

**Nuevos retos en la gestión de la reputación corporativa.  
Del director de Comunicación al *Chief Reputation Officer***

**New Challenges in Corporate Reputation Management.  
From Communication Director to Chief Reputation Officer.**

Dra. Ana M. Casado Molina - Universidad de Málaga, UMA, España  
anacasado@lcc.uma.es

Dr. Alfonso Méndiz Noguero - Profesor del Dpto. de Comunicación  
Audiovisual y Publicidad Universidad de Málaga, UMA, España  
amendiz@uma.es

Dr. José Ignacio Peláez Sánchez - Profesor del Dpto. de Lenguajes y  
CC. de la Computación -Universidad de Málaga, UMA, España  
jipelaez@uma.es

**Resumen:** Ante la escasa diferenciación de los productos, la globalización de los mercados, el papel de las TICs y los nuevos escenarios que se generan en las relaciones de la empresa con sus públicos estratégicos, las grandes corporaciones públicas y privadas buscan estrategias para garantizar su sostenibilidad en el tiempo, diferenciarse en los mercados competitivos e incrementar su valor en el mercado. Para ello las compañías han ido incorporando paulatinamente dentro de su modelo de gestión el tratamiento de Intangibles. En este trabajo se muestra la evolución que las corporaciones han experimentado, desde los años 60 hasta nuestros días, para operar en sus mercados, diferenciarse del resto de compañías y reforzar una relación sostenible con sus públicos. Este estudio muestra los diferentes intangibles y direcciones que se han ido introduciendo dentro de la organización corporativa, a lo largo de los años, para cubrir estas necesidades: desde la Comunicación, la RSC, la Marca, hasta la gestión de la Reputación. Para conocer su evolución, en este trabajo se realiza un estudio de fuentes bibliográficas y entrevistas a instituciones, consultoras y empresas que han sido pioneras en la implantación de esta disciplina. Este análisis concluye con el reconocimiento de la necesidad de avanzar hacia una Dirección más profesionalizada en la gestión holística de los principales Intangibles Corporativos, y se propone un ESTRATEGA como rol clave del *Chief Reputation Officer* en las empresas del siglo XXI.

**Palabras clave:** Reputación Corporativa; *Chief Reputation Officer*; CRO; Dirección Intangibles; DIRCOM; Director Comunicación.

**Abstract:** In front of a low differentiation of products, globalization of markets, ICT's role and new scenarios that are generated through company's relationships with their stakeholders, large private and public corporations are seeking strategies to ensure sustainability over time, differentiation in

competitive markets and increase their market value. To do this, companies have been gradually incorporating treatment of Intangibles into their management model. This paper shows the evolution that corporations have experienced since the 60's until today, to operate in their markets, differentiate from other companies and strengthen a sustainable relationship with their stakeholders. This study shows the different intangibles and management areas that have been introduced into the corporate organization, throughout the years, to cover these needs: from Communication, CSR, Brand, to Corporate Reputation Management. To know its development, this work presents a study of bibliographic sources and interviews with institutions, consulting firms and companies that have pioneered the implementation of this discipline. This analysis concludes with the recognition of the need to move towards a more professionalized Direction in the holistic management of the main Corporate Intangibles, and proposes a STRATEGIST as a key role of Chief Reputation Officer in the XXI century companies.

**Keywords:** Corporate Reputation; Chief Reputation Officer, CRO; Intangible Director; Dircom; Communication Director.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Metodología. 3. Evolución histórica de las empresas e incorporación de Intangibles. 3.1. Década de los 60: Las empresas se diferenciación por sus productos. 3.2. Años 70: La era de los servicios. 3.3. Años 80: La era del consumismo y la competitividad. 3.4. Década de los 90: Modelo Participativo – La Responsabilidad Social. 3.5. La década del 2000: Sostenibilidad y Reputación Corporativa. 4. De la Dirección de Comunicación a la Dirección de Reputación. 5. Tendencias de la Reputación y de su Dirección. 6. Discusión y conclusiones. 7. Referencia Bibliográficas.

**Summary:** 1. Introduction. 2. Methodology. 3. Historical Evolution of companies and incorporation of Intangibles. 3.1. 1960s: Companies are differentiating by their products. 3.2. 1970s: The age of services. 3.3. 1980s: The age of consumerism and competitiveness. 3.4. 1990s: Participatory Model – Corporate Social Responsibility. 3.5. 2000s: Sustainability and Corporate Reputation. 4. From Communication Director to Reputation Director. 5. Reputation Trends and their management. 6. Discussion and conclusions. 7. References.

Traducción de Isabel Cabra (Certificate of Proficiency in English  
-University of Cambridge)

## 1. Introducción

En el siglo XXI, las grandes corporaciones y multinacionales operan en mercados globales y en entornos de alta competitividad, donde los productos y servicios que ofrecen a sus públicos cada vez se diferencian menos. Ante esta situación, las empresas necesitan aportar valor que las diferencie en el mercado y garantice su sostenibilidad en el tiempo.

En esta era de la globalización, las TIC también juegan un papel muy importante porque contribuyen a establecer nuevos escenarios en las relaciones directas entre la empresa y la sociedad. Las empresas se acercan a sus públicos y ofrecen servicios de e-administración, información, venta on-line, servicios de atención al cliente, etc. Los públicos tienen la posibilidad de acercarse directamente a ellas, de comunicar a todos -por Internet- sus percepciones, y de ser prescriptores de la propia corporación en un entorno global.

Sin embargo estas percepciones no dependen tan solo del propio sujeto. Son el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo con sus públicos y con su entorno. La sostenibilidad de una compañía se describe en función de su capacidad en el tiempo para cubrir las expectativas y aportar valor a los públicos a los que se dirige.

Ante esta situación, las compañías han ido incorporando paulatinamente dentro de su modelo de gestión el tratamiento de Intangibles como valor diferencial que le aporta su sostenibilidad económica y social en el tiempo. En los años ochenta, muchos expertos en valoración de empresas afirmaban que el 70% del valor de una compañía dependía de sus activos tangibles y el 30% de los intangibles. Sin embargo hoy, a comienzos de la segunda década del siglo XXI, se considera que esa proporción es inversa: los intangibles son el 70% del valor de una empresa y el 30% lo constituyen los tangibles.

Por tanto, las empresas que actualmente lideran los mercados internacionales y tienen una reputación consolidada han evolucionado de un modelo basado en la gestión de activos tangibles -rentabilidad de sus productos y servicios, competitividad en su política de precios, distribución y promoción- a la gestión de activos intangibles- la comunicación, la marca, la cultura corporativa, la Responsabilidad Social Corporativa, la Reputación.

Existen diferentes tipos de clasificaciones de intangibles, pero la más utilizada es la propuesta por Edvinsson y Malone, quienes afirman que éstos se componen del Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional (Coduras, 2006: 5-6). El capital humano se refiere a las competencias profesionales, las habilidades y capacidad de los empleados; El capital estructural se relaciona con el conocimiento de la organización de forma sistematizada (*know-how* de procesos, base de datos, etc.); y el capital relacional es el que tiene que ver con el conjunto de las relaciones de la organización con los agentes de su entorno (inversores, trabajadores, clientes, proveedores, etc.).

Dentro del capital relacional está implícito la capacidad de comunicar con estos públicos y de establecer relaciones basadas en comportamientos transparentes y éticos para mantener su fidelidad y confianza. Dicho capital se atesora en las diferentes áreas de la compañía y a todos los niveles. Además incluye aspectos decisivos como la Marca, la Imagen de Marca, la percepción de los

## Actas – III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – III CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2011

---

valores corporativos, la RSC con los públicos estratégicos y el sistema de gobierno corporativo. En definitiva la Reputación Corporativa.

Hoy en día, existe un enorme interés por parte de las entidades públicas y privadas por la gestión de los Intangibles y hay una especial focalización sobre uno de los que más contribuye a la sostenibilidad de estas entidades, la Reputación Corporativa. Este hecho se ha visto reflejado tanto en el ámbito académico como en el ámbito profesional.

La buena o mala Reputación Corporativa, como intangible, puede sumar o restar al valor de mercado de la empresa. En ciertas definiciones académicas, se explica la buena reputación como resultado de la percepción que sus públicos estratégicos tienen acerca del comportamiento y relaciones corporativas excelentes con éstos.

Villafañe (2004: 31-32) afirma 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 a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos estratégicos”. Fombrun (2001: 293) señala que la reputación “se construye a partir de una serie de acciones y reacciones del ámbito en el que las corporaciones están inmersas”.

De Quevedo, Fuente y Delgado (2005: 81-97), Roberts y Dowlings (2002: 1077-1093), Fombrun y Shanley (1990: 233-258), Villafañe (2004: 77-91), Van Riel y Fombrun (2007: 46-60), afirman que una sólida gestión de la Reputación Corporativa aporta valor a las empresas tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo: reduce costes, mantiene los precios, atrae inversiones, favorece la cotización al alza en los Mercados Bursátiles, multiplica el valor de la marca, atrae y retiene empleados (talento), atrae proveedores de calidad, fidelización de clientes, atrae innovación, crea barreras a la competencia, minimiza el impacto de una crisis, favorece la diferenciación, impulsa las relaciones de confianza y favorece la accesibilidad a nuevos mercados.

