



Gestión de Reputación Corporativa en México: realidades, perspectivas y oportunidades.

Mariela Pérez Chavarría

Mariela.perez@itesm.mx

Tecnológico de Monterrey

Resumen

La gestión de la reputación corporativa en empresas mexicanas es un asunto casi desconocido en el país. Con un marco teórico amplio, y una metodología basada en técnicas cualitativas y cuantitativas, esta investigación explora cómo se concibe y gestiona el tema en organizaciones líderes establecidas en el territorio. Asimismo, indaga qué **prácticas** llevan a cabo al respecto, y sondea **tendencias a futuro** para esta temática. La investigación permite un acercamiento al tema a través de diferentes voces, y esto, quizás lo convierte en uno de los primeros estudios en su tipo en el país.

Palabras clave: Reputación corporativa, gestión, riesgos reputacionales.

Abstract

The management of corporate reputation in Mexican companies is almost an unknown topic in the country. With a broad theoretical framework and a methodology based on qualitative and quantitative techniques, this research explores how corporate reputation it is conceived and manages in leading organizations established in the territory. Also, it explores which practices carried out in the respect, and polls trends the future for this theme. The research allows an approach to the theme through different voices, and this characteristic, perhaps makes it one of the first studies of this topic in the country.



Gestión de Reputación Corporativa en México: realidades, perspectivas y oportunidades.

Mariela Pérez Chavarría

Mariela.perez@itesm.mx

Introducción

En el mundo global de hoy, la reputación corporativa es un tema que cada vez despierta mayor interés, porque su impacto como generador de valor en las empresas es indiscutible. 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) consideran que se trata de 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. De ahí que la gestión de la reputación apunte a convertirse en una de las tareas más importantes y trascendentes del *management* empresarial del siglo XXI (Kossofsky 2010; Carreras, et., al., 2013).

El interés ha aumentado en la medida que se desarrolla la nueva economía basada en servicios, conocimiento y en las tecnologías de información. 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.

En la literatura especializada existe consenso acerca de la importancia de la reputación, así como también en la dificultad para definirla porque se trata de un constructo multidimensional que tiene sus raíces en la percepción del observador, pero se conceptualiza de distintas maneras y se amolda 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, el tema parece ser poco conocido, 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, aquí no ha sido fácil 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, los pocos estudios conocidos se enfocan en la evaluación de los activos intangibles desde un punto de vista legal, contable o financiero. Se ignora 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 haya, pero hasta ahora no se han difundido o permanecen archivados.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es conocer el estado que guarda el tema en el país. Sobre todo, se busca ofrecer datos que revelen hasta qué punto la reputación 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 se parte 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 del tema, hasta características de la cultura nacional que valora más lo tangible que lo intangible; lo práctico y utilitario, y donde parece tener más importancia lo urgente que



lo importante. Por lo tanto, para realizar el estudio se plantearon varias preguntas de investigación, entre ellas: ¿Qué nivel de conocimiento se tiene en las empresas mexicanas, sobre el tema? ¿Qué tanto importa su gestión en la ecuación de valor de las empresas? ¿Reconocen estas empresas el impacto de la reputación corporativa? ¿Cómo lo demuestran? ¿Qué tipo de recursos y/o herramientas emplean para gestionar su reputación? La relevancia de la reputación como diferenciador competitivo que genera valor es indiscutible. Por tanto, la contribución de este trabajo es aportar datos reales acerca de un asunto trascendente para la gestión empresarial.

Marco teórico

1. La reputación corporativa: una aproximación conceptual

Desde que comenzaron a aparecer las investigaciones sobre este asunto, innumerables trabajos han sido publicados en torno al tema, y en todos existe consenso acerca de la ausencia de una definición universal que agrupe las distintas visiones y enfoques que ha suscitado la reputación. (Martínez y Olmedo, 2010; Walker, 2010; Lange, et.al., 2011).

Los 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), las cuales algunos investigadores consideran como sinónimos.

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 señalan que la identidad se refiere a lo que la organización es; mientras que la imagen representa lo que queremos que otros piensen de nosotros, y la reputación se refiera a cómo nos ven los otros. Ahora bien, la definición de reputación es compleja porque involucra 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. Y por si fuera poco, dicha relación se basa en una gama de aspectos como son: productos, servicios, trato, conducta, etc.

