

Mucha gente confunde responsabilidad con reputación corporativa y, aunque están relacionadas, son conceptos diferentes que afectan a una misma realidad. La Responsabilidad Corporativa son realidades, mientras que la Reputación son percepciones. Gestionar la reputación es gestionar la marca corporativa, las percepciones de los diferentes grupos de interés sobre una empresa. La marca es la promesa, cómo te diferencian, mientras que la reputación es cómo te perciben. Muchas veces se mezclan ambos conceptos que, aunque son diferentes, están relacionados. “Para mí, el punto clave es entender que la perspectiva es distinta, porque la responsabilidad corporativa son realidades, es un compromiso voluntario de la empresa por hacer las cosas bien. Pero si no se conoce que hacen las cosas bien, no hay reputación”, explica Fernando Prado, socio y director general del Reputation Institute. En definitiva, hay que hacer las cosas bien, y que se sepa. “Es importante que las empresas comuniquen lo que están haciendo en este sentido de buen desempeño, y además la gente lo pide, quiere saber qué están haciendo las empresas”.

Tal y como se detalla en algunos de los estudios que maneja el Reputation Institute, si haces RSC y eres capaz de comunicarlo, crece la admiración, respeto y confianza en la empresa, subiendo de forma directa la recomendación a terceros y la intención de compra, así como la ilusión por trabajar en esa empresa. Y un incremento en la motivación de los empleados repercute claramente en la satisfacción de los clientes.

Lo más importante a la hora de gestionar la reputación de una empresa –tal y como nos comentó Fernando Prado– es tener una estrategia clara porque, como dice el refrán, ‘no hay viento favorable para el barco que desconoce el puerto al que se dirige’. Y, además, es importante tener una diferenciación, ser mejor que los otros en algo y, por supuesto, tener coherencia y consistencia en los puntos de contacto con los grupos de interés (empleados, inversores, consumidores...). Por otro lado, es clave la propia organización de la compañía; hace falta un compromiso del líder. Si al CEO de la empresa



Fernando Prado, socio y director general del Reputation Institute

Respeto+Confianza=Reputación

Reputation Institute nació en 1997 como una red de conocimiento cuando dos académicos se juntaron para dar una conferencia sobre reputación. Y esa red para compartir mejores prácticas para mejorar la reputación ha ido creciendo en forma de consultoría, porque las empresas piden ayuda para gestionar su reputación.



la reputación le da sin cuidado, estás perdido. Es importante romper los hilos, porque la reputación no es exclusividad del área de marketing o de recursos humanos, sino que deben trabajar muchos departamentos en común. Porque una empresa puede perder su reputación porque trata mal a sus empleados, o porque no se comunica bien con sus consumidores. Todo debe estar alineado, normalmente a través de Comités. Otro aspecto importante es obtener indicadores cuantitativos y cualitativos, porque lo que no se puede medir no se puede gestionar.

Marketing y RSC

Cuando se habla de marketing y RSC junto molesta a mucha gente porque se confunde con algunas acciones de marketing social que, para vender productos, utilizan una excusa social. Otra cosa es buscar una marca para que ayude en una acción solidaria ya puesta en marcha. Hay que decir lo que se hace y hacer lo que se dice, porque si no se crean conflictos grandes en los receptores de los mensajes. Han surgido muchas herramientas en los últimos años para medir, además, la reputación *online*, y para ello las redes sociales toman gran importancia. Y es que el entorno ha cambiado y ya hay muchas decisiones que no se toman antes de consultar por Internet. “Para medir los medios *online*, foros, blogs, etc. Tenemos una herramienta que nos permite conocer la relación causa-efecto de las acciones que toman las empresas; el efecto reputacional de las campañas o de cada una de las decisiones que toma una empresa”, explica Prado cuando hablamos de la importancia que Internet está cobrando en nuestras vidas y, por supuesto, en la de las empresas.

Diferencias entre países

Para crear reputación de una empresa o marca, cada país tiene sus peculiaridades y valora en mayor o menor medida aspectos como el medioambiente, el clima laboral o los resultados financieros de las empresas. Sin embargo, tal y como afirma el socio del Reputation Institute, “hay más diferencia entre grupos de interés que entre países, aunque sí hay diferencias. En España es muy importante la transparencia y la ética, mientras que en Chile valoran más el entorno de trabajo, por ejemplo, o en Inglaterra los resultados financieros. Pero varía más lo que es importante para los empleados frente a los inversores, por ejemplo”.



