

Débora Luján IÑIGO MOYANO

LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA
Un valor diferencial para la empresa

*Trabajo Final de Carrera
dirigido por
Jordi TUDELA*

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas

2008

RESUMEN

El presente trabajo trata sobre la reputación corporativa y la gestión de la misma. Se propone un nuevo modelo de gestión de la reputación, tomando como base el modelo creado por Justo Villafañe (español experto en este tema), en relación con los parámetros reputacionales determinados por el MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa).

El modelo de gestión de reputación que se presenta, profundiza en la gestión de dos de los parámetros de la reputación corporativa: en la responsabilidad social corporativa y en la calidad de vida laboral.

RESUM

El present treball tracta sobre la reputació corporativa i la gestió en sí mateixa. Es proposa un nou model de gestió de la reputació, prenent com a base el model creat per Justo Villafañe, en relació als paràmetres reputacionals determinats per el MERCO (Monitor Espanyol de Reputació Corporativa).

El model de gestió de reputació que es presenta, profunditza en la gestió de dos dels paràmetres de la reputació corporativa: en la responsabilitat social corporativa i en la qualitat de vida laboral.

ABSTRACT

The following work is about corporate reputation and its management. I'll present a new model of corporate reputation management based on the model created by Justo Villafañe and related with reputation parameters defined by MERCO (Spanish Monitor of Corporate Reputation).

The model of corporate reputation presented in this document analyzes deeply two corporate reputation's parameters: Corporate Social Responsibility and quality of labor life.

PALABRAS CLAVES / KEYWORDS

| |
|--|
| Reputación Corporativa - <i>Stakeholders</i> – Responsabilidad Social Corporativa (RSC) – Calidad de Vida Laboral (CVL) – Intangibles – MERCO |
|--|

SUMARIO

| | |
|--|----|
| Resumen (<i>resum, abstract</i>) y palabras claves..... | 3 |
| Introducción..... | 7 |
| I. ¿A qué nos referimos con reputación corporativa?..... | 11 |
| I.1. Acercándonos al concepto reputacional..... | 11 |
| I.2. Relación con la identidad corporativa..... | 13 |
| I.3. Relación con la imagen corporativa..... | 14 |
| I.4. <i>Stakeholders</i> | 18 |
| II. Modelo de gestión de la reputación corporativa..... | 21 |
| III. Parámetros de la gestión de la reputación corporativa..... | 34 |
| IV. Aportación sobre dos de los parámetros de la gestión reputacional..... | 39 |
| IV.1. Calidad de Vida Laboral (CVL)..... | 39 |
| IV.2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)..... | 51 |
| V. Monitores de la reputación corporativa, RSC y CVL..... | 60 |
| Conclusiones..... | 66 |
| Bibliografía..... | 70 |
| Anexo..... | 75 |

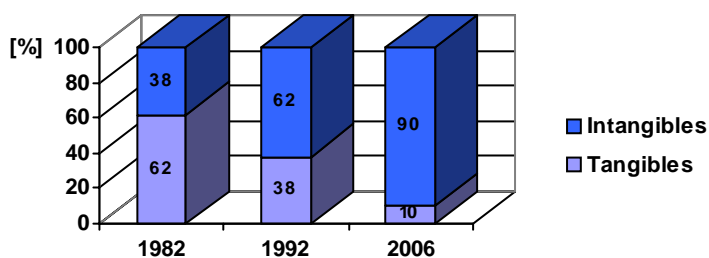
INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas más comunes y difíciles de solucionar que tienen las empresas en la actualidad es la similitud con su competencia. Todos los mercados, en mayor o en menor medida, están saturados; cada día los productos se parecen más, cuando no llegan a ser prácticamente iguales; hay un elevado número de competidores y cada vez es más difícil distinguirse a través del producto. Esta situación produce que las empresas tengan que buscar otras vías para poder diferenciarse y ser líderes en sus mercados.

En este escenario entra en juego el papel de los valores intangibles, que si están integrados dentro de la estrategia empresarial generan una diferenciación real y duradera. Teniendo en cuenta que la oferta comercial y tecnológica son fácilmente imitables, no es sorprendente que el valor más poderoso de una compañía esté, hoy en día, en los activos intangibles.

Antiguamente, hace aproximadamente unos 25 años atrás, el 62% del capital de una organización se concentraba en los activos tangibles de la misma, mientras que sólo el 38% pertenecía a los intangibles. Diez años más tarde, en el 1992, estos valores se invirtieron, es decir, que el 68% correspondía a los intangibles y el 32%, a los tangibles. Ya en 2006, los activos tangibles de las compañías representaban apenas el 10% del valor de la organización, mientras que el 90% representaba los activos intangibles. Esta evolución (la cual podemos ver en siguiente gráfico) nos muestra el protagonismo que han ido tomando los intangibles dentro de las compañías en tan solo 25 años. La relevancia de los intangibles dentro de las empresas surge como respuesta a la necesidad de diferenciarse y a la búsqueda del camino del liderazgo empresarial. Gestionar y potenciar los valores intangibles favorece e incrementa el liderazgo.

Evolución del valor de los activos en la empresa¹



¹ Los porcentajes del gráfico se basan en los valores de los activos de empresas norteamericanas que cotizan en Bolsa. Gráfico obtenido de: www.webandmacros.com/activos_cuadro_mando_integral.htm

Ya sabemos por qué los intangibles son protagonistas en la gestión empresarial, pero ¿cuáles son realmente los activos intangibles?, ¿qué relación tienen con la reputación corporativa? Los intangibles son aquellos aspectos o parámetros que no se perciben de una manera precisa, asimismo aportan un valor añadido y diferencial a la organización porque están relacionados con la *manera de actuar* de la compañía. Algunos de los activos intangibles que puede gestionar una empresa son: *la conducta de la organización, la marca, la ética empresarial, las relaciones con sus públicos, la responsabilidad social corporativa, el buen gobierno, el capital humano y el capital organizativo o tecnológico*. La gran mayoría de estos valores forman parte de la reputación corporativa. Esto nos permite decir que la reputación corporativa es un valor intangible que engloba muchos otros activos de este tipo. Por este motivo, cuando hablamos de gestionar la reputación de una organización, nos estamos refiriendo a potenciar los valores intangibles.

Teniendo claro la relación de los activos intangibles con la reputación de una organización, nos centraremos en el concepto de *reputación corporativa* y la *gestión* de la misma. Hay que tener en cuenta que, actualmente, existe cierta confusión entre diferentes conceptos, como puede ser: la reputación corporativa, la imagen, la identidad corporativa, la responsabilidad social corporativa, etc. Muchas veces se confunden los términos o se desconoce la relación entre ellos, por tal motivo, el primer objetivo de este trabajo es: *dar a conocer y clarificar la definición de los conceptos relacionados con la reputación corporativa*, así como también *la relación entre ellos y sus límites*.

A muchas empresas les gustaría gestionar su reputación corporativa y así poder beneficiarse de las ventajas competitivas que ésta otorga, sin embargo, en la mayoría de casos no saben por dónde comenzar o bien, son empresas pequeñas o medianas que no disponen de un presupuesto lo suficientemente amplio como para contratar una agencia que les haga las recomendaciones pertinentes. Por esta razón, este trabajo tiene un segundo y principal objetivo: *proponer un nuevo modelo de gestión reputacional*. Partiendo del modelo de gestión de la reputación corporativa que propone Justo Villafañe, máximo experto español en el tema, y los parámetros de gestión que plantea el MERCOR (Monitor Español de Reputación Corporativa), proporcionaremos una guía de gestión de reputación corporativa adaptada para todas aquellas empresas que desean dar el primer paso en gestión reputacional y quieran comenzar a potenciar su reputación, así como también se

presentarán soluciones pensadas para la gestión reputacional de pequeñas y medianas empresas.

De esta manera complementaremos el modelo propuesto hasta ahora, teniendo en cuenta que esta guía de gestión reputacional se centra en el desarrollo específico de dos de los parámetros reputacionales: la *responsabilidad social corporativa* y la *calidad de vida laboral*. ¿Por qué el desarrollo de estos dos indicadores, y no otros? Por dos motivos: primero, porque uno es un factor interno (la calidad laboral) y el otro, externo (la responsabilidad social corporativa), lo que nos permite enfocar la reputación de la empresa desde diferentes perspectivas; el segundo motivo, se debe a la tendencia social por valorar a las empresas que actúan de una manera responsable socialmente. Por diversos factores relacionados con temas de la opinión pública, como puede ser el cambio climático, el intento de ayudar a los países subdesarrollados, etc. hace que si una empresa colabora de forma continua, sea apreciada por la sociedad en general. Podríamos decir que una organización que favorece al desarrollo social está muy bien valorada por los diferentes grupos sociales (entre los que se encuentran los *stakeholders*). Al mismo tiempo, consideramos que si una organización no está internamente satisfecha no tiene demasiado sentido que se centre en el desarrollo social ya que su propio personal no fomentará una buena reputación hacia el exterior.