La Real Academia Española define el término como: “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” y también dice 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, la conceptualiza como: “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” (p. 72)

De acuerdo con Walker (2010), 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. Mientras que para Carreras et., al., (2013) es un *juicio de valor* que tiene el público en función del comportamiento de una empresa, que predispone favorable o desfavorablemente a dicha público. Cinco rasgos son característicos de ésta. En consecuencia, definen reputación como: “el conjunto de *evaluaciones colectivas* suscitadas por la corporación en el grupo de interés, y que *motivan conductas* capaces de generar valor corporativo.” (Carreras et., al., 2013, p.96).

Por su parte, Martín de Castro (2008), a partir de las innumerables definiciones concluye que ésta reúne las siguientes características:

1. Multidimensionalidad	Concepto complejo compuesto de varias dimensiones.
2. Complejidad social	Evaluada por diferentes grupos de interés, tanto internos como externos, lo que denota la complejidad.

3. 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.
4. Sujeta a condiciones históricas únicas.	Resultado particular específico de cada empresa y no puede imitarse.
5. Difícil de manipular	Le pertenece a todos sus grupos de interés
6. Carácter tácito.	Resultado de las percepciones de colectivos que evalúan a la empresa.

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

Así, la define 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).

Martínez y Olmedo (2010) coinciden con Martín de Castro en las características anteriores y añaden otras: 1) es un *activo raro* porque se alcanza a través de características propias de la empresa y no puede sustituirse ni adquirirse en el mercado; 2) *no tiene límites en su utilización* porque se trata de un activo basado en el conocimiento; 3) es *específica* para cada empresa; y 4) *no se deprecia con el uso*. Por lo tanto: 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 el propio Martín de Castro (2008)-.

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**; es decir: adquirir *notoriedad o prominencia*; (2) **ser conocido por algo**: tener *notabilidad*, pues se refiere al *grado de evaluación*



positiva que los stakeholders conceden a una organización en un atributo específico. Y

(3) **Favorabilidad generalizada:** Conjunto generalizado de evaluaciones favorables de la organización incluyendo estima, respeto y lo atractivo que pueda resultar una compañía.

Otros teóricos como Weigelt y Camerer (1988) la 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, acciones de responsabilidad social, etc. (b) Reputación de los productos o servicios .Y (c) Reputación de la cultura de la empresa referida al entorno de trabajo, valores, creencias, símbolos, prácticas corporativas, etc.

En consecuencia, es complejo proponer una definición universal porque: 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; tampoco es un estado que se alcanza, sino una condición que conviene mantener, proteger y defender. Por eso 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 mucho más.

Por otra parte, además de lo anterior, existen diversos enfoques teóricos para tratar de explicarla. Uno de los más destacados, según Martínez y Olmedo (2010), y Carreras et., al. (2013) es la teoría de los recursos y capacidades. Sintéticamente puede decirse que: si se ve como recurso, la reputación se considera como una reserva de buena voluntad; “una almacén que protege a las compañías de las crisis” (Carreras, et., al., 2013, p. 155) , que las ayuda a diferenciarse de otras organizaciones. Pero si se ve como capacidad, entonces supone que los CEO’s despliegan y combinan recursos tangibles e





intangibles para el desarrollo de las actividades empresariales básicas. Desde esta perspectiva, da cohesión a una organización integrándola a su propio entorno, de ahí su gran potencial estratégico.

2. Importancia estratégica de la reputación

Ahora bien, ¿dónde radica exactamente el valor de la reputación corporativa? ¿Por qué es importante su gestión en las empresas? ¿Qué beneficios aporta? Innumerables estudios ha demostrado cómo la reputación genera valor en la empresa, pero no sólo económico o financiero, sino también conductas generadoras de valor por parte de los distintos colectivos interesados en la empresa. Entre estas conductas destacan las siguientes:

<p>Consumidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de su lealtad ▪ Compromiso ▪ confianza y credibilidad en la empresa y sus productos ▪ Incremento en ventas 	<p>Empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso ▪ Aumento del sentido de pertenencia ▪ Mayor satisfacción. ▪ Mayor permanencia en la empresa ▪ Más “voceros” indirectos de la empresa
<p>Inversionistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor atracción de inversiones y capital ▪ Confianza y credibilidad en la empresa ▪ Mayor permanencia de inversiones ▪ Incremento del valor bursátil de las compañías 	<p>Proveedores y otros grupos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejores condiciones de compra ▪ Más capacidad de negociación ▪ Menores costos ▪ Mejores alianzas y “joint ventures”
<p>Otros beneficios para la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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)