En el ámbito profesional, estamos presenciando cómo empresas e instituciones dedican importantes esfuerzos a desarrollar políticas de Reputación Corporativa (RC), integrando en su estrategia empresarial la consolidación de su imagen y la confianza entre sus públicos: accionistas, clientes, trabajadores y resto de grupos de interés. Las empresas que están integrando la Reputación Corporativa en su Plan Estratégico, no sólo están mejorando su posición competitiva, sino que también crean valor para sus públicos estratégicos.

Además existen instituciones de muy reciente creación que se están convirtiendo en centros de conocimiento. Su principal función es dar soporte a aquellas empresas que tienen la necesidad emergente de establecer modelos de gestión y direcciones específicas que incorporen intangibles, como la Reputación, para garantizar la sostenibilidad de su negocio. Entre ellas cabe destacar: (1) El Reputation Institute, fundado en EEUU en 1997 por los

profesores Charles Fombrun y Van Riel; y (2) La Fundación Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership , formada por el 70% de las empresas del IBEX 35, surge como consolidación en Mayo del 2011 de la gestión desarrollada desde el 2002 por el Foro de Reputación Corporativa y del Instituto de Análisis de Intangibles.

A partir de este análisis situacional, se establecen las siguientes hipótesis para este trabajo:

1. La diferenciación de las empresas en los mercados competitivos donde desempeñan su actividad ha venido marcada a lo largo de la historia por la incorporación de diferentes intangibles.
2. Las grandes compañías reconocen la necesidad de gestionar la reputación corporativa, como el intangible que más contribuye a su estrategia corporativa y a su sostenibilidad corporativa.
3. Las empresas necesitan Direcciones y estructuras organizativas específicas cuyo rol se oriente más hacia la gestión de Intangibles para garantizar su sostenibilidad en los mercados globales y generar relaciones de confianza con sus públicos en el tiempo.

En este trabajo, se presenta la evolución que las grandes corporaciones han experimentado para diferenciarse y reforzar su relación sostenible con sus públicos. Se muestran los diferentes intangibles que se han ido introduciendo en las empresas, a lo largo de los años. Se analizan las direcciones corporativas que se han ido desarrollando para la gestión de estos intangibles desde la década de los 60 hasta nuestros días. Finalmente se reconoce la necesidad que tienen las empresas de avanzar hacia una Dirección que trabaje la gestión holística de la Reputación y sus principales Intangibles Corporativos que la impactan. Se propone al *Chief Reputation Officer* como Estratega clave que contribuye a la sostenibilidad de las empresas en los mercados competitivos donde actúa.

## 2. Metodología

En esta investigación se ha llevado a cabo, en una primera fase, un estudio de fuentes secundarias, bibliográficas, con el objetivo de conocer las diferentes situaciones y contextos que han marcado, en las distintas décadas, la necesidad en las empresas de incorporar Intangibles que les permitiera diferenciarse en sus mercados a lo largo de su existencia.

En una segunda fase y con el objetivo de conocer más en profundidad qué intangible es el que actualmente están incorporando las empresas para garantizar su sostenibilidad se realizan en primer lugar entrevistas en profundidad a consultoras específicas de Reputación Corporativa, a empresas pioneras en la gestión de la RC; y en segundo lugar se accede a un estudio sobre la tendencia de la RC para los próximos años realizado en Enero del

2011 sobre una muestra de 187 altos cargos de grandes corporaciones españolas y cedido para esta investigación por la consultora NetEquity y el Foro de Reputación Corporativa (FRC).

Por último se realiza un estudio de campo propio sobre una muestra de 20 grandes corporaciones para mostrar su evolución en la incorporación de los distintos Intangibles y la tendencia en los últimos años hacia la gestión específica de la RC. Esta investigación se realiza en el periodo comprendido del primer trimestre del 2011. Se llevan a cabo a través de entrevistas focalizadas sobre 20 expertos de estas corporaciones pioneros en la gestión de la Reputación y sus intangibles. El perfil de la muestra de este estudio son grandes corporaciones que han estado presentes en los principales ranking de reputación de los últimos 5 años.

### **3. Evolución histórica de las empresas e incorporación de Intangibles**

A continuación se analizan los diferentes contextos y situaciones que han ido surgiendo en las grandes corporaciones a lo largo del tiempo y que han dado lugar a la incorporación de Intangibles dentro de su modelo de gestión y de sus estructuras organizativas con el fin de garantizar su diferenciación en los mercados donde trabaja.

#### **3.1. Década de los 60: Las empresas se diferencian por sus productos**

Desde el punto de vista económico, la empresa es una “organización de capital y trabajo destinada a la producción o a la determinación de bienes y servicios para el mercado con el fin de generar ganancias” (Font, 1995: 52-68) .Y así es como se manifiesta en los años 60 y principios de los 70.

La era de la industrialización estaba presente en todas las empresas que existían en nuestro país. Todas ellas se caracterizaban por un *management* basado en la economía de producción, de los procesos, de la administración, de las economías de escala, de la diferenciación de los productos por sus ventajas de utilidad, del control de costes, de sus componentes y de sus materiales.

Las organizaciones empresariales contaban con una estructura centralizada y jerarquizada en departamentos estancos, donde lo más importante era el cumplimiento de plazos para la satisfacción de las demandas latentes en el mercado. En esta década de los 60, el producto de consumo –y su consiguiente publicidad- constituía toda la comunicación de la empresa de cara al exterior: de alguna manera, el producto era “la cara de la empresa” ante la sociedad y ante el consumidor.

En esta década surge tímidamente la Comunicación de Producto. No es una comunicación que aporta valor como Intangible, simplemente informa sobre las características funcionales del producto.

### 3.2. Años 70: La era de los servicios

A finales de los años 70 se da el *boom* del mercado de los servicios. El turismo y otros sectores como la banca empiezan a ser grandes fuentes de inversión para el país. La revolución de los servicios se impone.

El cara a cara de la empresa con el consumidor no es ya el producto físico, sino el servicio realizado por todas las personas que integran dicha organización empresarial. Las personas se convierten en un valor estratégico dentro de las organizaciones de servicios. De ellas dependen no sólo el negocio de las empresas de servicios, sino también los nuevos atributos de valor añadido del producto, y por lo tanto, una nueva forma de diferenciación en el mercado. Por tanto la cara de la empresa no es el producto son las personas.

Fruto de esa interrelación eficaz del empleado con el cliente en el ámbito de los servicios, las empresas detectan la importancia de crear áreas de Recursos Humanos que trabajen en el desarrollo de un buen clima de trabajo y fomenten la Comunicación Interna en su seno (Costa, 2004: 15).

El Humanismo Industrial contribuyó también al replanteamiento de las políticas de personal y de producción que manejaban las empresas hasta entonces. Las empresas empiezan a implantar nuevas políticas de contratación de personas más focalizadas en la cualificación y la capacidad profesional para participar en tareas relacionadas con su área de competencia.

Por tanto, se empieza a trabajar aspectos de la Cultura Corporativa y surge la necesidad de desarrollar técnicas de Comunicación Interna. La Comunicación Interna y la Cultura Corporativa son los primeros intangibles que surgen en las compañías. Y se empiezan a trabajar desde direcciones corporativas de Recursos Humanos principalmente.

En los años de transición política con la llegada de la democracia, se percibe la necesidad de la comunicación en el entramado económico y social, porque hasta ese momento las únicas fuentes de información eran las institucionales (Ramírez, 1995: 29-30).

Muchos de los profesionales que estaban en los Medios de comunicación pasan a ser funcionarios de los Gabinetes de Prensa de los Ayuntamientos y Organismos Públicos. Surgen las primeras comunicaciones no comerciales, las relaciones con los medios de comunicación, que se utilizan para difundir mensajes institucionales a través de los principales canales de comunicación. A su vez se cubre la demanda de los medios de comunicación. Los medios encuentran estos gabinetes una fuente de información accesible y de interés para cubrir con suficientes contenidos la actualidad de la agenda informativa diaria.

Paralelamente el miedo de los empresarios por la demanda continua de los medios de información y el recelo a suministrarla, provocó que se impulsara la creación de los gabinetes de prensa y la figura de los jefes de prensa en el ámbito empresarial (Martin, 1995: 19-20). Principalmente son las empresas del sector financiero, las que comienzan a desarrollar relaciones con los medios de comunicación. La empresa percibió que si daba información sobre ella misma ayudaba a unificar su imagen.

### **3.3. Años 80: La era del consumismo y la competitividad**

Ante una era centrada en el consumismo las empresas definen un nuevo sistema de gestión basado en modelos estratégicos de mayor competitividad.

En el caso de las empresas españolas se empiezan a privatizar, y esto se hace patente con su salida a bolsa. A partir de entonces, la propiedad de las grandes empresas no estaría, por lo general, centralizada en un propietario; y, además, el director general de una empresa no sería ya, habitualmente, su propietario. Se desarrollan las sociedades mercantiles y aparece la figura de los accionistas. Aparece la comunidad financiera, los inversores, los analistas financieros, como nuevos públicos a los que las empresas deben atender y con los que deben establecer canales adecuados para mantenerlos debidamente informados (Farias y Farias, 1994: 19-20). Surge la Comunicación Financiera.

Las empresas que cotizan en bolsa tienen un valor de mercado que no corresponden únicamente con el valor contable. Las multinacionales y los analistas financieros empiezan a detectar que otros activos no tangibles pueden hacer que el valor de mercado de una empresa pueda ser mayor que el valor contable, como la Marca, las patentes, el capital humano, etc.