A través del desarrollo de estos dos parámetros conseguiremos entablar una relación con los públicos de interés más relevantes para la organización, como pueden ser los empleados, los accionistas, los medios de comunicación, los consumidores y la sociedad en general. Los públicos que son de interés estratégico para la organización son los que llamamos *stakeholders*, ellos son quienes valorarán el *buen hacer* de la compañía y reconocerán la reputación de la organización. La gestión reputacional genera confianza y respeto por parte de los *stakeholders*, a la vez que fortalece la relación con estos. Por tal motivo, es importante tener presente lo relevante que es gestionar la reputación corporativa e incluir la gestión de la misma dentro de la estrategia global de la compañía. Tengamos en cuenta que para que la reputación aporte un valor duradero en el tiempo es necesario que forme parte de la estrategia organizacional, lo que será clave a la hora de conseguir el liderazgo empresarial.

A modo de resumen, podemos decir que a lo largo de los diferentes capítulos se proporciona una guía con la voluntad de englobar todo lo que se ha de tener en cuenta para quien desee gestionar la reputación corporativa. Comenzando con la

definición del concepto de reputación corporativa y otros términos relacionados con la misma; de esta manera conseguiremos clarificar y eliminar confusiones que puedan existir en torno a estos conceptos. A partir de aquí, presentamos el modelo de gestión reputacional que complementa el modelo propuesto por Villafañe, seguido por el detalle de los parámetros de gestión reputacional evaluados por el MERCOSUR. Finalmente, se presentan diferentes monitores de reputación corporativa los que permitirán evaluar el grado reputacional de nuestra compañía.

Como bien hemos dicho, esta guía de gestión reputacional está destinada principalmente a las empresas que deseen comenzar a gestionar su reputación y a pequeñas y medianas empresas, pero también orientamos este trabajo a estudiantes, profesionales y a todas aquellas personas que quieran introducirse en el terreno de los intangibles y/o deseen clarificar diversos conceptos entorno a la reputación corporativa.

La investigación se lleva a cabo a través de bibliografía de diversos autores y especialistas en distintas áreas, así como también algunas entrevistas/ consultas a expertos. Por otra parte, hay una investigación de contenidos elaborados por organizaciones de referencia, que nos permite destacar algunos ejemplos prácticos reales de empresas que gestionan su reputación corporativa.

I: ¿A QUÉ NOS REFERIMOS CON REPUTACIÓN CORPORATIVA?

1.1. Acercándonos al concepto reputacional

Antes de determinar cómo gestionar la reputación corporativa debemos saber qué significa este concepto exactamente. Por tal motivo, en este capítulo entraremos en contacto con la definición de la reputación corporativa y la relación con otros conceptos que la preceden y la complementan, como son: la imagen corporativa y la identidad corporativa.

En la actualidad, las empresas conviven con diversos grupos e instituciones, un entorno social con el que se produce una relación generadora de valor. Ese activo que crea valor a partir de la interacción múltiple es lo que llamamos reputación corporativa.

El máximo experto español en este tema, Justo Villafañe, dice que es necesario diferenciar dos dimensiones del concepto, por un lado, la dimensión funcional y por otro, la dimensión conceptual. La primera, hace referencia a la gestión, es decir, a los procesos y a las acciones para que la reputación otorgue a la empresa un valor adicional. La dimensión conceptual, el segundo aspecto al que Villafañe hace referencia, tiene relación por una parte con la definición propia del concepto reputación, y por otra, con determinar los límites entre la reputación y otros conceptos estrechamente vinculados a ésta.

A partir de estos aspectos Villafañe expone dos ideas: “(...) la primera es que la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *stakeholders* de la empresa; y la segunda, identifica la reputación con un estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de esa empresa”². De estos dos planteamientos que expone el autor en su libro *La buena reputación*, podemos deducir que la reputación corporativa de una empresa se basa en la relación de ésta con sus diferentes públicos, teniendo en cuenta que estos públicos están segmentados estratégicamente. La relación existente entre la empresa y los *stakeholders* debe ser una relación estrecha y continua, dónde constantemente la empresa *escucha* a sus públicos y actúa en respuesta de las necesidades de éstos.

² VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p. 25.

Esta relación, a su vez, conlleva a que la imagen corporativa de la empresa se afiance y se fortalezca.

Villafañe determina que la reputación corporativa es: “el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. La reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada”³.

Por su parte, el Foro de la Reputación Corporativa de España define al concepto como: “el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos”⁴.

Podemos ver que tanto una definición como otra hacen referencia a la relación de una empresa con sus *stakeholders*, el reconocimiento que éstos hacen de la actitud/ actuaciones de una compañía. Asimismo, hay que tener en cuenta que una empresa debe *trabajar* para que sus públicos claves la reconozcan como una empresa reputada.

En lo a que definición de reputación corporativa se refiere, Villafañe en su libro *La buena reputación* cita a varios expertos, como por ejemplo, a Charles Fombrun quien afirma que “(...) la reputación es la imagen neta que una compañía tiene para sus *stakeholders*. En un libro suyo –de Fombrun- y de Van Riel (...) se asocia la reputación a cinco atributos empresariales: visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza”⁵. Villafañe también cita a Dowling, diciendo:

“Para Grahame Dowling la reputación es el resultado de una imagen positiva de la empresa, cuando ésta encierra valores como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al cumplimiento de dichos compromisos”⁶.

³ Ibid., p. 193

⁴ FORO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA, *Concepto de reputación*. http://www.reputacioncorporativa.org/rc_piezas.asp?id_categoria=4. FRC fundado en 2002 e integrado por Abertis, BBVA, Gas Natural, Grupo Agbar, Ferrovial, Iberdrola, RENFE, Repsol YPF y Telefónica.

⁵ VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p. 25

⁶ Ibid., p. 26.

Tanto Fombrun como Dowling detallan algunos parámetros dentro del concepto, que todos ellos generan una actitud diferencial por parte de una empresa, donde la empresa valora el compromiso con sus *stakeholders* y actúa de manera tal, con el objetivo de satisfacer y cuidar dicho compromiso. Podríamos decir que es una forma de proceder que va más allá del estándar, una actitud proactiva y distintiva en todo sentido: para con sus empleados, clientes, accionistas, la sociedad en general y cualquier grupo de interés que sea relevante para la organización.

Fombrun hace referencia a la diferenciación. Este aspecto es muy importante destacarlo, debido a que hoy en día, uno de los problemas más complejos con los que se encuentra una empresa a la hora de comunicar es conseguir distinguirse. Ante un mundo donde todos los productos son similares, la reputación corporativa es un valor totalmente diferencial, es único para cada empresa, por este motivo, gozar de una buena reputación corporativa es un atributo distintivo y consecuentemente de liderazgo.

1.2. Relación con la identidad corporativa

La identidad corporativa de una empresa es la base comunicacional de la existencia de toda organización, debido a que está formada por atributos y valores únicos, como pueden ser: el carácter, su razón de ser, el espíritu, sus principios y creencias, entre otros. La identidad corporativa es la personalidad de la empresa. Esta personalidad, al igual que en las personas, engloba todo el ser, y en el caso de las empresas, está formada por la historia, la ética, la filosofía de trabajo, así como también, por las normas que establece la dirección.

Joan Costa, experto en identidad corporativa, dice que la identidad de la empresa es: "Su ADN. [...] es la esencia vital de su personalidad. [...] esa esencia se hace concreta y comunicable, y deviene así uno de los primeros recursos de gestión y el valor diferenciador de la empresa"⁷. A partir de las palabras de Costa, podemos ver que la identidad corporativa conlleva una serie de características con que la empresa se identifica y se diferencia del resto de organizaciones.

"Las empresas necesitan reencontrar su identidad profunda que es la matriz de su potencial desarrollo, de su propio y exclusivo modo de ser y, por tanto, de su

⁷ COSTA, J., *DirCom on line. El master de comunicación a distancia*; La Paz, Design Grupo Editorial, 2004, p. 127.

diferencia esencial imponiéndose en su entorno saturado y competitivo”⁸. Es primordial que la organización tenga claro cuál es su identidad, porque está presente en todas las manifestaciones de la compañía, como por ejemplo: en la estructura, en el entorno, en los empleados, en la forma de trabajar día a día y, por supuesto, en la reputación corporativa. La identidad corporativa es un factor condicionante a la hora de actuar, porque la conducta es parte de la identidad. Por tal motivo, cuando una empresa se plantea gestionar su reputación no puede dejar de lado su identidad porque, como ya hemos dicho, es el primer factor de diferenciación que tiene la organización, con lo cual es evidente que la identidad corporativa es un elemento básico en la reputación de una organización.

Miguel Ángel Alcalá dice que “la reputación corporativa [...] no debería limitarse a cuestiones meramente formales, sino que debe incidir en aspectos de fondo. Uno de ellos [...] es el sentido pleno de una organización, es decir, su causa final”⁹. En esta cita, el autor hace hincapié en el hecho de lo que supone la reputación corporativa. Para gestionar la reputación hay que sumergirse en lo más profundo de la organización, como es la identidad, y a partir de allí comenzar la gestión reputacional. Si la reputación corporativa no parte de la identidad corporativa será algo puramente efímero y no aportará valor a la organización.

1.3. Relación con la imagen corporativa

Es esencial dejar claro la relación entre imagen y reputación corporativa. Estos conceptos están estrechamente ligados pero, a la vez, tienen importantes diferencias que debemos tener en cuenta a la hora de hablar de la reputación de una empresa. Es difícil conocer el límite entre un concepto y otro, por tal motivo, más de una vez hemos podido pensar o nos hemos preguntado si la imagen y la reputación son realmente dos términos que designan el mismo concepto, y desde el primer momento tenemos que tener claro que no. Estos conceptos corporativos tienen relación pero se diferencian en varios aspectos; aspectos que podremos conocer a lo largo de este epígrafe.