Sin embargo, así como la buena reputación suscita todas estas conductas, no debe olvidarse que se trata de una condición frágil. Deben pasar años para que una empresa alcance una buena reputación y genere las condiciones antes descritas, pero basta un minuto para perderla. Por ello la gestión supone considerar los innumerables riesgos reputacionales que puede sufrir una organización, porque la misma reputación es un meta- riesgo que todavía no se visualiza ni se comprende en las empresas, mucho menos se cuida y prevé.

Planteamiento metodológico

La investigación se desarrolla a partir de la hipótesis de que en México, la noción de reputación es una entelequia. Se plantearon tres objetivos generales: (1) Explorar cómo conciben y gestionan la reputación corporativa las compañías líderes en México. (2) Investigar qué prácticas llevan a cabo al respecto, y (3) sondear posibles tendencias de cara al futuro para este tema estratégico. Asimismo, se desarrollaron 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
¿Qué tanto importa la gestión de la reputación en la ecuación de valor de dichas	Identificar la importancia percibida de la RC en

empresas?	las empresas.
¿Reconocen estas empresas el impacto (beneficios y ventajas) de la reputación corporativa? ¿Cómo lo reflejan?	Indagar acerca del impacto de la RC en las empresas. Esto a partir de cuáles ventajas o beneficios de la reputación son los más valorados y/o reconocidos en las empresas.
¿Cómo se gestiona la RC en las empresas? ¿Quién es el “dueño” de este tema y de quién depende este cargo?	Explorar la gestión de la RC 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 stakeholders, políticas, indicadores, etc.
¿Cómo gestionan en la práctica algunos atributos de la RC, como confianza, honestidad, etc?	Identificar cómo se gestionan algunos atributos/dimensiones de la RC en la práctica (Confianza, honestidad, transparencia, cumplimiento de promesa de marca, etc).
¿Qué influencia tiene el director general en la RC de su empresa?	Conocer el papel del CEO (o de la alta dirección) en la gestión de la RC. (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.

Se agregó un objetivo más con el fin de conocer el perfil de los encuestados y de las compañías donde prestan sus servicios. Para alcanzar lo anterior y brindar solidez a la investigación, se diseñó un estudio exploratorio - descriptivo, basado tanto en técnicas cualitativas como cuantitativas, que son herramientas complementarias (Jick, 1979 y Van Maanen, 1979). Se emplearon tres instrumentos para la recolección de los datos: cuestionario on line, entrevista y Delphi.



El cuestionario -montado en survey monkey- se creó tomando como base los objetivos específicos, así como la teoría sobre reputación corporativa, quedando 44 preguntas distribuidas en 9 apartados, con respuestas cerradas, salvo algunos casos en donde se usó una lista desplegable por rangos o categorías; o bien escala de Likert. Se envió a una base de datos de 300 personas, y de los recibidos de vuelta (70), se tomaron en cuenta sólo los cuestionarios completados en su totalidad. (53)

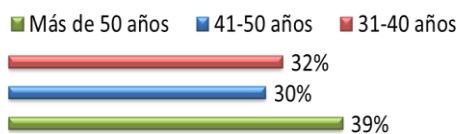
Respecto a las entrevistas a profundidad, se lograron ocho con altos directivos que se desempeñan en empresas de los siguientes sectores: farmacéutico, financiero, alimentos y bebidas, cemento y materiales, telecomunicaciones, seguros y fianzas, comercio especializado y holding. Finalmente para el Delphi (herramienta usada para hacer prospectiva), se contó con la colaboración de siete especialistas (2 mujeres, 5 hombres): dos académicos, tres administradores corporativos de riesgos, una directora corporativa de comunicación, y un director de finanzas y relaciones con inversionistas. 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.

Resultados

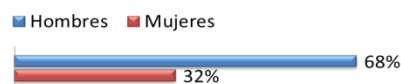
Los hallazgos son de tres tipos, pero aquí se concentran los resultados estadísticos, y de estos, debido al tamaño y estructura del instrumento (9 apartados), se condensa lo más relevante.