Diversas circunstancias que acontecen en España propician un nuevo escenario empresarial en nuestro país. Entre ellas destacan: (1) la desregularización de la economía en sectores importantes, como el de la banca, la energía o las telecomunicaciones; (2) la apertura hacia nuevos mercados; (3) la entrada en la Comunidad Económica Europea y el nuevo marco económico que se genera. Se produce una masiva entrada de empresas multinacionales extranjeras, mediante fusiones y adquisiciones, y paralelamente las grandes empresas españolas, sobre todo de los sectores anteriormente citados, estudian la viabilidad de conquistar nuevos mercados.

En el caso de las empresas españolas, su proceso de internacionalización se produce en la década de los 80 y, especialmente, la de los 90 como consecuencia de su adaptación al nuevo entorno europeo. Concretamente observamos como muchas de ellas tuvieron su entrada en América Latina en un corto espacio de tiempo, de forma masiva, y se encuentran hoy muy reconocidas en sectores estratégicos como hidrocarburos, energía, telecomunicaciones o la banca.

Ante su apertura hacia nuevos mercados, la empresa necesita conocer su organización, las relaciones de sus miembros con su entorno y la respuesta de sus clientes. Surge la investigación de mercado para inyectar a los productos escasamente diferenciados en cuanto a sus características nuevos servicios de valor añadido, preguntando y analizando -por primera vez- lo que sus consumidores habituales necesitan o esperan, y así ajustar la oferta al estado de la demanda (Sánchez, 1989: 26). Se utilizan estas investigaciones de mercado para impregnar a los productos de nuevos valores intangibles que garanticen el mantenimiento de sus clientes y contribuyan a incrementar el valor de mercado de la empresa.

Es el momento en que la Marca-Producto se empieza a trabajar como un activo intangible de la empresa que ayuda a alcanzar y mantener una cuota de mercado. Surgen en las empresas las Direcciones de Marketing (American Marketing Association, 1985: 1) que gestionan la Marca-Producto, estudian el posicionamiento del producto en el mercado frente a la competencia, trabajan las relaciones Producto/Marca- Clientes Reales y Potenciales, y gestionan la comunicación comercial.

En este entorno de libre competencia y en un marco en el que la oferta era ya superior a la demanda, se empieza a utilizar la comunicación de su MARCA con sus clientes actuales o potenciales, resaltando sus valores y sus principales atributos emocionales. El *boom* de la publicidad es una realidad en los años ochenta, y también una herramienta estratégica para el posicionamiento y diferenciación corporativa de los productos en el mercado.

El sector de los servicios continúa su desarrollo y los empleados adquieren un papel protagonista como elemento que hace tangible la estrategia comercial, que genera una imagen de Marca y de empresa. La Comunicación Interna empieza a desarrollarse en áreas de Comunicación en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos.

Paralelamente, el auge en los años 80 de empresas informativas y de medios de comunicación de masas, incrementan la necesidad de un mayor número de contenidos informativos y de fuentes de financiación para su supervivencia. Las empresas se convierten en un actor de primera línea para estas empresas informativas por dos razones: (1) Son fuente de financiación porque contratan publicidad para difundir su MARCA-PRODUCTO; (2) Son fuente de información para la elaboración de contenidos informativos. Los medios de comunicación y las empresas se necesitan mutuamente. Las empresas enmarcan las relaciones informativas dentro de las Direcciones o Gabinetes de Prensa y las relaciones contractuales dentro de las Direcciones de Marketing.

En la década de los 80, la Comunicación es un área técnica y la Marca-Producto se enmarca dentro de la gestión de la cuota de mercado y no como valor intangible que incrementa la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

A finales de esta década algunas empresas detectan que no sólo la imagen de Marca del Producto es importante. Ya no sólo es importante que el público tenga un buen concepto del producto sino también de la empresa. Surge la necesidad de comunicar sobre la empresa para generar una imagen positiva que repercuta en crear confianza y credibilidad en sus públicos. Se empiezan a crear las primeras Direcciones de Comunicación, que integran dentro de éstas la comunicación de la empresa con los empleados, clientes y medios de comunicación.

Las organizaciones detectan la necesidad de esta nueva Dirección que promueve una visión global corporativa en materia de comunicación por varias razones: (1) Las empresas tienen fragmentada su comunicación en distintos departamentos y existe una escasa coordinación; (2) Se sigue considerando la comunicación como un conjunto de técnicas instrumentales al servicio de necesidades puntuales y no como parte de la dirección corporativa global.

### **3.4. Década de los 90: Modelo Participativo - La Responsabilidad Social**

En la década de los noventa se pasa de una cultura de masas a una nueva revolución, la sociedad del conocimiento (Costa, 2004: 15). La explosión de las TICs (Internet, correo electrónico, teléfonos inteligentes, etc.) y la interactividad hombre-ordenador imponen en la empresa una nueva forma de trabajar, de convivir socialmente con las nuevas tecnologías y de relacionarse con el entorno de Internet.

En esos años hay un descenso de la economía de producción. Las MARCAS-PRODUCTOS se quedan circunscritas al campo del consumo, y en esta nueva sociedad del conocimiento el entorno y los públicos que interactúan con la empresa no se conforman con buenas políticas comerciales, basadas en calidad-precio y en una buena imagen de marca-producto. Las empresas empiezan a darse cuenta que, para contrarrestar la competitividad del mercado, deben añadir la MARCA-EMPRESA. La diferenciación del producto como la experiencia del consumidor con la marca ya no es suficiente, porque los productos son muy similares entre sí; por el contrario, los valores corporativos y la identidad de las empresas son distintas unas de las otras.

Sin embargo las empresas detectan que sus clientes tienen una imagen de ellas empobrecida: únicamente les ven como entidades con ánimo de lucro. Esta percepción perjudica a la empresa y la posiciona como entidad poco fiable y poco creíble para el público. Las empresas descubren la necesidad de un enfoque sociológico y de las ciencias humanas para desarrollar su actividad empresarial. Ese enfoque le ayudará a evolucionar hacia un pensamiento estratégico de responsabilidad y compromiso social.

Dentro de este nuevo enfoque, las empresas, como sucede con cualquier ser humano, empiezan a tener presente la necesidad de desarrollar los siguientes Intangibles en su gestión para su supervivencia, diferenciación y superación:

1. Una Identidad, un nombre, una personalidad definida con su negocio, una historia de su evolución en su hacer diario. La empresa tiene una misión, una visión, unos valores y, por supuesto, una filosofía de vida empresarial.
2. Una Cultura corporativa, fruto del trabajo de cada día, de sus relaciones, de sus acciones, de su comportamiento, de su gestión y gobierno como corporación. De este modo, desarrolla procedimientos internos y con su entorno social que están basados en unos valores y principios éticos corporativos.
3. Una comunicación y relaciones constantes con otros miembros: una forma de expresarse y de compartir experiencias e información con miembros que tienen inquietudes muy similares.
4. Una buena Reputación. Las empresas buscan, al igual que el ser humano, que el entorno reconozca una percepción positiva sobre su trayectoria continuada de acciones empresariales: que perciba que son éticas, transparentes y de responsabilidad no sólo con sus públicos estratégicos, sino también con el resto de intermediarios y agentes del entorno donde se mueve y actúa. De esta forma se garantiza su sostenibilidad y contribuye al bienestar económico y social del mercado donde trabaja.

En los años 90 y ante el gran número de áreas corporativas que trabajan la comunicación con los públicos estratégicos desde diferentes ámbitos, técnicas y plataformas, las grandes corporaciones continúan desarrollando las Direcciones de Comunicación al más alto nivel directivo. Su principal función era evitar la dispersión y coordinar los mensajes corporativos para contribuir a generar una percepción favorable de la Compañía, en definitiva una buena reputación en los mercados.

Las empresas necesitaban poner orden en sus comunicaciones y exigen a estos profesionales definir sus estrategias de comunicación y planificarlas en función del calendario de acciones corporativas para garantizar su eficacia. Se piensa ya en definir estrategias de comunicación, en desarrollar planes y no simplemente en diseñar herramientas de comunicación.

Sin embargo durante esta década se fue dibujando una Dirección de Comunicación cuyas funciones, denominaciones y ubicación en el organigrama venían marcadas en función de las prioridades o actividades de interés por la dirección general de las empresas. La figura del Dircom se centra como estrategia global de la comunicación en la empresa. Esta situación originó que se crearan asociaciones como ADC Dircom en el año 1992 interesadas en consolidar la figura, definir el perfil y sus funciones en el ámbito de la alta dirección. Sin embargo en la actualidad el Director de Comunicación sigue sufriendo esta dispersión en su denominación, funciones y ubicación.

La necesidad de fomentar las relaciones de la empresa con su entorno social para el desempeño de su actividad, en la década de los noventa provocó que las empresas se vieran sometidas a presiones sociales y económicas que provenían de todos los ámbitos: de su sector, de organismos reguladores, de su comunidad, de líderes de opinión que actúan en su ámbito, etc. Ante esta situación, desarrollaron e incorporaron el intangible Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tanto en su actividad diaria como en sus productos o servicios; en definitiva, en toda su estrategia empresarial.