Costa dice que “[...] toda empresa se encuentra en comunicación consigo misma y, directa e indirectamente, con su entorno. [...] toda empresa erradía una determinada

⁸ Idem.

⁹ ALCALÁ, M. A., *Reputación corporativa. Fundamentos conceptuales*. Artículo on-line: www.mindvalue.c##/reputación.pdf

imagen en sus públicos”¹⁰. Todas las organizaciones se relacionan, consciente o inconscientemente, con diferentes públicos; de esta relación deriva la imagen de la empresa. Si esa relación es de manera consciente, la empresa podrá intentar que los públicos se hagan una imagen de ella, similar a la que la empresa desea. Contrariamente, si esta relación no es controlada y se genera de forma inconsciente, lo más probable es que la imagen que el público se genere no sea positiva, o bien, no sea consecuente con la personalidad de la organización.

Hay que tener en cuenta que siempre, se quiera o no, las empresas transmiten/comunican *algo*, la clave está en que ese *algo* sea lo que la empresa quiere proyectar de sí misma.

En el libro *Imagen Positiva*, Villafañe define la imagen corporativa como: “el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior”¹¹. El autor hace referencia a imágenes, como forma de comunicación; con lo cual, una vez más podemos ver que las empresas están en constante relación con su entorno, con el exterior, expresa Villafañe.

Costa profundiza en este aspecto, en la relación de la empresa con el exterior, y dice que “la imagen de una empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo y otro [...] son asociadas entre sí [...]”. El autor nos detalla a partir de qué se crea la imagen, qué engloba esa relación entre la empresa y su entorno. Podemos ver que todo lo que la empresa hace y/o dice, promueve la creación de su propia imagen.

A partir de las citas de los diferentes autores consultados, podríamos decir que la imagen corporativa es la representación mental que los públicos tienen a partir de los mensajes que una empresa genera. Es la percepción que se genera el público como consecuencia de la comunicación fomentada por la organización.

Hasta aquí tenemos claro que la imagen corporativa es una interpretación por parte de los públicos, justamente por el hecho de ser una interpretación genera un

¹⁰ COSTA, J., *Imagen corporativa en el siglo XXI*; Buenos Aires, La Crujía Ediciones, 2001, p. 48.

¹¹ VILLAFANE, J., *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de la empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2002², p. 23.

problema, y es que: cada individuo percibe de forma diferente lo que la empresa expresa. En este punto entra en juego la reputación corporativa. Ésta no se basa en la interpretación sino en el comportamiento de la empresa. No es algo externo, sino que a diferencia de la imagen, se genera dentro de la organización.

Villafañe, como veremos a continuación, detalla cinco diferencias claves entre imagen y reputación:

1. “[...] la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto”¹².

“La imagen expresa, fundamentalmente, [...] la comunicación, [...] lo cual engloba aspectos relacionados con la marca, las relaciones informativas, la publicidad corporativa, el patrocinio”¹³.

Esta primera diferencia hace referencia en qué se basa cada uno de los conceptos. La reputación se genera a partir de la identidad corporativa, mientras que la imagen se crea como consecuencia de la comunicación empresarial.

2. “La reputación 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 *stakeholders* estratégicos”¹⁴.

La segunda diferencia se hace presente en la estructura de la empresa, en el comportamiento honesto de la empresa para con sus *stakeholders*. Para conseguir un comportamiento corporativo se necesita tiempo, por tal motivo, Villafañe hace referencia a que la reputación es a largo plazo. Es una actitud que debe permanecer a lo largo del tiempo.

3. “El tercer hecho diferencial entre reputación e imagen se refiere a la posibilidad de objetivación y verificación del capital reputacional de una organización en

¹² VILLAFañE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p. 30.

¹³ *Ibid.*, p. 31.

¹⁴ *Idem.*

oposición a la dificultad que tal intento supone en el caso de la imagen corporativa”¹⁵.

El autor puntualiza en que la reputación se puede evaluar, medir y controlar de una manera objetiva –aspecto en que entraremos en detalle en el capítulo 2, punto 5: *Seguimiento y control de la reputación corporativa*–; mientras que la imagen corporativa, si bien se puede analizar a través de auditorías de imagen, sólo se puede conocer la interpretación de los públicos analizados.

4. “[...] la imagen genera expectativas, generalmente asociadas a la oferta, mientras que la reputación es una fuente de valor”¹⁶.

La imagen al estar generada por la comunicación produce una serie de expectativas, a veces adecuadas a la empresa y otras veces falsas, estas últimas pueden ser producidas por una mala interpretación de la comunicación. Contrariamente, la reputación se basa en la transparencia empresarial, por tal motivo, genera un valor añadido a la organización.

5. “La última diferencia estriba en que la imagen es un fenómeno que se materializa en el exterior de la compañía [...]. La reputación por el contrario se genera en el interior de la organización, aunque el reconocimiento que la reputación supone provenga, en buena medida, del exterior de la organización”¹⁷.

La reputación corporativa se genera internamente, comenzado por la dirección y englobando a todos los miembros implicados en la empresa, siendo ésta reconocida por los *stakeholders* estratégicos. La imagen, al ser una consecuencia de la comunicación, se crea en la mente de quienes reciben los mensajes emitidos por la empresa; siendo la interpretación de éstos totalmente libre y no controlada por la compañía.

Siempre, tenemos que tener presente que la imagen es una representación mental por parte del receptor y que esta interpretación está creada a partir de los mensajes que la empresa ha emitido. Normalmente, esta relación entre el público y la empresa es una relación esporádica y a corto plazo.

¹⁵ Ibid., p. 32

¹⁶ Ibid., p. 33

¹⁷ Idem.

La reputación, por su parte, es un proceso a largo plazo y es creada por el comportamiento corporativo de una entidad, siendo este comportamiento reconocido por los *stakeholders* estratégicos y no interpretado, como es en el caso de la imagen.

1.4. Stakeholders

Los *stakeholders* son los públicos estratégicos que son de interés para la organización. Son un punto muy importante a tener en cuenta en la gestión reputacional, debido a que son quienes deben reconocer el comportamiento corporativo de la organización. Por otra parte, la empresa debe escucharlos y de esta manera entablar una relación positiva y duradera.

Luis Sanz de la Tajada, en uno de sus libros, expresa: “Denominamos público a un conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad –semejanza entre sí a efectos de su relación con la organización- con los que la empresa desea comunicarse [...]”¹⁸. La definición de este autor es más que clara, se refiere a grupos de personas que tienen características en común, siendo estas características definidas por factores de interés para la empresa.

Es necesario a la hora de gestionar la reputación corporativa definir cuáles son los *stakeholders* estratégicos para la organización. Si la empresa desconoce cuáles son sus públicos claves es imposible que éstos reconozcan el valor reputacional de la organización. Respecto a este punto, Villafañe dice que se debe seleccionar a los *stakeholders* “de acuerdo a la importancia que cada uno de ellos tiene para la reputación corporativa”¹⁹. De esta manera, las relaciones con los distintos grupos de interés tendrán diferentes niveles de relevancia para la empresa.

“Aunque los públicos de una organización pueden diferenciarse de los de otra, es posible identificar siete públicos comunes a la mayor parte de las organizaciones comerciales, y de los cuales se derivan otros, que son:

1. La comunidad
2. Empleados
3. Proveedores de servicios y materiales
4. Inversores

¹⁸ SANZ DE LA TAJADA, L. A., *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*; Madrid, ESIC, 1994, p. 101.

¹⁹ VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p. 160

5. Distribuidores
6. Consumidores y usuarios
7. Líderes de opinión²⁰

Es verdad que por más que cada organización tenga sus propios públicos, los grupos anteriormente citados son los más comunes en la mayoría de empresas. La relevancia de estos puede variar notablemente entre una compañía y otra.

Por otra parte, la identificación de los *stakeholders* se puede realizar según diferentes factores:

“1. Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

2. Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.

3. Por cercanía: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo *stakeholders* internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.

4. Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

5. Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/ tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.”²¹

²⁰ SOLANO FLETA, L., *Tratado de las relaciones públicas*; Barcelona, Gestión 2000, 1999, p. 149.

²¹ ACCOUNTABILITY, *De las palabras a la acción, el compromiso de los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2006, p. 25. Artículo *on-line*: http://www.uneptie.org/Outreach/home/SE_Handbook_ES.pdf

Aquí podemos ver cinco parámetros globales que nos permiten diferenciar a los *stakeholders* de una empresa. Teniendo en cuenta estos factores, cualquier organización puede crear su mapa de *stakeholders* estratégicos, y a partir de este punto interactuar con ellos.

Toda empresa que desee gestionar su reputación corporativa deberá seleccionar y conocer sus *stakeholders* estratégicos, de manera tal que la organización pueda entablar una relación, un diálogo con ellos. En consecuencia, los públicos claves podrán reconocer y valorar la reputación corporativa de la organización.

II: MODELO DE GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Para conseguir una buena reputación, la empresa debe contar con un plan de gestión de reputación corporativa. Este plan englobará las diferentes partes a tener en cuenta y se deberá seguir y controlar con el fin de obtener el liderazgo reputacional.