1. Perfil personal de los encuestados y de las empresas.

Edad de los participantes



Sexo



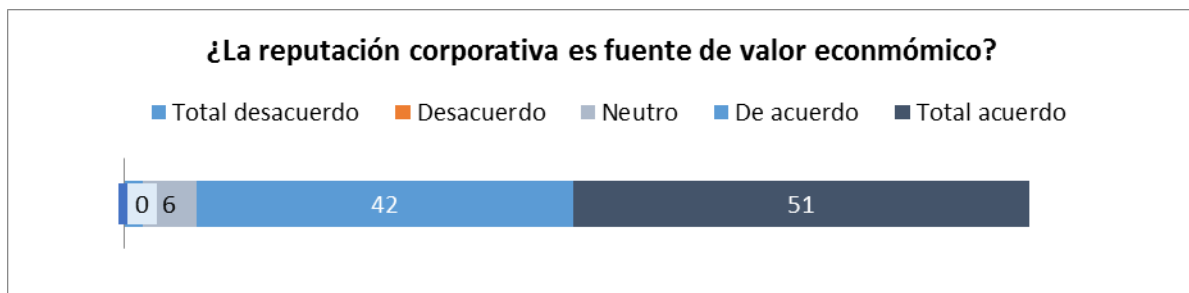


	Perfil de las empresas
Tipo de empresa	Pública 28% Privada 70% Estatal/gubernamental 2%
Sector industrial	14 diferentes. Destacan: -alimentos 11.31% -finanzas 15% -productos de consumo 11% -servicios 13%
Vol. Anual de ventas	-Más de mil millones (pesos mex) 62% -De 400 a 800 millones 6% -De 100 a 400 millones 17% -Menos de 100 millones 15%
Origen	-Nacional 51% -Extranjera 49%

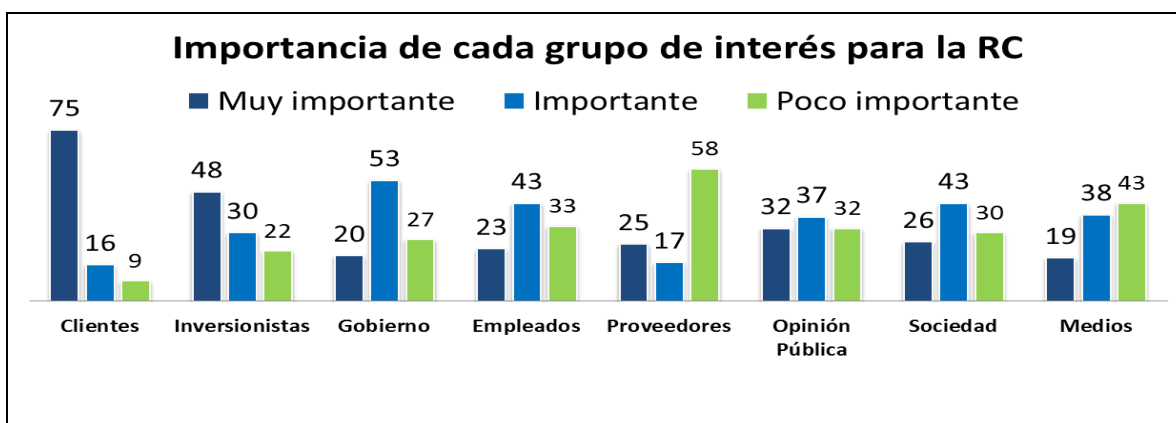
Fuente: resultados survey monkey

2. Nivel de conocimiento acerca de la Reputación Corporativa

Aquí se plantearon 4 preguntas para explorar qué tanto se sabe del concepto y sus características. En general, 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 RC, y eso de alguna forma 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 RC 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. Lo anterior hace pensar que la reputación es conocida sólo superficialmente o de forma muy limitada respecto a lo que en realidad conlleva.



Cuando se preguntó de quién depende la RC; 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:



Fuente: resultados survey monkey

3. Importancia percibida de la Reputación Corporativa en la empresa.

	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 lo anterior, los hallazgos revelaron que la RC 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 RC, entre las opciones más elegidas en primer lugar se hayan decantado por: “conocer los beneficios que la RC ofrece al negocio y a sus finanzas” en un 58%. Esto parece indicar que los beneficios todavía no se conocen lo suficiente, así como tampoco el valor que aporta la RC a la empresa (46%), ni la importancia de generar confianza y credibilidad a través de la buena reputación.