Surgen entidades de RSC como la Fundación Empresa y Sociedad o la Fundación Entorno e incluso políticas de RSC en Europa como el Libro Blanco sobre *‘Crecimiento, Competitividad y Empleo’* (COM (93) 700, diciembre de 1993).

Para garantizar su sostenibilidad y su permanencia en el tiempo, las empresas empiezan a preocuparse por su compromiso en el comportamiento interno y externo de la organización. Trabajan en integrar el intangible de la RSC dentro de la cultura corporativa en lo referente a sus relaciones con sus públicos. Se empiezan a preocupar por fomentar unas relaciones eficaces, éticas y de transparencia con sus públicos estratégicos para que perduren en el tiempo.

Ya no sirve el tradicional organigrama piramidal. Lo importante no es la jerarquía, sino las relaciones y las interacciones entre todos los actores que definen esa estructura del sistema “empresa” y del sistema “entorno”. La RSC se integra en toda la organización durante esta década y continúa su implantación durante la primera década del siglo XXI.

Las empresas que trabajaban bajo modelos de RSC, donde el principal objetivo es el cumplimiento y buen comportamiento con sus públicos estratégicos, empiezan a apostar por un modelo participativo, proactivo y dinámico para asegurar su permanencia en el tiempo. Se integra en la cultura corporativa el estilo de Dirección Participativa y por Objetivos.

Para garantizar su permanencia y su equilibrio en un sistema abierto, influenciado por factores a veces imprevisibles, la empresa entiende que debe estar conectada con su entorno: con los llamados públicos estratégicos. El funcionamiento de la empresa ya no sólo depende de las decisiones que se toman, y de sus comunicaciones, sino también de las acciones, percepciones y reacciones que se producen en el interior y en el exterior de la empresa, generando, como respuestas, conductas a favor o en contra y, por lo tanto, impulsando o contrarrestando su Reputación como Empresa.

Las empresas consideran que la buena o mala reputación no sólo se consigue con la comunicación, sino que debe estar alineado el hacer y el decir de una organización para generar relaciones de confianza con sus públicos sostenibles en el tiempo.

En definitiva, este nuevo *management* contribuye al desarrollo de la estrategia corporativa sostenible y surgen a finales de esta década y en el 2000 las primeras Direcciones de RSC dentro de las estructuras organizativas de las grandes empresas españolas del IBEX 35. En muchos casos eran direcciones independientes y su dependencia jerárquica era de primer nivel; otras veces estaban dentro de Comunicación o Recursos Humanos (Forética, 2008: 20-21).

### **3.5. La década del 2000: Sostenibilidad y Reputación Corporativa**

Las empresas del Siglo XXI se preocupan por priorizar dentro de su estrategia global su Sostenibilidad Económica y Social. Las principales multinacionales, inmersas en la globalización, necesitan crear valor a todos sus públicos estratégicos para sobrevivir y para incrementar su participación en los mercados en los que opera.

Durante la primera década del 2000, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) continúa aumentando su importancia en el contexto empresarial (Fundación Alternativas y KPMG, 2009: 27-36). Entre los diversos factores que impulsan esta expansión están las exigencias adoptadas en diferentes Estados sobre Gobierno Corporativo y transparencia informativa, el interés por parte de los medios de comunicación, la creciente importancia de la Inversión Socialmente Responsable y las políticas de RSC en el marco europeo. Al mismo tiempo, las Administraciones empiezan a incorporar criterios de responsabilidad social en sus actividades.

En este nuevo siglo nos encontramos con la quinta nueva oleada de fusiones y adquisiciones desde la revolución industrial, motivada por factores como la globalización o el valor para el accionista de la inversión en una empresa.

A esto se suma la incidencia de Internet, que facilita la concentración de las empresas. Según Ritter (2009: 65-75), el desarrollo de las TIC, la e-administración, la Web 2.0, las redes sociales y los *blogs* han contribuido a esta globalización económica, con lo que se ha ampliado el ámbito de actuación de las empresas y también su complejidad. Esta complejidad se debe a que ya no hay límites en los flujos de información sobre productos, servicios, marcas, etc. Todos los públicos estratégicos opinan y se relacionan como usuarios de comunidades *online*.

Empresa y públicos, todos están obligando a migrar hacia formas de actuar globalmente. Los mercados están interconectados y la interactividad será cada vez uno de los factores de mayor impacto en las organizaciones. Este diálogo, gracias a las TIC, permite ajustar la estrategia y la toma de decisiones para agregar valor en la gestión empresarial sobre sus públicos y la sociedad. La actitud participativa de la empresa, desde el punto de vista de la “escucha”, es primordial en la definición de estrategias a largo plazo.

Sin embargo la nueva forma de interacción con estas comunidades on-line inquieta a las empresas. Por un lado, desean el control y el seguimiento de los

mensajes, y por otro, saben que se les abre una oportunidad para llegar mejor a sus públicos estratégicos, siempre que la comunicación se gestione adecuadamente. Existe una preocupación por su reputación on-line.

Hoy las empresas que garantizan su permanencia no son las más grandes, sino las más rápidas en adaptarse a los nuevos retos, a los cambios. El éxito o fracaso de las empresas no sólo dependen de ellas mismas sino fundamentalmente de las relaciones de confianza con sus públicos.

Las empresas están trabajando, actualmente, su estrategia corporativa en un mercado globalizado, creando valores competitivos y guiando a la organización hacia unas pautas coherentes entre sí y coherentes con la identidad global. Ésta es una de las formas que permite su buena reputación y por tanto su sostenibilidad en el tiempo. En la forma actual de gobernar las empresas trabajan para alcanzar un compromiso en el que las demandas de todos sean tenidas en cuenta y se cumpla con las expectativas de los públicos estratégicos, armonizando todos los factores y teniendo en cuenta las consecuencias posibles de la elección (González, 2009: 55-57).

Después del caso Enron, uno de los escándalos empresariales más notorios producido en el 2001, se estudia la viabilidad de una legislación que evite la opacidad en la actuación directiva y que promueva una iniciativa empresarial basada en la transparencia (Informe Aldama en España, ley SOX en EEUU, etc.). Actualmente se exige a las empresas cotizadas en nuestro Mercado de Valores que elaboren un Informe de Gobierno Corporativo e incluyan los contenidos mínimos para garantizar su transparencia. (Garrigues, 2010: 44).

El Buen Gobierno Corporativo no sólo se está aplicando sobre las empresas que cotizan, sino que se amplían a todas aquellas que desean implementar un *management* basado en la Competitividad Responsable. Esta forma de gestión se basa en transferir al entorno la responsabilidad social y la transparencia arraigada en su cultura de empresa, teniendo así la posibilidad de diferenciarse frente a los demás. Estas prácticas buscan asegurar los niveles de competitividad en forma ética y sostenible, ampliando su espectro de actuación más allá de los productos, y llegando a influir en el medio con el que se interrelaciona.

La empresa del siglo XXI es una entidad con ánimo de lucro y está dentro de su naturaleza generar ganancias, pero deben reflexionar acerca de cómo genera las ganancias. Para ello, su transparencia, su saber hacer, su responsabilidad y ética, su forma de gobierno es lo que permite su sostenibilidad y aceptación por parte de sus públicos estratégicos y del mercado donde opera.

Otra de las características de las empresas del siglo XXI es que se potencia su gestión proactiva. Ya no sólo se estudian los posibles riesgos operacionales, sino también los reputacionales y cómo prevenirlos, así como detectar nuevas oportunidades. Se intentan prevenir situaciones que pueden provocar una crisis

y que puedan desestabilizar la empresa, su estrategia, su negocio y su reputación.

Los buenos resultados económicos y la revalorización de las acciones de una institución en los mercados bursátiles ya no dependen sólo de una buena gestión profesional, económica y financiera. Las grandes corporaciones de España están empezando a trabajar actualmente el intangible Reputación Corporativa por los beneficios que le reporta a su estrategia global. Se detecta que una buena Reputación Corporativa genera comportamientos favorables de los diferentes públicos estratégicos, favorece los flujos de caja, aumentan las ventas, atraen capital, inversores, talento, etc.

En la actualidad, muy pocas empresas tienen delimitados departamentos para la gestión de determinados intangibles y no siempre existe una estructura organizacional clara. Sin embargo, en los últimos tiempos se detecta la necesidad de gestionar no solo la Imagen Corporativa, sino también la Reputación Corporativa, como parte intrínseca de la estrategia global de la empresa.

