

Villafañe, Justo (2004) *La Buena Reputación*, Madrid: Pirámide.

M^a Victoria Carrillo*

Esta obra escrita por Justo Villafañe (catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad) con un título tan sugerente como el de “*La buena reputación*”, trata de la reputación corporativa y se enmarca en dos circunstancias concretas. Por una parte, viene a fortalecer el corpus teórico sobre el “corporate” (o teoría cultural sobre la gestión integrada de todos los activos intangibles en beneficio de la imagen y la reputación de las organizaciones) y que ha venido desarrollando el autor en otros de sus trabajos: *Imagen Positiva* (1993) y *Gestión Profesional de la Imagen Corporativa* (1999), así como en los informes que dirige anualmente sobre el *Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica* desde 1999 hasta la actualidad. La otra circunstancia que rodea esta publicación es el actual contexto de las organizaciones, y el auge que en él está teniendo la gestión de los activos intangibles. Grandes empresas como Repsol YPF ya han asumido la creación de un Gobierno Corporativo desde 2003 encargado de la gestión integral de todos los activos intangibles de la empresa.

En cuanto a la primera circunstancia señalada, donde la obra supone una aportación al corpus teórico del “corporate”, esta cultura trata de gestionar de forma integral activos intangibles como la marca, la responsabilidad social corporativa, la cultura corporativa..., en el contexto del *management* moderno. El “corporate” comenzó en los 90 especialmente en el ámbito anglosajón, velando por la imagen corporativa y dando una visión estratégica de ésta, cuyo principal objetivo fue armonizar las estrategias comunicativa y de negocio de las organizaciones. El autor nos explica que ya que todo comunica y fortalece o debilita la imagen de la empresa, lo ideal en aquel entonces, era utilizar una estrategia integrada para gestionar la imagen corporativa. En la actualidad la cultura del “corporate” ha evolucionado desde centrar su interés en la “imagen” (años 90) a hacerlo en la “reputación” (ya en el nuevo siglo), pasando de potenciar el concepto de imagen como sinónimo de “parecer” a destacar el de reputación como sinónimo de “ser reconocidos”.

La otra circunstancia que se fusiona con la anterior, es el desarrollo de un nuevo contexto en las organizaciones donde se da mayor importancia a lo inmaterial. Los valores *en los que se apoyaba* el pensamiento empresarial de finales del XIX: el capital, la organización, la producción y la administración han evolucionado porque ya no generan ventajas competitivas para la empresa debido a la homogeneización de lo material, y ya no sirven para diferenciar a la empresa, como también apostilla Costa (2003): “*Es el fin del pensamiento industrial y de la cultura material en los últimos*

* Professora Titular de Comunicação Audiovisual e Publicidade da Universidade da Extremadura – España. E-mail: mvcardur@alcazaba.unex.es.

alientos del siglo XX". En esta línea, Villafañe nos dice: "*muchos de los directivos de las empresas en las que se está operando el cambio de doctrina organizacional creo que están convencidos –racional y emocionalmente- de lo irreversible del mismo, porque en esencia no es un cambio que anteponga las lógicas central y marginal de la empresa sino que, por el contrario trata de armonizarlas*". La armonía e integración del sistema a la que se refiere, ha sido referida también por otros autores como Mattelart (2001: 100) bajo la forma un sistema holístico, en el que la transformación en un elemento de la organización trae inevitablemente alteraciones en todo el conjunto. Por otra parte, también Van Riel (1994:3) explica la necesidad de esta armonía e integración de lo central y lo marginal en las corporaciones ya que según él, "*las organizaciones son muy conscientes del peligro de la fragmentación y temen la transcendencia de estos "incidentes" que podrían dañar su reputación*".

Este libro que estamos analizando, se centra dentro de este contexto de integración, en la reputación corporativa como elemento aglutinante. Dedicó 4 de sus 6 partes al análisis del concepto en el entorno de la gestión de los activos intangibles y a la valoración y evaluación de la reputación, destacando en este proceso una poderosa herramienta de evaluación: el MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa). En EEUU la valoración del capital reputacional de las organizaciones es mayor y tiene más tradición (como la lista de la revista *Fortune* cuyos datos se refieren más bien a la evaluación de la imagen corporativa que de la reputación corporativa de una serie de empresas). El MERCO es por otra parte, la primera herramienta de evaluación de la reputación corporativa en España, y en este libro se ofrece suficiente información sobre ella, para saber cómo se puede obtener el perfil reputacional de las grandes compañías españolas. También se explica otra herramienta relacionada con la reputación, el IRMA (Índice de Reputación de Marca). Este índice es el primero de estas características en el mundo. La reputación de marca es un concepto paralelo al de reputación corporativa siendo más emocional y menos objetivable que éste último. Según dice el autor, la reputación de marca se apoya en la "*identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en ésta valores funcionales, sociales y de autoexpresión de su propia personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella*".

En lo que se refiere a la reputación corporativa, objeto principal de este trabajo, esta obra no está centrada en justificar o desarrollar las evidencias empíricas sobre la relación entre la reputación y los logros de la empresa (Fombrum y Shanley (1989), Maathuis (1993) Schultz, M, Hatch, M *et al.* (2000)) como se viene haciendo, sino que es en este trabajo donde el autor aborda el término a nivel conceptual y sobre todo a nivel funcional (ya que nos muestra cómo se gestiona la reputación corporativa, lo cual es de interés debido a la escasa tradición de la gestión de la reputación en las corporaciones europeas).