“El liderazgo reputacional es la atracción racional y emocional que hace que una empresa sea la opción preferida para trabajar, comprar, invertir y compartir vecindad en un mismo territorio”²². Como podemos ver, gozar de una buena reputación va mucho más allá de la simple venta del producto, se establece un vínculo entre la empresa y la persona, ya sea un accionista, un empleado o un cliente.

Para conseguir este liderazgo, se debe desarrollar un plan de gestión de la reputación, para el cual es necesario que todos los miembros de la empresa se involucren, comenzando por los directivos y/o accionistas, ya que ellos son quienes deben inculcar en el resto de los empleados la importancia de comprometerse con esta labor. Una buena reputación sólo se construye si *todos* los miembros de la empresa se implican en el desarrollo, y cuando decimos todos, nos referimos desde quienes se encuentran en altos cargos hasta los más bajos. Es necesario influir en la realidad del desarrollo empresarial, en el día a día. No olvidemos que la reputación corporativa se desarrolla de adentro de la organización hacia afuera, y no al revés.

Villafañe propone un modelo de gestión de la reputación que está compuesto por cuatro etapas sucesivas:

- “1. Definición de la visión reputacional de la compañía.
2. Diagnóstico reputacional de la compañía y *benchmarking* de la competencia.
3. Ejecución del Plan director de reputación corporativa.
4. La comunicación de la reputación”²³.

El modelo de gestión que propone el autor mantiene una línea muy correcta y coherente de desarrollo. Asimismo, intentamos dar un paso más sobre el modelo expuesto, por lo que se propone un modelo de gestión que incluye las etapas

²² VILLAFÑE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p.138

²³ Idem.

definidas por Villafañe más dos etapas: la primera consiste en la *gestión de los parámetros reputacionales* y la segunda, en el *seguimiento y evaluación de la reputación*. De esta manera el *nuevo modelo de reputación corporativa* consta de las siguientes etapas:

1. Definición de la visión reputacional de la compañía.
2. Diagnóstico reputacional de la compañía y *benchmarking* de la competencia.
3. Ejecución del plan director de reputación corporativa.
4. Gestión de los parámetros reputacionales
5. La comunicación de la reputación
6. Seguimiento y evaluación de la reputación

Entremos un poco más en detalle de lo que implica cada fase:

1. La primera etapa, la definición de la visión reputacional, es donde se determinan los sucesos que conducirán a la empresa a obtener una buena reputación. La visión reputacional es “la imagen compartida por los miembros de la alta dirección, que identifica los hechos que le permitirán a la compañía alcanzar el liderazgo en reputación y los grupos de interés en los que tendrá que apoyarse para lograrlo”²⁴. Esta primera fase está definida por la dirección de la empresa, por lo que es imprescindible que ellos estén involucrados al cien por cien con el plan de gestión reputacional. Por otra parte, se define qué parámetros reputacionales van a ser desarrollados con el fin de conseguir una reputación notable, a la vez que especifica cuáles serán los públicos claves.

En esta etapa se determinan los parámetros reputacionales, los cuales serán desarrollados más detalladamente en el punto cuatro de este modelo de gestión. A su vez, es el momento de establecer los *stakeholders* estratégicos, es decir, qué grupos resultan de interés para la compañía, quién es interesante que reconozca el *buen hacer* de la organización. Al mismo tiempo, se han de establecer los valores de reputación de la empresa; llamamos valores de reputación a “aquellos factores de éxito sobre los cuales la compañía debe construir su reputación corporativa”²⁵. Estos valores son aspectos que conducirán a la empresa hacia una buena reputación.

Los valores de reputación deben contribuir a los puntos fuertes de la empresa; deben ser factores competitivos, es decir, que hagan que la empresa se diferencie y

²⁴ Idem.

²⁵ Ibid., p. 139

se destaque dentro del mercado; y que afecte positivamente al menos a un *stakeholder*.

Hemos dicho que en esta etapa es cuando debemos definir los *stakeholders*, por lo que es importante saber cómo hacerlo. Para poder facilitar la identificación de éstos, lo más conveniente es elaborar un *mapa de stakeholders*, el cual está compuesto por dos parámetros: por un lado, las variables de configuración del mapa; y por otro, los grupos de interés concretos de la organización.

“Las *variables de configuración* son los criterios en función de los cuales se va seleccionar a los *stakeholders* de acuerdo a la importancia que cada uno de ellos tiene para la reputación corporativa”²⁶. Estos criterios que determinarán las variables de configuración se pueden basar en diferentes aspectos, como por ejemplo en los valores reputacionales, puntos que influyan en el proyecto global de la empresa, en la visión de la reputación corporativa, en lo que se quiere comunicar a partir de una relación eficaz con los grupos de interés estratégicos, etc.

El siguiente y último componente del mapa de *stakeholders* es la identificación de los mismos, es decir, quiénes serán los grupos claves que afectarán en la reputación de la compañía. Hay una serie de públicos que son comunes en la mayoría de empresas, la diferencia está en la importancia estratégica que tendrá un grupo u otro dentro de la organización. Es esencial establecer la relevancia de cada *stakeholder*, así conocer en qué nivel afecta a la reputación el grupo implicado en cada una de las variables. Respecto a este punto, Villafañe recomienda:

“[...] ponderar su importancia con arreglo a cada una de las variables del [...] mapa y poder, finalmente, jerarquizar los *stakeholders* en función de un coeficiente denominado *coeficiente de comunicación necesaria* que expresa la cantidad de comunicación que requiere determinado *stakeholder* con relación a la importancia que tiene para la reputación corporativa”²⁷.

La elaboración de este tipo de mapa facilita y agiliza la identificación de los diferentes grupos, así en cualquier momento se puede recurrir y visualizar rápidamente qué grupo de interés está implicado según una variable específica, así como también, la importancia del mismo, a nivel de comunicación reputacional.

²⁶ Ibid, p. 160

²⁷ Idem.

La repercusión que cada *stakeholder* tiene sobre la reputación corporativa viene determinada por el coeficiente de comunicación necesaria (Cn) –de esta manera lo llama el autor previamente citado-, el cual se obtiene según la importancia del grupo de interés en relación con cada una de las variables determinadas. El autor establece la siguiente fórmula que permite conocer el coeficiente Cn:

“Puntúe de 0 a 5 la importancia de cada *stakeholder* para cada variable. Sume la puntuación obtenida por cada *stakeholder* en todas las variables. Divida esa cifra entre la máxima puntuación posible (total de variables x 5).

La cifra obtenida, cuyo valor estará entre 0 y 1, es el coeficiente Cn”²⁸.

Este coeficiente definido por Villafañe determina la prioridad de los públicos claves en el proceso de comunicación de la reputación corporativa.

En el libro *La buena reputación*²⁹ podemos encontrar el siguiente ejemplo de mapa de *stakeholders*:

²⁸ Ibid., p. 162.

²⁹ Ibid., p. 161.

| Mapa de stakeholders | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|---|--|------------------------------|--------------------------------------|
| Públicos | Importancia para la reputación | Difusión del posicionamiento reputacional | Influencia en el reconocimiento de la reputación | Capacidad de mitigar riesgos | Coficiente de comunicación necesaria |
| Grandes clientes | 5 | 5 | 4 | 2 | 0,80 |
| Distribución | 4 | 3 | 1 | 1 | 0,45 |
| Proveedores y partners | 4 | 3 | 1 | 2 | 0,40 |
| ONG | 1 | 1 | 4 | 5 | 0,55 |
| Entornos locales | 2 | 2 | 1 | 3 | 0,40 |
| Universidades | 3 | 3 | 4 | 3 | 0,65 |
| Medios de comunicación | 4 | 5 | 4 | 3 | 0,80 |
| Directivos sectoriales | 5 | 3 | 5 | 1 | 0,70 |
| Altos directivos, grandes cías. | 2 | 1 | 5 | 1 | 0,45 |
| Organismos de certificación | 5 | 4 | 5 | 2 | 0,80 |
| Organismos de calificación | 4 | 4 | 5 | 1 | 0,70 |
| Administraciones públicas | 5 | 3 | 4 | 2 | 0,70 |

2. La segunda etapa del modelo de gestión reputacional hace referencia al *dónde estamos*, en qué punto se encuentra la reputación corporativa de la organización. Es necesario saber desde dónde partimos y qué es lo que tenemos, reputacionalmente hablando; y así poder hacernos una idea de cuánto hace falta trabajar para llegar a tener la reputación que deseamos.

Esta fase está compuesta por dos elementos: por un lado, el diagnóstico de la empresa, es decir, *dónde estamos* desde una perspectiva interna; y por otro, el *benchmarking* de la competencia que nos indica dónde estamos en comparación con el sector en que nos movemos.

Para obtener un diagnóstico sobre la reputación de la organización se puede realizar un cuestionario³⁰ específico para que éste sea contestado por un grupo de interés, otro cuestionario adaptado a otro grupo, y así sucesivamente hasta conseguir la opinión de los diferentes *stakeholders*. También se pueden hacer entrevistas personales para poder profundizar en algunos aspectos y conseguir información que es difícil obtener a través de una encuesta.