DECÁLOGO PARA LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA (ESPECIALMENTE ÚTIL EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE) DESARROLLADO POR EL REPUTATION INSTITUTE

- 1.- Visión.** Una empresa necesita formular su estrategia mediante una visión de marca: un posicionamiento que explique cuál es su promesa principal a los stakeholders. Para conseguir reputación es preciso dotarla de un contenido. Esta visión se formulará en términos sencillos, claros, y deberá estar alineada con el negocio y las expectativas de los stakeholders.
- 2.- Diferenciación.** Para que una visión sea efectiva ha de conseguir posicionar a la empresa de manera diferencial con respecto a su competencia. Esto no es sólo un planteamiento de comunicación, sino de estrategia de negocio. Es especialmente relevante en tiempos de crisis, en los que para conseguir los comportamientos alineados de los stakeholders (comprar, invertir, solicitar empleo) la empresa ha de ofrecer algo distinto que la haga resaltar sobre el resto y ser preferida.
- 3.- Coherencia y consistencia.** La experiencia que la empresa ha de transmitir a los grupos de interés y su comunicación han de estar alineados con la visión de la compañía. Se trata de hacer lo que se dice y decir lo que se hace (“walk the talk and talk the walk”) en cada punto de contacto. Cada pequeña decisión tomada por cualquier miembro de la empresa y que repercute en un stakeholder ha de ser plenamente coherente con el posicionamiento de la organización. Además es preciso un alto grado de estabilidad en el tiempo de la estrategia (consistencia) para que llegue a calar en los grupos de interés. En tiempos de crisis las personas necesitan confiar. Nada mejor para ser fiable que ser previsible y mantener tu palabra.
- 4.- Compromiso del líder.** La gestión de la reputación de una empresa exige el compromiso expreso y notorio del primer ejecutivo. De no ser así, resulta casi imposible plantearse una gestión efectiva de la reputación corporativa. El papel del líder es fundamental para conseguir el alineamiento de toda la organización, sin el cual no es posible conseguir la coherencia y consistencia mencionada en el punto anterior. El gestor de la reputación ha de tener su apoyo. Por otra parte, los mensajes del líder son claves en tiempos de crisis pues reflejan el punto de vista de la organización ante la coyuntura existente, transmite confianza (o no) y puede llegar a personificar la reputación de la empresa (buena o mala).
- 5.- Integración de las áreas funcionales y de negocio.** La gestión de la reputación se puede ubicar en diferentes puntos del organigrama dependiendo de cada organización

(Comunicación, Recursos Humanos, Marketing o incluso Operaciones). Todos influyen en la reputación de la compañía, por lo que sea quien fuere quien lleve la palabra reputación en su cargo va a necesitar de los demás para llevar a cabo su cometido. Esto se puede gestionar mediante comités transversales o mediante dependencias jerárquicas, pero el trabajo ha de ser de todos, pues de sus actuaciones, comunicación e interrelaciones con los grupos de interés resulta la reputación de la compañía, y por tanto han de estar alineadas.


6.- Compromiso de los empleados con la estrategia de la compañía. Los empleados son la empresa, su cara visible. Son la mejor correa de transmisión de la estrategia y en buena parte los artífices de la reputación. Si ellos no se creen o boicotean la estrategia, por más esfuerzo que haga el líder y los demás gestores de la reputación, se transmitirán mensajes y experiencias disonantes a los grupos de interés. Tener su compromiso en tiempos de crisis o incertidumbre es especialmente relevante.

7.- Sistemas de indicadores. Lo que no se puede medir no se puede gestionar, y al igual que para marketing o finanzas se usan variables cuantitativas para establecer comparaciones, fijar objetivos y controlar resultados, eso mismo es necesario para gestionar la reputación. La reputación tiene un impacto directo en la cuenta de resultados debido a que permite incrementar ingresos y reducir costes. Es preciso establecer el sistema de indicadores que permita establecer prioridades y desarrollar planes de acción que incidan sobre aquellas variables con mayor impacto. En tiempos de crisis como el actual, sin

un planteamiento como éste es difícil conseguir compromisos presupuestarios.

8.- Mapa de stakeholders. El punto de partida para un plan de gestión de la reputación de una empresa es entender quiénes son sus grupos de interés: aquellas personas sobre las que la actividad de la empresa tiene una influencia determinada, y aquellas que influyen sobre la empresa. Hay que analizar los grados de influencia y en función de los mismos establecer prioridades.

9.- Transparencia. Obtener la confianza de los stakeholders pasa por comportarse con ética y transparencia. La información sincera sobre la actividad de la empresa genera confianza, empeñando por los propios miembros de la organización. En situaciones de crisis como la actual, se ha echado de menos la intervención de los líderes para explicar determinadas actuaciones de sus compañías con impacto en la opinión pública, quizá por exceso de prudencia o por sus posibles implicaciones legales. El resultado es una percepción de falta de transparencia.

10.- Importancia de los símbolos. La empresa ha de comunicar no sólo resultados financieros y venta de productos. Es importante que transmita su punto de vista ante los acontecimientos en que se ve implicada directa o indirectamente. Muchas veces se echa en falta una comunicación humana y abierta donde existan símbolos que permitan hacer trascender valores. En otras nos encontramos importantes meteduras de pata con pequeños detalles que se magnifican en los medios pues simbolizan lo contrario de lo que la situación parece aconsejar (austeridad, solidaridad, compromiso ...) . 

“Es importante que las empresas comuniquen lo que están haciendo en este sentido de buen desempeño, y además la gente lo pide, quiere saber qué están haciendo las empresas”.
Fernando Prado



Fernando Prado, socio y director general del Reputation Institute