4. Percepción del impacto de la RC en la empresa

5.

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

Impacto financiero de la RC en tu empresa



Y en cuanto a las áreas de la empresa en las que la RC tiene más impacto, por supuesto que la reputación impacta más en algunas, pero en realidad tiene efectos en





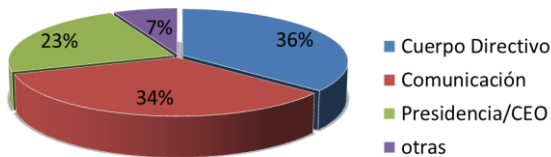
todos los departamentos. Por eso llama la atención que 33% de los participantes indicaran como primera opción que no tiene efectos en ninguna área en particular- Respecto a los beneficios de la reputación con mayor impacto en las empresas, se encontró que sólo el 13% reconoce que la reputación es fuente de ventaja competitiva; 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. Otro caso: el 73% no ve que entre otros beneficios importantes está 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, los resultados revelaron que en algunos casos el desconocimiento o las contradicciones son graves. Por ejemplo, sólo el 22 % de los participantes indicó que la RC 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.

5. ¿Cómo es la Gestión de la Reputación Corporativa?

Cinco preguntas integraron este apartado. A continuación algunos resultados con gráficas.

Área responsable de gestionar la RC y crisis



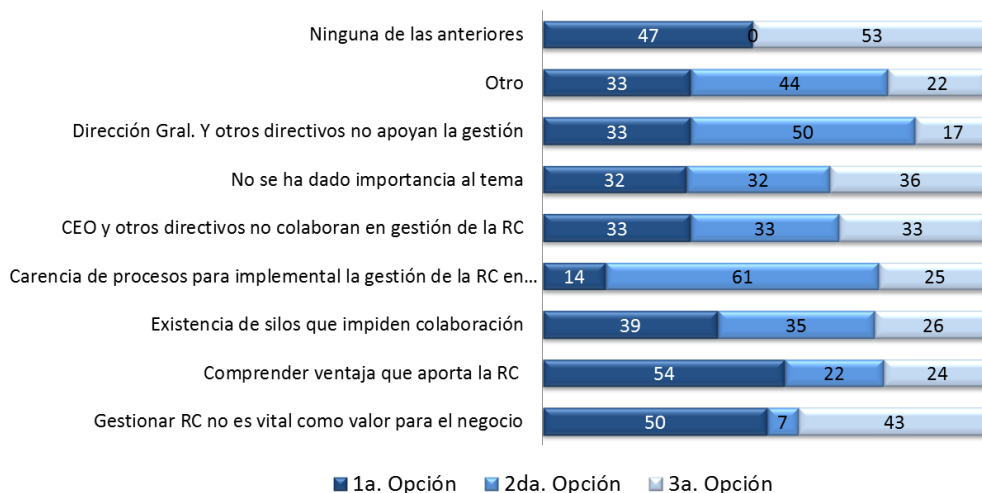
¿A quién le reporta?



Como se ve, 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 cual la responsabilidad recae en personas con otras tareas en la empresa y no existe una figura, área o persona dedicada exclusivamente al tema. Y 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%) y generar confianza y credibilidad (50%). Asimismo, resultó significativo encontrar que internet y las redes sociales no aparecen como tema 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.

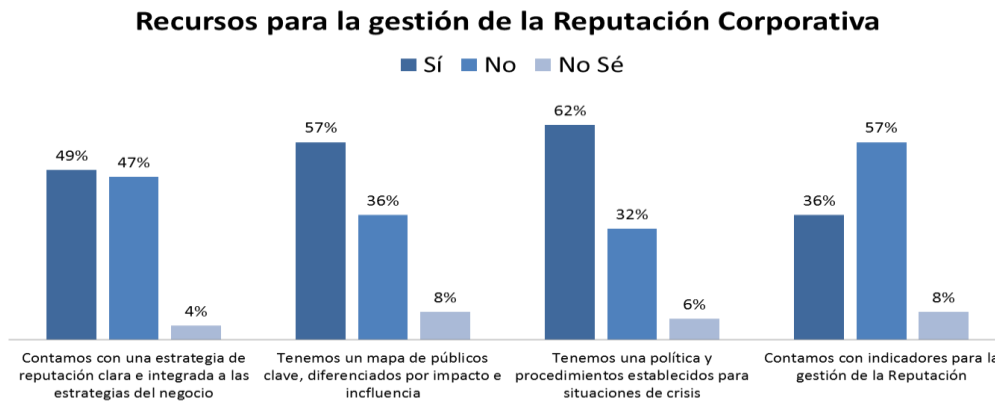
Principales retos a vencer para la gestión de la RC en la empresa