Por otra parte, también es recomendable analizar investigaciones que la organización ha hecho con otros fines y pueda contener información referente a la compañía.

Finalmente y para cubrir los vacíos de información que se puedan llegar a tener, se debe diseñar un audit. El audit de reputación debe estar “focalizado sólo en aquellas variables de reputación sobre las que se carezca de información para completar el diagnóstico. Este audit utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas convencionales [...]”³¹.

Con las herramientas descritas anteriormente podríamos obtener el diagnóstico de reputación de la empresa. Ahora nos hace falta conocer qué nivel de reputación corporativa existe en el sector, lo que llamamos reputación sectorial. Para ello realizaremos un *benchmarking* de la competencia.

El *benchmarking* es una técnica de estudio que varía según la estructura de la empresa, el *benchmarking* básico consiste en comparar las variables reputacionales de nuestra empresa con las de otras dos empresas. Lo aconsejable es que de las dos empresas, una sea el líder reputacional del sector y la otra, una empresa que sea similar en estructura a nuestra organización. Con este estudio conseguiremos saber en qué nivel de reputación corporativa estamos respecto a la competencia.

Una vez realizados el diagnóstico y el *benchmarking* de la competencia estaremos en condiciones de pasar a la siguiente fase.

3. La tercera etapa es la que llamamos *ejecución del plan director*. Esta etapa la podemos resumir como el plan que integra la estrategia, que permitirá a la empresa

³⁰ En la página 98 del libro de Terry Hannington: *Cómo medir y gestionar la reputación su empresa* se puede ver un ejemplo de encuesta efectiva, que ayuda a conocer el estado de la reputación corporativa de una empresa.

³¹ VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p. 144.

cambiar la reputación actual por la reputación deseada, es decir, pasar del estado actual a la reputación establecida en la visión reputacional.

Como ya hemos dicho para conseguir una buena reputación es necesario que todas las personas involucradas en la organización se comprometan con el cambio. No debemos esperar que el cambio se produzca de un día para el otro, por dos motivos: uno, porque para esto se necesita tiempo, no olvidemos que la gestión de la reputación corporativa es un proceso a largo plazo; y dos, porque en general, es una tarea difícil conseguir el compromiso de todos.

Una vez que los directivos ya estén involucrados con la gestión reputacional deben “transmitir los planes, en cascada, hacia abajo por la organización, para darle contenido y desarrollar los niveles requeridos de aceptación y compromiso”³². Es una manera efectiva el hecho de transmitir el cambio por niveles, lo que el autor llama *en cascada*. Por ejemplo, cuando el director general esté completamente comprometido, éste debe transmitir ese compromiso a todos, pero debe preocuparse especialmente por el gerente o subdirector, este último se centrará en los responsables de departamento, y así sucesivamente de arriba hacia abajo. Este sistema variará según la estructura de la compañía.

Asimismo, el director general es el responsable de demostrar a todos los miembros de la empresa su compromiso con la reputación corporativa.

Una forma práctica para involucrar a los mandos intermedios de la organización, es a través de reuniones de trabajo diseñadas especialmente para explicar la importancia de la reputación corporativa y explicar el plan de gestión reputacional.

“El tiempo empleado en asegurarse de que la <plataforma en llamas> es creíble y se entiende es vital para cualquier proyecto de cambio. Explicar las relaciones de causa/ efecto entre éxito corporativo y reputación es la clave para justificar el cambio. Una vez que este nivel de gestión cree que la reputación es importante, y puede ver las realidades de la situación actual de su reputación corporativa, se puede progresar”³³.

El hecho que los mandos intermedios comprendan la importancia de la reputación es un factor determinante en el proceso de gestión reputacional. Por tal motivo y como

³² HANNINGTON, T., *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*; traducido por Llobet E., Barcelona, Ediciones Deusto, 2006, p. 136.

³³ *Ibid.*, p. 137.

bien explica el autor anteriormente citado (Terry Hannington), habrá que prever tomarse el tiempo necesario para explicar y justificar el plan de instauración de la reputación corporativa; y no se podrá pasar a la siguiente fase hasta que este grupo no esté convencido del cambio.

Es importante no apresurarse y comenzar el plan de implantación de la reputación una vez que todos hayan aceptado el cambio y la importancia del mismo.

“El plan director no suele contemplar la creación de nuevas estructuras para la gestión reputacional. [...] la reputación es tarea de toda la organización y no de ningún departamento o unidad *ad hoc*; no obstante, sí se considera muy necesario determinar los órganos [...] que deberían ocuparse de la ejecución de esta estrategia contenida en el plan director en sus dos funciones básicas: la implantación y el control de resultados”³⁴.

Teniendo en cuenta que toda la organización debe implicarse para conseguir una buena reputación es entendible que este plan no requiera un departamento específico que lo gestione, sin embargo, sí es necesario un grupo que comande la implantación del plan y el seguimiento del mismo. Asimismo, recordemos que la dirección general de la empresa debe estar implicada totalmente, por lo que es recomendable que también se involucre con quienes dirijan la instauración y el control del cambio.

“El mejor ejemplo que se puede dar para motivar el cambio es *cambiar*”³⁵. Esta cita describe al cien por cien la actitud que debe tener la alta dirección; es esencial que se perciba el cambio por parte de los altos cargos de la compañía, esto es lo que ayudará a que los mandos intermedios y bajos se involucren con mayor facilidad.

Por otra parte, se recomienda crear una *guía corporativa de gestión de la reputación*; esta guía ayudará a incorporar la reputación corporativa en la actitud del día a día, haciendo partícipe a todas las personas de la empresa. “La guía de gestión de la reputación es la herramienta específica para trasladar a toda la organización el plan director de gestión de la reputación y en la que se concretarán misiones, objetivos,

³⁴ VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p. 148.

³⁵ HANNINGTON, T., *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*; traducido por Llobet E., Barcelona, Ediciones Deusto, 2006, p. 138.

procedimientos, etc. [...]”³⁶. Como podemos ver, esta guía resumirá los aspectos claves de la gestión reputacional, lo cual facilitará la introducción del cambio.

A modo de ejemplo, Villafañe propone unos contenidos mínimos que debe incluir una guía de este tipo. La información básica que debe tener la guía, según el autor, son: “contenidos de carácter general, [...] específicos para cada unidad de negocio y [...] específicos de cada nivel jerárquico [...]”³⁷.

4. *Gestión de los parámetros reputacionales* es la cuarta etapa que se propone en el nuevo modelo de gestión reputacional. En esta fase, la empresa debe desarrollar los parámetros reputacionales que han sido definidos en la primera etapa.

Nosotros partimos de los parámetros propuestos por el MERCOSUR, que son: los resultados económicos y financieros, la calidad de oferta comercial, la dimensión global de la compañía, la innovación, la calidad laboral y la responsabilidad social corporativa. La definición de todos ellos es expuesta en el próximo capítulo.

Cuando una organización comienza a gestionar su reputación debe seleccionar uno o dos parámetros y centrarse en potenciar el valor de éstos, y posteriormente ir sumando otros aspectos. La cantidad de parámetros a desarrollar dependerá de la estructura de la empresa, probablemente una empresa mediana o pequeña sólo defina y se centre en la gestión un parámetro y al siguiente año otro, y así sucesivamente.

En esta etapa la organización debe determinar qué hará para potenciar el valor los aspectos seleccionados. En el presente trabajo se presenta una propuesta para desarrollar dos de estos parámetros: la calidad laboral y la responsabilidad social corporativa³⁸.

5. Una vez definida la visión de la reputación, realizado el diagnóstico reputacional de la compañía y el *benchmarking* de la competencia, determinado el plan director y definido la gestión de los parámetros seleccionados, llegamos a la quinta etapa del modelo de gestión reputacional: *la comunicación de la reputación*. Esta etapa consiste en poner en práctica acciones que comuniquen la reputación corporativa de

³⁶ VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p. 149.

³⁷ Ibid., p. 150. En dicho libro se puede encontrar un ejemplo de ‘guía corporativa de la gestión de reputación’.

³⁸ El desarrollo de estos dos parámetros se puede ver en el capítulo 5 del presente trabajo.

la empresa, de tal manera que ésta otorgue un valor añadido y diferencial. Recordemos que lo que no se conoce, no existe. Por tal motivo, debemos ejecutar un plan de acción de forma tal que los *stakeholders* conozcan el *buen hacer* de la organización. Esta es la única manera de sacarle partido a la reputación corporativa.

Lo primero que debemos hacer es determinar el posicionamiento reputacional, el cual es: “El estado de opinión que una empresa pretende construir en la mente de sus *stakeholders* como resultado de una relación eficaz con ellos, orientada a satisfacer las metas contenidas en su visión reputacional”³⁹. En otras palabras, podríamos decir que el posicionamiento reputacional se refiere a determinar en qué parte de la mente los grupos de interés se quiere ubicar la empresa, teniendo en cuenta que esto será consecuencia de una relación continuada y fructífera con ellos. Conseguir un posicionamiento reputacional exitoso permitirá que la reputación corporativa se convierta en valor.

El posicionamiento de reputación debe derivar de algún o algunos valores reputacionales, ya que este posicionamiento tiene que tener concordancia con la visión reputacional. Así mismo, “[...] el posicionamiento debe estar alineado con la estrategia de negocio y es el contexto para todos los mensajes y comunicaciones de marketing. Debería reflejarse en todo lo que se dice y se hace por cualquiera de la organización”⁴⁰. El posicionamiento debe ser acorde a la estructura de la empresa y la mejor manera de fomentarlo es a través de la actitud.

