and Corporate Strategy: a review of recent theory and applications", *Strategic Management Journal*, vol 9, n° 5, pp. 443-454.