En los retos, los resultados revelan que un 50% considera que gestionar la RC no es vital como valor para el negocio, 54% señala que otro desafío es comprender las ventajas que aporta la RC. Mientras que 47% dice que los retos antes mencionados no son tales en sus empresas.

6. Recursos para la gestión de la Reputación Corporativa

Esta sección se integró con 4 preguntas:

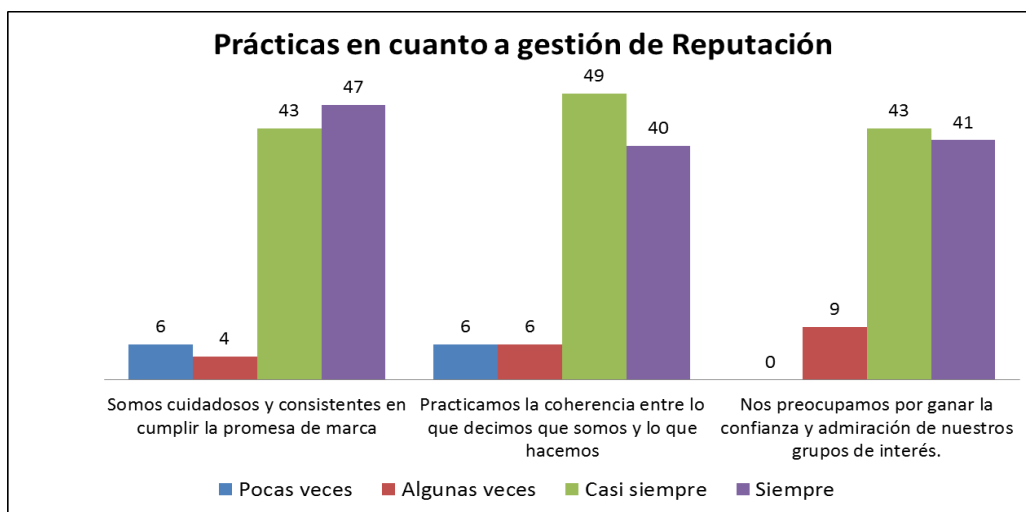


Fuente: elaboración propia

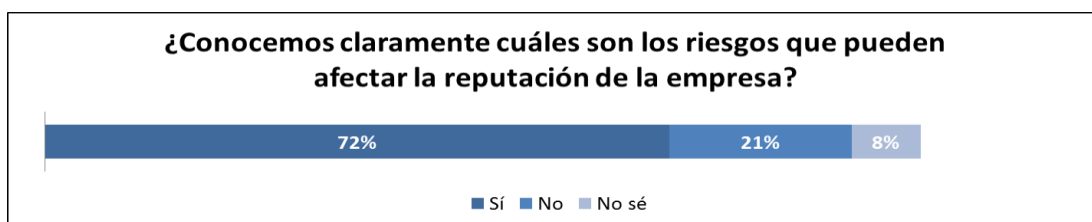
Menos de la mitad dicen tener una estrategia de reputación; 57% admiten contar con mapa de públicos y 62% reconocen políticas y procedimientos ante una crisis, pero sólo un 36% afirmaron tener indicadores para gestionar la reputación. Como se observa, los datos son confusos, contradictorios muy reveladores acerca de lo que falta por hacer en cuanto a la gestión porque por ejemplo, el 49% cuentan 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.

7. Prácticas en cuanto a la gestión de la RC

¿Qué hacen las empresas para gestionar su reputación corporativa? Cuatro preguntas integraron esta sección. Las gráficas muestran los resultados



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, las empresas sí parecen cuidadosas con el cumplimiento de su 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.