Una vez determinado el posicionamiento que desea tener la empresa, se ha de plantear qué acciones se realizarán para entablar una relación eficaz con cada grupo de interés. En este punto, es esencial tener en cuenta el mapa de *stakeholders* que nos determina qué grupo de interés es más importante a nivel de comunicación, de tal manera, que podamos mantener una línea, ser consecuentes y comenzar a trabajar con aquellos públicos que son más relevantes.

A continuación veremos algunos ejemplos de acciones de comunicación, según los diferentes públicos:

❖ *Accionistas*: la Comisión Europea recomienda incorporar en el plan de comunicación destinado a los accionistas la realización de un *triple balance*. Este

³⁹ Ibid., p. 156.

⁴⁰ HANNINGTON, T., *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*; traducido por Llobet E., Barcelona, Ediciones Deusto, 2006, p. 118.

informe consiste en que “la idea de que el funcionamiento general de una empresa debería evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social”⁴¹.

Si la empresa es capaz de realizar el triple balance, es porque previamente ha desarrollado el aspecto económico, ambiental y social. Consecuentemente, a través de este informe los accionistas pueden conocer los resultados en materia económica, medioambiental y social.

Hay que tener en cuenta que el triple balance nos servirá para elaborar cualquier documento informativo incluido en el plan de comunicación, ya que contiene la información referente a la economía de la empresa, al desarrollo medioambiental y al capital social.

- ❖ *Organismos prescriptores de reputación corporativa*: la relación con estos organismos⁴² favorecerá al desarrollo reputacional de la compañía, ya que algunos son los encargados de elaborar rankings de reputación corporativa. En algunos casos habrá que facilitarles información sobre la gestión reputacional, con el fin de poder ser evaluados y poder formar parte del ranking.

Los tipos de organismos de prescripción reputacional con los que será importante tener una relación eficaz y duradera son: “monitores de reputación corporativa, monitores prescriptores de inversión responsable, monitores especializados e indicadores de sostenibilidad”⁴³.

- ❖ *Comunicación interna*: una vez que los empleados están sensibilizados con la reputación corporativa es importante realizar acciones de comunicación interna para asegurarnos que el cambio se está produciendo.

Algunas de las acciones que se aconseja llevar a cabo son: realizar seminarios informativos sobre la gestión de la reputación, fomentar la utilización de la guía de gestión reputacional, facilitar herramientas para que los empleados puedan realizar consultas o solucionar sus dudas sobre la reputación corporativa, realizar acciones donde los empleados puedan ver o conocer de primera mano los cambios que se están produciendo en la compañía, etc.

⁴¹ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*; Bruselas, julio de 2001. p. 29.

⁴² En el capítulo 5 se detallan algunos de los organismos y monitores de la reputación corporativa.

⁴³ VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p. 164.

- ❖ *Medios de comunicación:* es necesario gestionar la comunicación con los medios de comunicación ya que fomentarán la reputación de la compañía hacia el exterior, para ello se ha de identificar a los medios claves. Teniendo en cuenta que hay un gran abanico de soportes, hay que conocer qué medios nos ayudarán a llegar a nuestros grupos de interés. Hannington dice que la empresa que desee potenciar su reputación “debería saber [...] qué medios alcanzan a, y son valorados por, sus empleados, empleados potenciales, inversores y asociados”⁴⁴.

Siendo una empresa transparente, facilitando información, noticias, etc. se conseguirá entablar una buena relación con los medios. Conseguir menciones positivas favorecerá en gran medida a difundir la reputación corporativa.

Estos son algunos ejemplos de *stakeholders* con los que podemos relacionarnos, la prioridad de éstos variará según la compañía. No olvidemos que cuando la empresa se plantea realizar alguna acción para comunicarse con un grupo de interés, hay que tener en cuenta el grado de prioridad de dicho grupo para organización.

“La comunicación de la reputación es lo que pone en valor el capital reputacional de la empresa. La reputación que no se comunica no genera valor, aunque exista”⁴⁵. Esta cita nos transmite la importancia de establecer un plan de comunicación reputacional, de lo contrario, todo lo que hayamos hecho no aportará nada.

6. *Seguimiento y control de la reputación* es la sexta y última etapa del modelo de gestión reputacional. “Su reputación es como cualquier otro de sus activos: necesita mantenimiento y medición regularmente”⁴⁶, es la recomendación de Hannington. Es muy probable que si no existe un control constante, el trabajo previo se desmorone.

Es esencial llevar a cabo una medición continua de la reputación corporativa, es lo que permitirá seguir adelante y responder a los *stakeholders* de forma efectiva. Es la manera de tener respuesta del trabajo realizado, lo que nos permitirá rectificar y seguir mejorando a lo largo del tiempo.

Para realizar una medición de la reputación corporativa existen principalmente dos métodos: la auditoría de reputación corporativa y a través de los monitores reputacionales.

⁴⁴ HANNINGTON, T., *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*; traducido por Llobet E., Barcelona, Ediciones Deusto, 2006, p. 70.

⁴⁵ VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p.155.

⁴⁶ HANNINGTON, T., *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*; traducido por Llobet E., Barcelona, Ediciones Deusto, 2006, p. 156.

“La auditoría permite descubrir las singularidades de cada empresa y ciertos aspectos *micro* que pueden afectar a la reputación [...]”⁴⁷. Este método es muy efectivo ya que se adapta totalmente a la estructura de la empresa, otorgando unos resultados altamente objetivos, es decir, plasmarán la reputación corporativa real que tiene la empresa. Asimismo, estos servicios suelen tener unos costes muy altos que no todas las compañías pueden permitirse pagar.

El segundo método propuesto consiste en someterse al análisis de los monitores reputacionales. Por ejemplo, El MERCOS es el monitor de reputación corporativa de referencia en España.

“[...] Los monitores tienden a estandarizar el análisis al imponer un cuadro de variables sobre el que se centra dicho análisis”⁴⁸. Cuando una empresa es evaluada por un monitor reputacional, se somete a unas variables determinadas, independientemente de la estructura de la empresa. Al mismo tiempo y contrarrestando la desventaja de las auditorías, los costes para ser evaluados son mínimos.

Independientemente de cuál sea el método para evaluar la reputación de la empresa, lo importante es que esta etapa se haga, de lo contrario no podremos mejorar y potenciar aún más el valor que otorga una buena reputación a la compañía.

⁴⁷ VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p. 94.

⁴⁸ Idem.

III. PARÁMETROS DE LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

El último punto que se incluye en el modelo de gestión de la reputación que se propone en el presente trabajo hace referencia a la evaluación de la reputación. Respecto a este punto, debemos tener en cuenta al MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), que es el monitor reputacional más importante de España. Si bien entraremos más en detalle en la metodología del monitor español en el capítulo 5, es necesario saber qué parámetros se evalúan. El MERCO determina un ranking con las 100 empresas más reputadas de España a través del análisis de las siguientes variables:

1. Resultados económico-financieros
2. Calidad de la oferta comercial (producto o servicio)
3. Dimensión global empresarial
4. Innovación
5. Calidad laboral
6. Ética y responsabilidad social corporativa

Los programas de reputación corporativa de las empresas más reputadas en España incluyen la gestión de los parámetros descritos anteriormente, debido a que a través de éstos se fomentará la buena reputación de la organización. Por tal motivo, describiremos qué abarca cada aspecto, así como también qué *stakeholder* se puede ver implicado. Tengamos en cuenta en el próximo capítulo se profundiza y se propone un desarrollo más específico para la variable *calidad laboral y responsabilidad social corporativa*, sin embargo, conozcamos a qué se refieren el resto de indicadores:

1. Resultados económico-financieros hacen referencia al valor económico directo generado y distribuido, a los costes de explotación, a las inversiones, al beneficio contable, la rentabilidad y la calidad de la información económica de la empresa.

Los resultados económicos de la empresa son algo básico e imprescindible para cualquier organización con fines de lucro, porque es necesario para la sostenibilidad de la misma. Sin rentabilidad no se puede mantener buenos profesionales, ni remunerar a los empleados, ni a los proveedores como corresponde, no se puede

producir, ni innovar y menos pensar en hacer acciones sociales o bienes comunitarios.

Una empresa que desea poner en alza su reputación debe tener altas perspectivas de crecimiento y un desempeño financiero basado en la competitividad y en la rentabilidad, sin embargo, no debe pasar por alto los riesgos de inversión. Podríamos decir que una empresa que se plantea gestionar su reputación debe ser ambiciosa en lo que resultados económicos se refiere, ambiciosa en el sentido de tener una mentalidad de superación constante.

Por otra parte, hemos dicho que dentro de este apartado se tiene en cuenta la calidad de información económica porque es necesario contar con un balance económico completo, transparente y real. Debemos tener en cuenta que para muchas empresas, según la estructura, los accionistas e inversores son un *stakeholder* determinante, para ellos será clave contar con un balance económico de calidad, es decir, que la información que contenga sea real, precisa y completa.