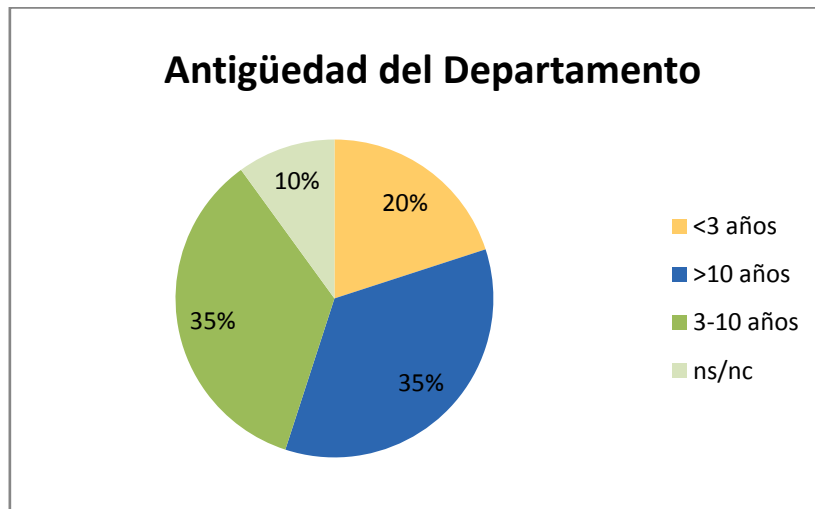
Las grandes dimensiones de estas empresas y la diversidad de direcciones corporativas que interactúan con sus públicos, provoca que estas compañías necesiten velar por una coherencia global entre lo que dicen y lo que hacen. De esta forma garantizan que sus públicos tengan una percepción favorable hacia ella en el tiempo. Estas necesidades hacen que las empresas actualmente necesiten de Estrategias que velen por integrar principios de actuación y políticas de actuación encaminadas a fortalecer la reputación que estos públicos tienen de la compañía y generar así comportamientos favorables hacia ella.

El profesional que trabajaba la Imagen Corporativa es el Director de Comunicación. Pero, aunque lleva más de dos décadas ejerciendo como profesional de la Comunicación, la Imagen Corporativa no se encuentra como prioridad dentro de las agendas de los Consejos de Administración.

Actualmente la gran mayoría de Direcciones de Comunicación (Dircom) que trabajan la Reputación lo hacen sólo desde el ámbito de la comunicación. No han evolucionado en sus funciones hacia la gestión holística y transversal de la Reputación como modelo de management alineado entre lo que se dice y lo que se hace en las diferentes direcciones y unidades corporativas de la compañía. Ante esa situación las grandes corporaciones cuyos Dircom no han evolucionado hacia esa dirección se están viendo obligadas a crear una nueva Dirección Estratégica que la gestione.

En la primera década del siglo XXI se observa que la Reputación Corporativa y los intangibles que la impactan- RSC, Marca, Cultura, Identidad, Comunicación- se están empezando a trabajar en departamentos específicos y con direcciones concretas y la tendencia es que sigan creciendo estas áreas. Ya existen algunas empresas pioneras que cuentan con una nueva Dirección Estratégica

el *Chief Reputation Officer* que participa en comisiones específicas de Reputación dentro del Consejo de Administración (Casado, 2011: 207).



**Figura-1.** Antigüedad del Departamento donde se gestiona la RC.

Los resultados del trabajo de campo realizado en las corporaciones españolas, nos confirman, como se observa en la Figura-1, que estas Direcciones donde se trabaja la Reputación se han desarrollado dentro de esta primera década del 2000, en un 55% de los casos.

Además, como se muestra en la Figura-2, se confirma que las áreas que tienen mayor antigüedad en estos departamentos donde se gestiona la RC son la Comunicación Corporativa, la Comunicación de Marketing seguida de la Comunicación Financiera y de la Comunicación de Crisis. Estos dos últimos tipos de comunicación son claramente potenciados por la característica intrínseca de las empresas entrevistadas, la mayor parte de ellas cotizan en bolsa y, por lo tanto, deben evitar crisis que puedan influir en el valor de mercado de la empresa.

En cuanto a la antigüedad de la gestión de la Marca, conviene destacar que lleva ya más de diez años. La RSC y la RC empiezan a surgir hace 10 años. En el año 2001, Telefónica fue la primera empresa en España que crea un Área de Reputación Corporativa en su organigrama y su ubicación se encuentra en la Secretaría de la Presidencia.

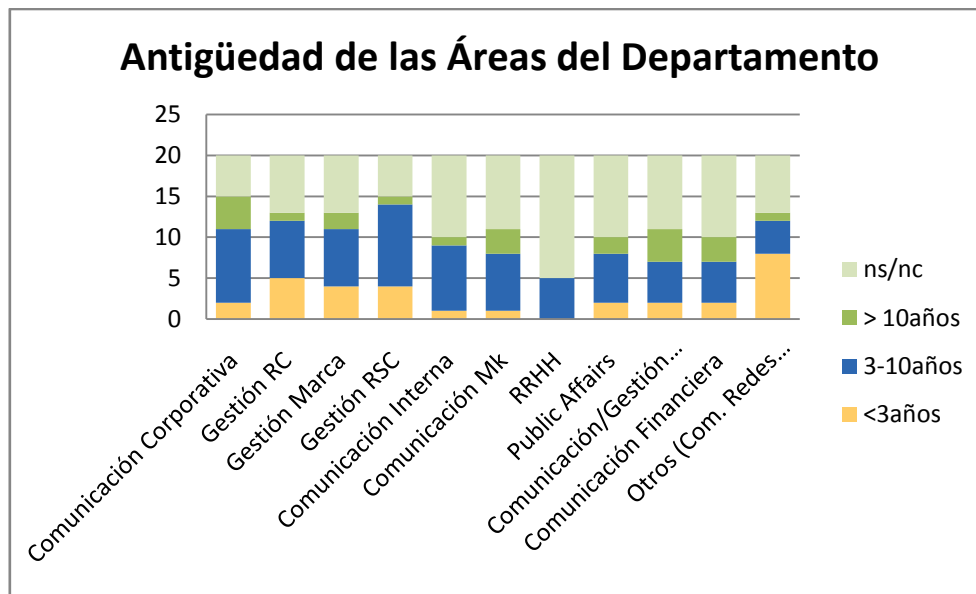


Figura-2. Antigüedad de las Áreas del Departamento donde se trabaja la RC.

Aunque desde hace nueve años han ido apareciendo nuevas áreas de RSC y RC, sin embargo en los últimos 3 años, como se observa en la Figura-2, es cuando estamos observando que la proporción de empresas interesadas en la gestión de la RC se está incrementado, y coincide con la proporción de empresas interesadas en la gestión de la comunicación en las redes sociales. Actualmente la preocupación de la reputación on-line está generando, un alto interés por el diálogo y por la necesidad de utilizar herramientas que recojan la percepción de sus públicos de forma inmediata para actuar, prevenir posibles riesgos y detectar oportunidades.

La Reputación se incorpora, en esta primera década del siglo XXI, en las estructuras organizativas de las grandes corporaciones y es uno de los puntos clave en las agendas de las reuniones al más alto nivel directivo. La RC se convierte en el nuevo modelo de gestión que están implantando las grandes corporaciones actualmente por dos razones fundamentales: (1) Les permite la excelencia en las relaciones de confianza de la compañía con sus públicos y genera comportamientos favorables (inversores, clientes, empleados); y (2) Contribuye a la estrategia global corporativa y a su sostenibilidad en el tiempo en los mercados competitivos globales.

#### 4. De la Dirección de Comunicación a la Dirección de Reputación

El *management* del siglo XXI se basa en una gestión adecuada de las relaciones con los públicos para obtener unas percepciones favorables hacia la compañía. Este sistema de gestión de las empresas necesita de un Director o Estratega que aporte información y participe en la toma de decisiones de la estrategia global en los siguientes puntos:

1. Desarrollar e integrar un comportamiento/cultura responsable de la empresa en sus distintos ámbitos de actuación y relaciones, cuidando el buen hacer de su Gobierno Corporativo.
2. Velar por la consolidación de Marca Corporativa entre sus públicos, basando su estrategia en ajustar sus necesidades a las expectativas de sus públicos estratégicos mediante sus relaciones y experiencias con la empresa. Y no ceñir esta estrategia sólo a comunicación.
3. Hacer partícipes a sus públicos en la definición de la estrategia global corporativa para integrarlos y garantizar así su permanencia y su compromiso en el seno de la corporación.
4. Trazar y priorizar un Mapa de públicos estratégicos, reguladores y supervisores del sector al que pertenece la organización. Conocer y participar en sus sistemas, fomentar las relaciones, compartir formas de actuar y conocer de primera mano las innovaciones producidas en su entorno, ya sean legales, sociales, económicas, políticas o tecnológicas.
5. Detectar y vigilar aquellos temas que puedan influir en la Reputación Corporativa en los distintos ámbitos o sistemas donde actúe la empresa, ya sean internos o externos.

Estos puntos del *management* tienen que ver con la Comunicación pero fundamentalmente se centran en la gestión de intangibles corporativos, tales como RSC, Marca, Identidad Corporativa y Cultura Corporativa. En definitiva de gestionar transversalmente y de forma global la Reputación Corporativa de la compañía.

La Comunicación Corporativa es una de las piezas decisivas en la toma de decisiones orientadas a la estrategia global de la empresa, pero debe ir integrada en la gestión estratégica de la organización. La Comunicación, puede contribuir a consolidar la Reputación Corporativa pero también puede generar riesgos reputacionales. Por eso, el Director de Comunicación debe evolucionar, en la definición de las empresas del siglo XXI, hacia un nuevo rol como ESTRATEGA GLOBAL de los principales intangibles Corporativos.

En el estudio de European Communication Monitor, el 62% de los Dircom europeos son responsables en la definición de la estrategia de la compañía y dentro de sus labores principalmente está la gestión de los activos intangibles (Zerfass et al, 2010: 29). En este estudio se refleja la tendencia hacia la que debe evolucionar el Dircom como ESTRATEGA dentro de la Estrategia Global de la Compañía y no únicamente en el área de la planificación de actividades de comunicación.