A nivel conceptual, entiende y explica el concepto como diferente al de imagen corporativa (ya que en Europa se confunden en ocasiones). Se esgrimen dos razones para diferenciarlos: 1º) el distinto origen de una y otra. 2º) el carácter estructural de

la reputación, frente al más coyuntural de la imagen. Ejemplifica el autor que *“la imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestaltica de figura/fondo. La imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo”*. En esta línea están también las aportaciones de Fombrum (1996) que define la reputación corporativa como *“percepciones agregadas del entorno sobre las características más sobresalientes de la firma. Estas percepciones reflejan la estima general de sus múltiples stakeholders en la cual la empresa se apoya”*. Fombrum considera que la reputación es valiosa pues tiene efectos en el balance de la empresa y por otra parte la reputación es un escudo protector para la empresa frente a las reacciones inmediatas de los stakeholders en su entorno cuando ocurren situaciones de crisis (Rindova y Fombrum, 1999). Según Villafañe, la reputación corporativa es consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los stakeholders y es el fruto del estado de consolidación de la imagen corporativa. Así el autor concluye que *“la reputación corporativa es la cristalización de la Imagen Corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido en el tiempo que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos”*.

Pero, como ya hemos comentado más arriba, para entender bien la reputación, hay que estudiar también cómo se gestiona, y como dice Alfonso Cortina en el prólogo: la reputación exige una revisión de la estrategia empresarial que ha de nacer de la iniciativa de los gestores como un objetivo propio, y que supone un profundo cambio en la gestión. Este libro dedica su capítulo 5 a la gestión de la reputación, a diferencia de otros libros anglosajones centrados en el concepto y en su repercusión en los resultados, lo que es tratado con menor profundidad en este libro. En consecuencia, la gestión de la reputación exige una política concreta que defina la estrategia y la estructura que han de gobernar dicha gestión. Llegados a este punto, el autor propone, su propio modelo de gestión reputacional implantado por la empresa Villafañe & Asociados. Este modelo se desarrolla por etapas. Parte de la formulación de la visión de la reputación por parte de la alta dirección, definiendo cuál es la meta aspiracional que la organización tiene respecto a su reputación, evaluando la reputación propia y la de la competencia más directa, para lo cual se efectuará un diagnóstico del capital reputacional de la compañía y un benchmarking del competidor más directo y del *best in class*, o líder del sector. A partir de esta evaluación se elaborará el plan de mejora de la reputación (Plan Director de la Reputación Corporativa), definido a partir de cuatro componentes: el modelo de gestión reputacional de la compañía, la MACRO de reputación, el monitor de reputación corporativa y la guía operativa de gestión reputacional. La parte final del libro, capítulo 6, se centra en la comunicación de la reputación, que consiste en la revalorización comunicativa de ésta, es decir, mediante una estrategia de comunicación específica que traslade a los grupos de interés (stakeholders) la reputación, pues como dice el autor: la reputación que no se comunica no existe.

A modo de conclusión la obra termina con un práctico epílogo en donde se recoge en forma de decálogo las condiciones a cumplir por una empresa reputada: 1) Internacionalizada, 2) Líder, aunque sin necesidad de ser la mayor, 3) Calidad de su

oferta comercial fuera de toda duda, 4) Ética, 5) Rentable, entendida como resultado de la calidad de la gestión, 6) Emocionalmente atractiva para sus empleados y para quienes aspiran a serlo, 7) Responsable antes que altruista, 8) Dialogante, con una gran habilidad relacional, 9) Innovadora, 10) Reconocida por los organismos de calificación y admirada por sus competidores. Por último, se ofrece un práctico y comprensible glosario no solo sobre reputación corporativa sino también sobre “corporate”.

Concluimos que para ser la primera obra escrita en español sobre la reputación corporativa, está pensada de forma más práctica que teórica, aunque comienza con una delimitación del concepto en base a sus diferencias (sobre todo con la imagen corporativa) e integración con otros activos intangibles (marca, responsabilidad social corporativa y cultura corporativa). Sobre todo, nos ofrece los instrumentos adecuados para identificar las fuentes de la reputación, la forma de medirla y los requisitos necesarios para incrementar el capital reputacional de las empresas, y como dice Alfonso Cortina en el prólogo, es “*más un manual de consulta permanente que un mero libro de lectura transversal*”. En cualquier caso, supone una gran aportación que supera la visión fragmentada que se tiene tradicionalmente de la imagen y la comunicación corporativas, y presenta como elemento aglutinante (como propuesta de valor de la empresa hacia sus públicos) a la reputación, la cual será uno de los elementos principales a tener en cuenta por los dirigentes de las organizaciones, lo que evidentemente supondrá un profundo cambio en los próximos años, y aumentará aún más la aportación de este trabajo en el futuro próximo.

Referências

- Costa, J. (2003) “Creación de la Imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI”; *Razón y Palabra*, nº 34.
- Fombrum, C. J. (1996) *Reputation: realizing values from the corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
- Mattelart, A (2000) *La publicidad*, Barcelona: Paidós.
- Rindova, V. y Fombrum C. J. (1999) “Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions”; *Strategic Management Journal*, 20:691-710.
- Schultz, M., Hatch, M. et al. (2000) *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and Corporate Brand*, Oxford: Oxford University Press.
- Van Riel (1994) *Comunicación corporativa*, Madrid: Prentice Hall.