Para gozar de una buena reputación es necesario gestionar y mantener en adecuadas circunstancias muchos parámetros, lo cual no se podrá conseguir si la empresa no tiene rentabilidad. Por lo tanto, vemos que es imprescindible contar con unos buenos resultados económicos para poder empezar hablar de reputación corporativa.

2. *Calidad de la oferta comercial*, independientemente si es un producto o un servicio. Este parámetro es, seguramente, una de las variables que más afectan en la reputación corporativa. La empresa debe contar con un producto o servicio de valor, al igual que la marca que también debe ser valorada.

Las organizaciones que poseen marcas con un atractivo emocional tienen mucho terreno ganado en este punto, porque, en general, las marcas que juegan con los valores emocionales poseen una percepción de alta calidad o, al menos, de buena calidad.

En esta variable se tiene en cuenta el servicio de atención al cliente, el servicio post-venta y la capacidad para resolver problemas, la relación calidad-precio, educación y formación para la utilización del producto, disponibilidad de recambios, etc.

Como podemos ver, dentro del parámetro *calidad de la oferta comercial* entran en juego muchos aspectos que tienen relación con la satisfacción de diferentes públicos. Por ejemplo, si un cliente llega con un problema al servicio post-venta y la empresa posee procedimientos rápidos y efectivos el empleado podrá satisfacer al cliente, pero a la vez él mismo quedará satisfecho por su actuación, de lo contrario, se podría sentir frustrado o optar por actitudes que no ayudan a la empresa en su camino al liderazgo. Este es un simple ejemplo de que este aspecto no sólo afecta a la satisfacción del cliente sino también la del empleado u otro grupo de interés.

La calidad, al igual que la rentabilidad, es un aspecto básico en una empresa reputada, debido a que es un aspecto que influye mucho en la mayoría de *stakeholders*. De hecho, las compañías que ofrecen productos de gran calidad siempre son empresas rentables.

El Foro de la Reputación Corporativa afirma que muchas investigaciones cualitativas demuestran que “los distintos *stakeholders* (público, empleados, etc.) tienden a situarse en la posición de los consumidores cuando son preguntados por el concepto de reputación, resaltando la calidad como el aspecto más relevante para la construcción de ésta”⁴⁹. Una empresa que desea gestionar su reputación debe tener en cuenta la importancia de la calidad de sus productos ya que ésta será altamente valorada por los grupos de interés claves. La reputación corporativa, como ya hemos dicho, es algo que se construye de dentro hacia fuera, por lo que una organización que intente construir una buena reputación no se puede permitir defraudar a sus públicos por falta de calidad en sus productos o servicios, debido a que sería un daño muy difícil de reparar.

3. Dimensión global empresarial: Este punto, no menos importante que los otros, valora en qué medida la compañía gestiona el concepto de globalidad empresarial. Se tiene en cuenta el número de países en los que opera, la cifra de negocio en el extranjero y si tiene alianzas estratégicas internacionales.

Si bien el idioma, la cultura, las costumbres y los temas principales pueden cambiar de un mercado a otro, es importante poder transmitir la identidad corporativa, la visión reputacional y la gestión de la reputación adecuadamente en los diferentes mercados donde la empresa está presente.

⁴⁹ FORO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA, *Concepto de reputación*. http://www.reputacioncorporativa.org/rc_piezas.asp?id_categoria=6. FRC fundado en 2002 e integrado por Abertis, BBVA, Gas Natural, Grupo Agbar, Ferrovial, Iberdrola, RENFE, Repsol YPF y Telefónica.

Éste es un aspecto que según la estructura de la empresa puede ser ventajoso o por el contrario, una desventaja. Normalmente, a las organizaciones que son muy tradicionales y conservadoras les cuesta más dar el salto hacia una estrategia global. Lo mismo suele ocurrir con las medianas y pequeñas empresas, sobre todo cuando su nacimiento es de carácter familiar. En este tipo de empresas, la clave está en mantener una mentalidad abierta y no cerrarse a nuevas oportunidades.

4. *Innovación*: El Manual de Oslo de 1997 dice que “innovar es utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos, que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado”⁵⁰. Cada vez son más las empresas que se orientan hacia el camino de la innovación, ya sea para diferenciarse de la competencia o como respuesta a la búsqueda de ventajas competitivas.

La Fundación de Innovación Bankinter afirma que “la innovación es un concepto más amplio que la creación de nuevos productos. Se puede innovar en procesos, en la marca, en el canal o en el servicio al cliente, entre otras posibilidades”⁵¹. No sólo las empresas que crean una nueva categoría en el mercado o que crean un nuevo producto son innovadoras, también lo son las que respondan de manera diferencial y efectiva a las tendencias del mercado, a los clientes, a los proveedores; las que consiguen aumentar el rendimiento o la utilidad de un producto, las que mejoran la tecnología, etc. La innovación puede ser de carácter comercial, tecnológico u organizativo.

Asimismo, a la hora de medir el nivel reputacional de una organización, se valora en qué medida la innovación es un factor relevante para la compañía desde diferentes perspectivas, como por ejemplo, innovación en productos, procesos y servicios. Se tiene en cuenta qué inversión se destina a I+D (Investigación y Desarrollo) y cuántos nuevos productos o servicios se lanzan al mercado y de qué tipo.

Antoni Flores, quien pertenece a la consultora española Node, afirma que una compañía puede innovar siempre y cuando exista “una predisposición en toda la empresa hacia las oportunidades”⁵². Las empresas que han innovado de una manera radical, por ejemplo, creando un nuevo nicho en el mercado, son

⁵⁰ FORO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA, *Innovación*
http://www.reputacioncorporativa.org/presentaciones_frc_###.asp?id_categoria=7&id_presentacion=6201. FRC fundado en 2002 e integrado por Abertis, BBVA, Gas Natural, Grupo Agbar, Ferrovial, Iberdrola, RENFE, Repsol YPF y Telefónica

⁵¹ ALCÁZAR, P., Innovar sin un departamento de I+D: *Emprendedores* (2007), número 118, p. 53.

⁵² *Ibid.*, p. 52.

organizaciones que consideran la innovación como parte de su filosofía. Tal es el caso de la empresa BRP, Philip Norman, mánager de producto de la organización dice:

“Cuando todos piensan que ya está todo hecho o que nada se puede mejorar, BRP presenta algo nuevo, un producto, una tecnología o cambia la materia prima para sacarle una nueva ventaja a un producto ya existente, entre otras cosas. Uno de los valores corporativos de la empresa es la innovación, por lo que BRP centra muchos esfuerzos en innovación”⁵³.

Este ejemplo es el de una empresa multinacional que destina gran capital humano y económico a la innovación, pero ¿qué pueden hacer las pequeñas o medianas empresas que no disponen de tales recursos? Las empresas más pequeñas que no poseen un departamento de I+D pueden encontrar ideas innovadoras a través departamentos externos especializados, los cuales se pueden adaptar a las necesidades de cada caso.

La innovación es un parámetro muy importante en la reputación corporativa ya que contribuye a la economía de la empresa creando beneficios, y permitiendo que la organización se distinga mediante este aspecto. De hecho, la innovación es la segunda⁵⁴ variable más importante del MERCO (detrás de calidad de productos-servicios), según el criterio de los encuestados por dicho monitor.

Respecto a los puntos cinco y seis, es decir, las variables reputacionales: *responsabilidad social corporativa* y *calidad de vida laboral*, respectivamente, serán analizadas con mayor profundidad en el siguiente capítulo.

⁵³ BRP (Bombardier Recreational Products), contacto Philip Norman.

⁵⁴ En la página 182 del libro de Justo Villafañe, *La buena reputación*, se puede ver el gráfico que recoge la importancia de las variables de reputación.

IV. APORTACIÓN SOBRE DOS DE LOS PARÁMETROS DE LA GESTIÓN REPUTACIONAL

Ya hemos visto cuáles son los parámetros que se evalúan cuando se quiere conocer el nivel reputacional de una empresa y conocido a qué se refieren los primeros cuatro parámetros. Ahora, profundicemos en los conceptos y la gestión de los dos parámetros restantes:

1. Calidad de Vida Laboral (CVL)
2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Antes de entrar en detalle en cada uno de ellos, es necesario destacar que muchos expertos consideran que la calidad de vida laboral forma parte de la responsabilidad social corporativa. Asimismo, a continuación detallaremos los dos aspectos por separado, sin embargo, destacaremos diferentes perspectivas de la responsabilidad social corporativa.

IV.1. Calidad de vida laboral

Como bien hemos dicho antes, algunos expertos afirman que la calidad de vida laboral forma parte de la responsabilidad social corporativa, independientemente de las diferentes opiniones, abarcaremos este concepto como otro parámetro que va en paralelo con la RSC.

Antes de saber cómo conseguir una buena calidad de vida laboral debemos conocer qué significa este término y a qué nos referimos exactamente cuando hablamos de él. Tras consultar varios autores, se ha de tener en cuenta que existe una gran cantidad de definiciones respecto a este concepto, basadas en diferentes épocas y perspectivas, y no hay una única definición válida.

A continuación veremos varias definiciones⁵⁵ con el objetivo de captar la idea general de lo que engloba la calidad de vida laboral.

⁵⁵ En la página 22 de la tesis doctoral de Marinalda da Silva, *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*, se puede ver un cuadro con la evolución de la definición de calidad de vida laboral.