Sin embargo en nuestro país sólo el 41% de los Dircom participan siempre en el Comité de Dirección de la empresa, aún estando cerca de los centros de decisión y asesorando a la alta Dirección (ADC Dircom, 2010a: 27). Siguen

centrando su trabajo en la Comunicación y escasamente en la gestión de Intangibles.

Estos Dircom afirman que su departamento trabaja sobre 42 áreas o líneas, y entienden que deben continuar gestionándolas (EOI, IAI e MITC, 2010: 31). Parece evidente que la buena coordinación de estas 42 funciones, teniendo pesos similares en casi todas, resulta prácticamente imposible.

El principal intangible que gestiona el Dircom es la Imagen, siendo ésta una percepción puntual de los públicos de la empresa generada por una comunicación determinada. Sin embargo, la gestión de la Reputación tiene un carácter estructural, y se caracteriza porque no se obtiene exclusivamente con la comunicación de la empresa. Hay que trabajar y conocer la empresa, su negocio, su sector, su entorno para trabajar todos los indicadores que se pueden producir y que pueden impactar en la Reputación Corporativa.

Según un estudio del EOI, IAI y MITC (2010: 60-61) , se afirma que hoy en día “el Dircom es consciente de que su actividad influye en los intangibles, en la marca y en la reputación de su empresa. No obstante lo que subyace en el discurso de los Dircom es que no los está gestionando y reportando de forma eficaz. Se detectan tres factores interrelacionados que explican esta situación: los recursos económicos que están por debajo de los de RRHH y Marketing, la falta de gestión centralizada y transversal y la falta de herramientas para gestionar y medir los intangibles. En la actualidad en las Direcciones de Comunicación no existe un modelo estándar de gestión y *reporting* de los intangibles y, consecuentemente, no se está aplicando una medición integral de los mismos”.

Actualmente se está viviendo en algunas empresas recortes en el departamento de comunicación y se está realizando outsourcing. Esto sucede fundamentalmente en aquellas Direcciones de Comunicación que se han quedado en una súper-especialización técnica: en transmisión de información, relaciones con la prensa, comunicación comercial, etc.

Los profesionales de la Dirección de Comunicación que quieran avanzar y aportar como miembros activos en la toma de decisión global, deben saber que de ellos no se espera un especialista en comunicación. Deben dar un paso más allá, deben definir cuál es su rol de Estratega frente a los valores intangibles que le aporta a la empresa y, por lo tanto, podrán ser órgano decisor en la estrategia global orientada hacia el futuro.

Para los próximos años, el reto de las Direcciones de Comunicación está en trabajar para la consecución de los siguientes objetivos:

1. Una integración de la *identidad* (misión, visión y valores) y la *cultura corporativa* orientada a la escucha. Son los dos elementos que permiten una estrategia diferenciadora de la empresa en las acciones y relaciones constantes que se producen dentro y fuera de su organización;

2. Un conocimiento de la *percepción de sus públicos estratégicos* (empleados, consumidores, clientes potenciales, accionistas, proveedores, etc.) y cómo ésta difiere de su comportamiento y razón de ser como empresa. De igual modo, debe conocer en qué aspectos debe mejorar su gestión para que la empresa perdure en el tiempo;

3. Una Integración de los ingredientes necesarios en la estrategia corporativa para que la Reputación Corporativa como valor intangible de la empresa (Villagra y Carcelén, 2004:103-113) contribuya a su sostenibilidad económica, política y social en un mundo de gestión compleja de públicos de influencia y estratégicos como el actual.

En consecuencia, la figura del Director de Comunicación del siglo XXI no debe reducir su trabajo a temas exclusivamente de transmisión de información. Su proyección profesional debe evolucionar. Las empresas necesitan profesionales que aporten valor con su gestión en la estrategia global de la empresa y en la cuenta de resultados. Los profesionales que estudien la viabilidad de generar oportunidades y reducir riesgos para mejorar la Reputación Corporativa y trabajen la situación de su empresa y cómo mantenerla y mejorarla para contribuir con la estrategia global de la empresa, serán miembros con voz y voto en las decisiones de la alta dirección.

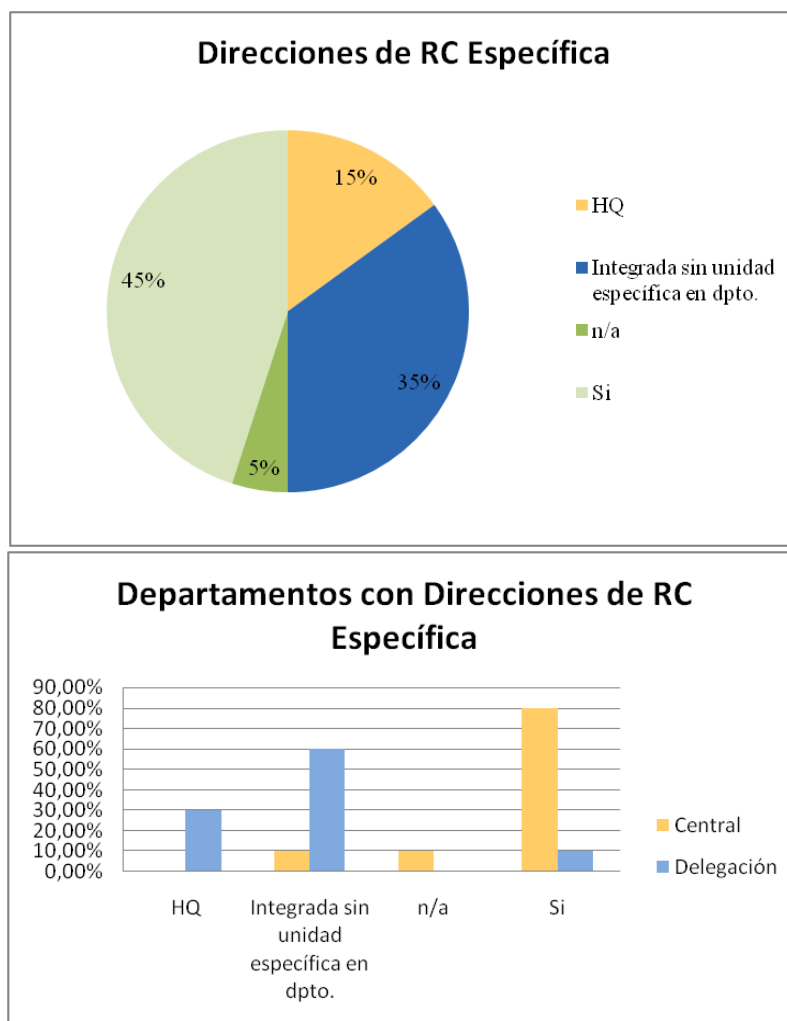
Los directivos que han entendido la Reputación Corporativa como un Intangible que debe gestionarse para aportar valor a las empresas, están generando nuevas oportunidades y están consolidando su función dentro de las empresas.

Fombrun (1996: 19-198) contempló hace más de una década que para explotar el capital reputacional y construir más compañías fuertes, se debía desarrollar una nueva figura o rol a nivel ejecutivo en las compañías, que denominó CRO (Chief Reputation Officer). Además afirma que muchas compañías nombran un CFO para salvaguardar el capital financiero, un COO (Chief Operating Officer) para monitorizar las operaciones, y un CIO (Chief Information Officer) para controlar y manipular las bases de datos corporativas. Fombrun sugiere que para dirigir los activos intangibles de una compañía y construir compañías líderes, se debe institucionalizar nuevos roles y estructuras en nuestras compañías, como es el caso del CRO.

En estos momentos este Estratega de la Reputación está surgiendo en grandes corporaciones y multinacionales españolas bajo esta denominación de *Chief Reputation Officer*. Casado (2011: 259) afirma que un 33% de ellos están participando activamente en los procesos de definición de la estrategia corporativa y en la toma de decisiones globales de la empresa. Dentro de sus funciones destaca la medición y control de las percepciones de sus públicos estratégicos para ajustar dichos procesos y garantizar la estabilidad, competitividad y permanencia de su empresa en el tiempo.

Las empresas son relaciones, y sin ellas no existirían, ni se desarrollarían, ni sobrevivirían. La obligación de este Estratega en estas relaciones debe ser conocerlas en todos sus estados y situaciones para trabajarlas conjuntamente con todas las áreas de la organización implicadas y velar por el equilibrio de la empresa con todos los sistemas con los que interactúa.

Este Estratega participa en la toma de decisiones en la alta dirección porque aporta valor a la estrategia global. Aunque la comunicación como función es muy importante, y así lo entienden ya las compañías multinacionales y grandes empresas públicas de España, necesitan conocer el impacto de su gestión, con los distintos públicos en los resultados económicos-financieros globales de la compañía.



**Figura-3.** Direcciones Específicas de Reputación Corporativa.

En esta primera década del siglo XXI este Estratega o *Chief Reputation Officer* apuesta por trabajar la Reputación Corporativa y el resto de intangibles – RSC, Marca, Cultura, Identidad y Comunicación- como parte imprescindible de la estrategia corporativa global. Actualmente, como se observa en la Figura-3 en un 45% de las corporaciones investigadas ya existe una Dirección específica

de Reputación y en un 80% de las corporaciones centrales entrevistadas ya existe esta Dirección.