8 y 9 Influencia del CEO y Comunicación con stakeholders

En general, los resultados arrojaron un buen nivel de involucramiento por parte del director general o la alta administración, excepto en cuanto a transparencia y diálogo porque un 19% de los participantes dicen que algunas veces o pocas veces el CEO o la alta administración fomentan el diálogo. Y respecto a la comunicación, dado el estratégico y crucial papel de ésta en el proceso de gestionar la reputación, aquí importaba explorar cómo es el manejo de ciertas herramientas y canales para comunicarse con los grupos de interés. Los datos revelaron 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, mientras que Twitter y Facebook fueron poco relevantes.

Tendencias de la Reputación Corporativa

Como ha podido apreciarse a través de los resultados anteriores y de acuerdo con la opinión de los expertos que participaron en el Delphi, la gestión de la reputación corporativa sin duda cobrará mayor importancia en poco tiempo. En el contexto permanente de cambios donde internet tiene un papel trascendental porque expone a las empresas a un mayor escrutinio público, la reputación será una condición creciente que exigirá mejor gestión. 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 mucho trabajar para, entre otras cosas: cambiar la percepción acerca del valor de la reputación; también atraer la atención y el interés de la alta gerencia para incorporar el tema 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 necesario 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 se 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. Eso sí, habrá que 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

Evidentemente, la reputación es 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 RC es un intangible todavía poco explorado y comprendido. No se entiende el concepto ni tampoco la manera de gestionarlo, mucho menos la idea de considerarlo una estrategia a largo plazo para sostener a la empresa.

Algunas organizaciones incursionan ya en la tarea de gestionarla, pero como se demostró en el estudio, el tema todavía es confuso y por ende, 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 la hay- es parcial y/o reducida.

Los datos 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 92% afirmaron que se trataba de un tema muy importante para sus organizaciones y sus directivos, con un alto impacto en la empresa, pero 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. Incluso, más de la mitad aceptó que su empresa no contaba con una estrategia de gestión. Estos resultados no sólo mostraron contradicciones, sino también evidenciaron que la reputación todavía no parece estar incorporada 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 se vio, desconocen de qué se trata.

Algunos directivos sí evidenciaron conocimiento y preocupación por cuidar la reputación en sus respectivas organizaciones, así como un mayor desarrollo de recursos para gestionarla, pero en los resultados cuantitativos se encontraron datos preocupantes al respecto. Por lo tanto, de manera general puede afirmarse que el estudio confirmó la hipótesis de partida: en México la reputación corporativa es una entelequia y aún no se le considera como una estrategia a largo plazo para sostener a la empresa. Con los datos se detectó que la gestión de la RC aún no se visualiza como un meta riesgo y menos parece ser un área prioritaria a la que se le deba destinar tiempo y recursos.

Tras el análisis, el estudio plantea algunos retos, entre estos:

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 gestión del tema
2. Comprometer a la alta dirección de cualquier instancia, pública o privada, con la gestión de la reputación y el conocimiento acerca de ella
3. Incorporar la comunicación estratégica a la gestión de la reputación
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.
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.
6. Comprender la complejidad del cambio social que estamos viviendo, para gestionar la reputación.
7. Aceptar que gestionar la reputación no será opcional en el futuro próximo, sino un asunto de vinculación esencial.



8. Entender que la reputación no es un fin en sí misma sino un medio a través del cual las organizaciones fortalecen el compromiso con sus stakeholders,

Para cerrar, hay que destacar que los objetivos se alcanzaron y no obstante las limitaciones (tamaño del cuestionario, número de participantes, etc.), el trabajo permitió un acercamiento al tema a través de diferentes voces, y esto, quizás lo convierte en uno de los primeros estudios en su tipo en México. Obviamente también abre distintas posibilidades de investigación porque se vislumbra la necesidad de hacer otros estudios que incorporen enfoques distintos, ópticas, teorías, etc. Las posibilidades son ilimitadas. 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. Se espera que este trabajo de alguna forma coadyuve 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.

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-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, pp.602-611.

Kossovsky, 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, January 16, 2014:

<http://jom.sagepub.com/content/37/1/153>





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.

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

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 on line, 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 systematic review of the Corporate Reputation literature: Definition, measurement and theory. *Corporate Reputation Review*. Vol. 12, No. 4, pp, 357-387. Canada: MacMillan Publishers.