En las entrevistas realizadas a estos directivos que gestionan la Reputación Corporativa, nos confirman que su figura contribuye a la Estrategia Global en:

1. La posibilidad de legitimar el impacto de las percepciones de sus públicos, ya no sólo el que se genera a través de la comunicación, sino también a través de las políticas e iniciativas de actuación corporativas.
2. El análisis y el conocimiento de los públicos en la repercusión de la estrategia global a largo plazo. Detectan riesgos y oportunidades reputacionales.
3. Velar por la coherencia global de “lo que dice” y “lo que hace” para generar relaciones de confianza con sus públicos. Para ello deben alinear las comunicaciones, sus comportamientos y actuaciones con las expectativas de sus públicos.

El escaso conocimiento que muchas empresas han tenido sobre los públicos estratégicos sobre los que desea operar, sus aspectos normativos y códigos deontológicos ha generado importantes pérdidas no sólo económicas sino también de Reputación Corporativa.

Ante esta situación, el *Chief Reputation Officer* debe tener esta visión legal de las relaciones con los públicos, y debe tener capacidad para trasladar dentro de su empresa el modo de gestionar esas relaciones con sus públicos en los diferentes departamentos y unidades de negocio, contribuyendo a plasmarlas en los códigos éticos, de conducta y en los informes de *reporting* de la compañía. Estos aspectos actualmente no se contemplan en la legislación ni en los códigos deontológicos profesionales del Dircom para convertir a esta figura en Estratega de la Reputación.

## 5. Tendencias de la Reputación y de su Dirección

Villafañe (2004: 21-24; 2000:114-119) afirma que el Dircom está evolucionando desde la visión centrada en la exclusividad de la relación con los medios de comunicación y la publicidad hacia otra más compleja que es la gestión del valor de todos los intangibles de la empresa. Su responsabilidad dentro de la gestión de la Reputación es definir e implantar el plan de comunicación específico y, sobre todo, trasladar el posicionamiento reputacional de la compañía a los públicos de interés.

Según Villafañe (2004:137-154), la reputación es tarea de todos los departamentos, y no de uno específico; y contempla que, si la empresa lo considera necesario, puede ser conveniente la creación de una Dirección de

Reputación Corporativa o *Chief Reputation Officer* y un comité corporativo de reputación responsable.

Según el estudio El Estado de la Comunicación en España (ADC Dircom, 2010b: 11), las funciones de los Dircom en los próximos años crecerá hacia la gestión de intangibles, aunque seguirán estando aún más focalizadas en la Gestión de la Comunicación que en los Intangibles.

En un Estudio de NetEquity y el FRC, cedido para esta investigación, realizado en Enero y Febrero de 2011 a una muestra de 187 entrevistados de primer nivel (CEO's, Directores Generales, Asesores, etc.) de las principales multinacionales extranjeras y españolas se confirma que:

1. La RC cobrará más importancia en los próximos años y como se observa en la Figura-4 llegará a ser importante para un 64% de las grandes multinacionales.

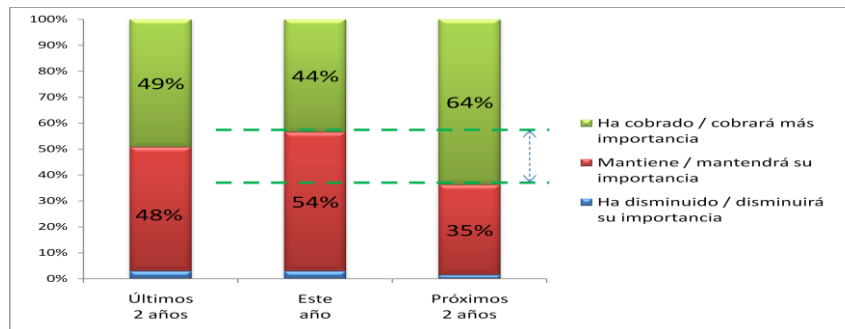


Figura-4. Importancia de la RC en los próximos años.

2. En España se prevé, como se muestra en la Figura-108, que esta área se incremente un 16,9% más. Y en los próximos dos años se desarrollará en un 47,5% de estas multinacionales.

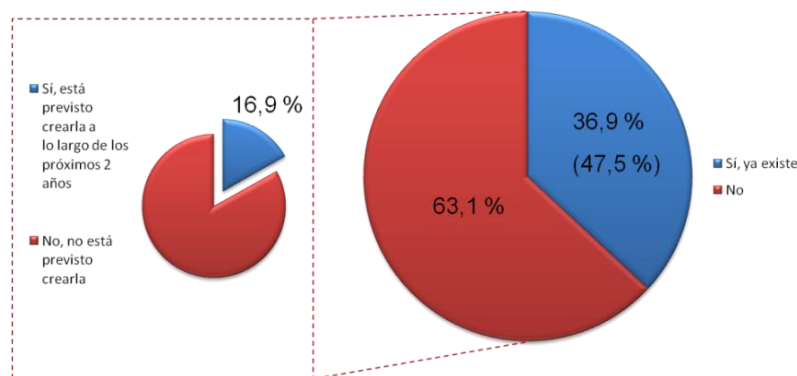


Figura-5. Existencia del Área de RC en las Organizaciones en España.

Este nuevo *management* corporativo basado en las relaciones con los públicos y el conocimiento de sus percepciones constituirá en los próximos años uno de los principales know how para el diseño de la estrategia global y el logro del éxito competitivo. El *Chief Reputation Officer* deberá implantar un modelo de

toma de decisiones participativas con sus públicos para mantener y mejorar su Reputación, y en función del *feedback* o percepciones de los públicos podrá asesorar a las distintas áreas departamentales. De esta forma garantizará la Reputación Corporativa y contribuirá a mantener el valor de la empresa en sus públicos estratégicos.

Estos directivos dan un paso más allá que el actual enfoque reducido de mapa de públicos estratégicos que se está realizando actualmente en los gabinetes de comunicación o de marketing o de RSC para definir exclusivamente estrategias de comunicación o estrategias de marketing o estrategias de RSC. Estos directivos se focalizan en definir, implantar y trabajar con las diferentes direcciones corporativas un modelo de gestión basado en consolidar la buena reputación de la empresa y garantizar relaciones sostenibles con sus públicos de interés. De esta forma estos directivos empiezan a ser piezas claves en los Comités Directivos y las decisiones estratégicas de la compañía.

Actualmente estos directivos tienen línea directa con la Presidencia y en muchos casos forman parte de Comisiones específicas de Reputación que están surgiendo dentro de los Consejos de Administración de grandes multinacionales.

Aquella Dirección de Comunicación que evolucione hacia el rol del *Chief Reputation Officer* o Estratega Corporativo de la Reputación, deberá asesorar, contribuir e influir en la toma de decisiones de la estrategia global corporativa a medio y largo plazo, garantizando la competitividad y la permanencia de la empresa en su sistema económico, político y social. Para ello debe trabajar con un modelo integrado de gestión participativa transparente duradera con los públicos internos y externos, fomentando acciones y relaciones sólidas en el tiempo. Y debe utilizar un sistema inteligente de información que permita medir y ajustar las expectativas de la empresa y las percepciones de sus públicos para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

## **6. Discusión y conclusiones**

Ante la globalización de los mercados, el papel de las TICs y los nuevos escenarios que se generan en las relaciones de la empresa con sus públicos estratégicos, las grandes corporaciones han ido incorporando diferentes Intangibles para diferenciarse en los mercados competitivos y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

En este estudio se ha mostrado los diferentes contextos y situaciones que han ido surgiendo en las grandes corporaciones y la necesidad por parte de las empresas de incorporar distintos Intangibles dentro de su modelo de gestión y de sus estructuras organizativas, durante los últimos cincuenta años, con el fin de garantizar su diferenciación en los mercados donde desempeñaba su actividad. Desde la necesidad de incorporar la Comunicación, la Marca Producto, la Marca Corporativa, la Cultura e Identidad Corporativa, la Imagen Corporativa, la Responsabilidad Corporativa hasta la gestión de la Reputación

Corporativa como principal Intangible que contribuye a la sostenibilidad de las empresas en el siglo XXI.

En este trabajo de investigación se ha analizado las distintas direcciones corporativas que han gestionado estos Intangibles y cuál debe ser su evolución en los próximos años. Se ha detectado que las dos direcciones que más han trabajado algunos de estos Intangibles son la Dirección de Comunicación y recientemente la Dirección de RSC.

Se ha mostrado que el Director de Comunicación aún le quedan mucho camino por recorrer, que hay todavía mucha distancia entre las funciones que actualmente desarrollan en las empresas en España, fundamentalmente de comunicación, y las que se están demandando, la gestión de Intangibles y de la Reputación.

En este trabajo se propone un nuevo Estratega cuyo rol principal sea la gestión de la Reputación Corporativa y de los intangibles que la impactan. Este estrategia vela por implantar, facilitar y asesorar a las diferentes áreas corporativas en aquellas actuaciones y comunicaciones que puedan mejorar la percepción de sus públicos, genere nuevas oportunidades de negocio y contribuya a reducir los riesgos reputacionales u operativos que puedan aparecer. De esta forma este Estratega genera relaciones de confianza con sus públicos, aporta a la estrategia global y contribuye a la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

El estudio ha mostrado que las Direcciones de Comunicación deben evolucionar hacia ese nuevo rol. Sin embargo ante el vacío detectado dentro de las empresas españolas de una Dirección profesionalizada en la gestión holística y transversal de la Reputación Corporativa, se presenta una nueva figura que actualmente está desempeñando esta función y rol en las grandes corporaciones, el *Chief Reputation Officer*.

Finalmente, se muestra la tendencia de crecimiento de esta dirección en los próximos años, y la apuesta de las grandes corporaciones por su desarrollo.

### **Agradecimientos**

Esta investigación ha sido posible gracias a todas las corporaciones, instituciones y consultoras que han participado. En especial, a la inestimable colaboración del Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership y a todas sus corporaciones miembros que han participado en el estudio de campo propio.

Esta investigación se enmarca dentro del proyecto de investigación TIN2011-26046 del Programa de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Ciencia e Innovación.

### **Referencia Bibliográficas**

## Actas – III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – III CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2011

---

ADC DIRCOM eds., (2010a): *Anuario de la Comunicación 2010*, Madrid: ADC DIRCOM.

ADC DIRCOM eds., (2010b): *El Estado de la Comunicación en España*. Madrid: ADC DIRCOM

American Marketing Association, (1985). “Board Approves New Marketing Definitions”, en *Marketing News*, nº 5, p. 1.

Casado, A.M., (2011): *The Chief Reputation Officer (CRO): Un Nuevo Modelo para la Reputación Corporativa*, Tesis Doctoral, Málaga: Servicio Publicaciones Universidad de Málaga.

Coduras, O., (2006): “Introducción”, en IAI, *Estudio sobre el estado del arte de los intangibles de la empresa*, Madrid: IAI.

Costa, J., (2004): *Dircom On Line. El Master de Dirección de Comunicación a distancia*, Bolivia: Grupo Design

De Quevedo, E., De la Fuente, J. M. y Delgado, J. B., (2005): “Reputación Corporativa y Creación de Valor Marco Teórico de una Relación Circular”, en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº 2, pp. 81-97.

EOI, IAI y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITC), (2010): *Nuevos Modelos de gestión y de función para los Responsables de Comunicación: estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom*, Madrid: EOI

Farias, P. y Farias Battle, P., (1994). *En torno a la libertad de empresa informativa*, Madrid: UCM.

Font, J. Y., (1995): “La empresa en el derecho mercantil”, en Guillermo J. Jiménez, *Derecho Mercantil*, Barcelona: Ariel.

Fombrun, C., (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C., (2001): “Corporate Reputation as economic assets”, en M. Hitt, R. E. Freeman, y J. S. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, USA: Blackwell.

Fombrun, C. y Shanley, M., (1990): “What’s in a name? Reputation Building and Corporate Strategy”, en *Academy of Management Journal*, nº 3, pp. 233-258.

Forética, (2008): *Informe Anual 2008. Evolución de las Responsabilidad Social de las Empresas en España*, Madrid: Forética.

## Actas – III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – III CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2011

---

Fundación Alternativas, (2009): *Informe 2009. La Responsabilidad Social Corporativa en España*, Madrid: Fundación Alternativas

Garrigues, (2010): *Guía de Normativa 2010. Informes de sostenibilidad en la Unión Europea*, Madrid: Foro de Reputación Corporativa

González, C., (2009). “Estrategia Corporativa, un instrumento básico del Dircom”, en J. Costa, *Dircom, Estratega de la Complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación*, Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Martín, F., (1995): *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultora a la Dirección de Comunicación*, Salamanca: Universidad de Salamanca.

NetEquity, (2011). *Necesidades de formación en Reputación Corporativa de las Empresas Españolas*, Febrero 2011, Madrid: NetEquity y FRC

Ramírez, T., (1995): *Los Gabinetes de Comunicación*, Barcelona: Editorial Bosch Comunicación.

Ritter, M., (2009): “La complejidad de las organizaciones en el mundo globalizado y el nuevo rol del Dircom”, en J. Costa, *Dircom, Estratega de la Complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación*, Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Roberts, P. y Dowling, G., (2002): “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance”, en *Strategic Management Journal*, vol. 23, nº 12, pp. 1077-1093.

Sánchez, J. R., (1989). *Marketing-Comunicación*, Madrid: Ciencia 3 Distribución.

Van Riel, C. y Fombrun, C., (2007): *Essentials of Corporate Communications. Implementing Practices for effective reputation management*, New York: Routledge

Villafañe, J., (2004): *La Buena Reputación. Claves del Valor Intangible de las Empresas*, Madrid: Pirámide.

Villagra, N. y Carcelén, S., (2004): “Gestión Estratégica de los Intangibles Empresariales”, en *Revista Antiguos Alumnos del IEEM*, Universidad de Montevideo, vol. 7, nº 3, pp. 103-113.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D. y Moreno, A., (2010): *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe*, Bruselas: EACD, EUPRERA.

## CV (Autores)

### Ana María Casado Molina [C.V.]

Doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad

Facultad CC. de la Comunicación

Universidad de Málaga, UMA

Campus de Teatinos, s/n

29071 Málaga

Tlfno.: +34 952132751

Fax: +34 952131397

Correo electrónico: [anacasado@lcc.uma.es](mailto:anacasado@lcc.uma.es)

Experiencia Investigadora: Doctora por la Universidad de Málaga. Tesis Doctoral “El Chief Reputation Officer (CRO): Un Nuevo Modelo para la Reputación Corporativa”. Actualmente desarrollo mi trabajo de investigación sobre Reputación Corporativa e Intangibles. Participo como miembro del grupo de Investigación correspondiente al proyecto de investigación: **Excellence in Global Corporate Communication and Intangibles Management: The New Role for the Chief Reputation Officer**. Este proyecto es una iniciativa de la Fundación Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership y está dirigido por la Rotterdam School of Management de la Universidad de Rotterdam.

Experiencia Docente: 4 años de Profesora Titular de Teoría y Estructura de la Información en el Bachelor of Arts in Communications, University of Wales.

Experiencia Profesional: 15 años de experiencia profesional como Directora de Comunicación en una multinacional del sector TIC.

### Alfonso Méndiz Noguero [C.V.]

Profesor Titular de Comunicación Audiovisual y Publicidad

Dpto. Comunicación Audiovisual y Publicidad

Facultad CC. de la Comunicación

Universidad de Málaga, UMA

Campus de Teatinos, s/n

29071 Málaga

Tfnos: + 34 952 13 32 79

Fax: + 34 952 13 29 08

Correo electrónico: [amendiz@uma.es](mailto:amendiz@uma.es)

Experiencia Investigadora: Autor de 12 libros y 60 artículos científicos desarrollados en el marco de su investigación: las nuevas formas publicitarias y la influencia de la publicidad y las nuevas tecnologías en los valores y los comportamientos. Director del Grupo de Investigación “Nuevas Formas Publicitarias y Nueva Economía” (SEJ 396) de la Junta de Andalucía. Ha dirigido once Tesis Doctorales. Ha trabajado en varios proyectos I+D+I sobre Gestión publicitaria, Publicidad Social y Nuevas Formas Publicitarias. Entre sus

libros, cabe destacar: *Modelos de consumidor en la publicidad*; *Publicidad, Comunicación y Marketing en Internet*; *Publicidad, Educación y Nuevas Tecnologías*; y *Nuevas formas publicitarias: Patrocinio, Product placement, Publicidad en Internet* (3ª ed). Presidente de la Asociación UNESCO para la Promoción de la Ética en los Medios de Comunicación (AUPEMEC).

Experiencia docente: Profesor Titular de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad de Málaga. Ha ejercido la docencia universitaria en Comunicación Audiovisual y Publicidad desde hace 25 años.

**José Ignacio Peláez Sánchez [C.V.]**

Profesor Titular de Ingeniería del Software  
Dpto. Lenguajes y Ciencias de la Computación  
E.T.S.I. de Ingeniería Informática  
Universidad de Málaga, UMA  
Campus de Teatinos, s/n  
29071 Málaga  
Tfnos: + 34 952 13 27 51  
Fax: + 34 952 13 13 97  
Correo electrónico: [jipelaez@uma.es](mailto:jipelaez@uma.es)

Experiencia Investigadora: Desarrolla su trabajo de investigación en el ámbito de los Sistemas Inteligentes de Ayuda a la Decisión basados en modelos de agregación de información borrosa. Autor de 5 libros y más de 20 artículos científicos indexados en JCR en los últimos 10 años. Más de 45 ponencias en Congresos indexados en CORE. Ha dirigido diferentes tesis doctorales dentro del área de la toma de decisión social, Modelos de E-Democracia y Sistemas Inteligentes para la Medición de la Reputación Corporativa. Ha dirigido tres proyectos nacionales de I+Di+I sobre Toma de Decisiones y Sistemas Expertos y más de 12 proyectos Universidad-Empresa en los últimos años. Además ha participado como investigador en más de 7 proyectos nacionales.

Experiencia Docente: Ha ejercido como Profesor en Lenguajes y CC. de la Computación en la Universidad de Jaén. Actualmente es Profesor Titular de Lenguajes y Ciencias de la Computación en la Universidad de Málaga desde hace 15 años. Director de Programas de Doctorado y Maestría Internacionales de la Universidad de Málaga en los últimos cinco años.

Experiencia Profesional: Asesor en Innovación y Nuevas Tecnologías en la administración local.