Fernández Ríos definió la calidad de vida laboral como:

“Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y auto desarrollo individual y en equipo”⁵⁶.

Javier Crespo, director de RR.HH. de la Universitat Abat Oliba, declaró que la calidad de vida laboral es: “El resultado de la satisfacción laboral, que incluye factores higiénicos y motivacionales. En definitiva, son las medidas que proveen de satisfacción, a nivel ambiental, organizacional, de puesto, psicosocial y de desarrollo profesional”⁵⁷.

Por otra parte, José María Peiró y Fernando Prieto afirman:

“El concepto de calidad de vida laboral, en su acepción más amplia, abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son lo horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y relaciones humanas, que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laborales”⁵⁸.

Las tres citas precedentes comparten que el concepto de calidad de vida laboral es un parámetro de carácter puramente interno, es un aspecto que influye directamente en los empleados de la empresa y su satisfacción en relación con el desempeño laboral. Cuando nos referimos a calidad de vida laboral entra en juego la motivación del empleado para con el trabajo, su satisfacción general teniendo en cuenta el ambiente donde trabaja, las relaciones interpersonales, su desarrollo y crecimiento profesional, por citar algunos aspectos.

Villafañe “destaca como factor más determinante la relación de los empleados con sus mandos inmediatos”⁵⁹. Teniendo mayor relevancia “la integridad, [...] la

⁵⁶ DA SILVA, M., *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*; Barcelona. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona, 2006, p. 13

⁵⁷ CRESPO, J., Director de Recursos Humanos de la Universitat Abat Oliba; entrevista realizada el día 8 de octubre de 2007.

⁵⁸ PEIRÓ, J. M. y PRIETO, F., *Tratado de psicología del trabajo*; Madrid, 1996, Volumen II, p. 161.

⁵⁹ FORO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA, *Concepto de reputación*. http://www.reputacioncorporativa.org/referencias_bibliograficas_3.asp?indice=3&id_categoria=8&pagina=1 FRC fundado en 2002 e integrado por Abertis, BBVA, Gas Natural, Grupo Agbar, Ferrovial, Iberdrola, RENFE, Repsol YPF y Telefónica.

capacidad de transmitir confianza, motivación, comportamiento ético y capacidad de diálogo”⁶⁰.

Se ha de tener en cuenta que la calidad de vida laboral engloba muchísimas categorías, a continuación podemos ver las categorías más relevantes del concepto:

- ❖ Ambiente favorable de calidad de vida en el trabajo (saludable, agradable, armónico, motivador, etc.)
- ❖ Oportunidad de promoción y adelanto futuro
- ❖ Autonomía (control de la tarea, autoridad de decisión)
- ❖ Beneficios y recompensas
- ❖ Capacitación y formación
- ❖ Comunicación entre grupos y comunicación organizacional
- ❖ Condiciones físicas y ergonómicas del entorno laboral: iluminación, climatización, mobiliario, espacio físico, etc.
- ❖ Confianza en la empresa (confianza en la empresa y en los compañeros, comunicación, libertad de expresión)
- ❖ Equidad remunerativa y en el trato (remuneración justa y compatible con la responsabilidad, y no-discriminación)
- ❖ Estabilidad en el empleo
- ❖ Interacciones sociales en la empresa, relación con otros (relaciones con compañeros, jefes, buen clima laboral)
- ❖ Organización del trabajo (distribución de tareas, claridad del rol, carga física y mental adecuada)
- ❖ Reconocimiento del trabajo realizado por jefes y compañeros (necesidad de estima)
- ❖ Satisfacción de necesidades sociales (pertenencia y afiliación) y con el trabajo (funciones y actividades)
- ❖ Seguridad del ambiente físico de trabajo. Prevención de riesgos laborales.

Estas son las categorías más sobresalientes que forman parte del concepto *calidad de vida laboral*. Cabe aclarar que como este no es un trabajo de recursos humanos nos centraremos en la globalidad del concepto, asimismo, ejemplificaremos algunas categorías para conocer qué hacer para intentar conseguir un buen entorno laboral.

Cuando se habla de calidad de vida laboral es necesario diferenciar dos perspectivas: la primera, hace referencia a la persona, se centra en la calidad de

⁶⁰ Idem.

vida laboral según como es percibida por el trabajador, también es llamada dimensión subjetiva o calidad de vida laboral psicológica; y la segunda perspectiva, se refiere puramente al entorno laboral, también llamada dimensión objetiva.

El primer grupo engloba conceptos como: motivación, satisfacción tanto de necesidades personales como laborales, sentimientos, relaciones interpersonales ya sea con jefes o con compañeros, actitudes hacia el trabajo como por ejemplo el compromiso y la responsabilidad. El segundo grupo, la perspectiva objetiva, se puede denominar como *calidad de entorno laboral*, el cual engloba aspectos como: “las condiciones físicas (construcción del edificio, tecnología, materiales, localización física, etc.), las condiciones económicas (paga, beneficios, servicios, etc.) y las condiciones organizacionales (estructura organizacional, condiciones sociales, diseño de puestos, etc.)”⁶¹.

Según Crespo la clave para conseguir una calidad de vida laboral favorable es: “Teniendo en cuenta las expectativas y el compromiso psicológico con los empleados. Con valores y acciones congruentes, y con la participación de los empleados en el devenir de la organización”⁶². Para conseguir una buena calidad de vida laboral es necesario gestionar el entorno de trabajo desde las dos perspectivas, es decir, realizando acciones que afecten directamente al trabajador (perspectiva subjetiva) y acciones destinadas a conseguir un entorno de trabajo adecuado (perspectiva objetiva).

Dentro de estas dos grandes divisiones será necesario desarrollar un plan de acción con un objetivo específico que corresponderá a las diferentes categorías detalladas previamente.

La complejidad y la duración del plan de acción estará determinada por la perspectiva que esté involucrada. Las acciones que involucran a los empleados directamente es probable que sean más complejas y con un desarrollo a largo plazo que las acciones destinadas puramente al entorno físico del lugar de trabajo, suponiendo que se parte de un nivel estándar en lo que a condiciones físicas laborales se refiere (lo mínimo que solicita la ley).

⁶¹ PEIRÓ, J. M. y PRIETO, F., *Tratado de psicología del trabajo*; Madrid, 1996, Volumen II, p.167.

⁶² CRESPO, J., Director de Recursos Humanos de la Universitat Abat Oliba; entrevista realizada el día 8 de octubre de 2007.

Se ha tener claro que para conseguir un buen entorno laboral será imprescindible desarrollar un plan de acción. La planificación del mismo puede ser llevada a cabo por un departamento interno de la compañía o bien, por una empresa externa. Según, Antonio Barba, presidente de la Asociación española de Dirección y Desarrollo de Personas (Aedipe) quien esté a cargo “debe ser un profesional con una visión muy clara de la organización y con capacidad de liderazgo dentro de la compañía”⁶³. Según la opinión del experto es conveniente que la planificación esté a cargo de un equipo interno. Asimismo e independientemente si la gestión es interna o externa, se debe estar comprometido al máximo para lograr el objetivo final: *conseguir una buena calidad de vida laboral*.

Se recomienda seguir una serie de pasos, detallados a continuación, con el fin de implantar un plan de acción destinado a conseguir un buen entorno laboral, el cual lo llamaremos *Plan de Desarrollo de la Calidad Laboral*:

1. Lo primero que hay que hacer es *conocer qué es lo que se está haciendo* en lo que a gestión de personal se refiere. Cómo se encuentra el personal dentro de la empresa: si los empleados están motivados, si las condiciones laborales son seguras, cómo son las relaciones interpersonales dentro de la compañía, etc. Es necesario saber desde qué punto se parte, por lo que a esta etapa la llamaremos de *diagnóstico*
2. Luego, será necesario *priorizar las diferentes categorías* según la estructura de la empresa, en base a la actividad de la organización, la cantidad de personal, el tiempo en que se quiere conseguir y el presupuesto que se dispone. Por ejemplo, en una empresa que su actividad es la construcción o una en la que se trabaja con maquinarias es probable que priorice la categoría de seguridad del ambiente físico de trabajo y prevención de riesgos laborales antes que autonomía y poder de decisión; es un ejemplo y no significa que una categoría excluye a la otra, en absoluto, simplemente será más prioritario y posiblemente la organización no se concentre en obtener la segunda si la primera no está cumplida.
3. En tercer lugar y una vez que se han determinado las prioridades por categoría, será necesario *definir el objetivo específico* de la acción a

⁶³ GONZÁLEZ, M., Deberían ser los trabajadores quienes lideraran la RSE en las organizaciones: *RR.HH. y RSE*. (2007), 6, p. 19.

desarrollar, que seguramente deberá coincidir o ser consecuente con la categoría de la calidad de vida laboral determinada en el punto anterior.

4. Posteriormente, se ha *planificar la/s acción/es* que respondan al objetivo planteado. Teniendo en cuenta el presupuesto, se determinará que se va hacer, cuándo, dónde y quién participará.

Para las acciones destinadas a los empleados, es necesario conocer la cantidad de personal implicado en la/s acción/es así como también quiénes serán, por ejemplo si para el desarrollo de 'X' acción estará implicado todo el personal de la compañía o bien se dividirá por grupos o sólo será para un rango específico de la compañía. Este último punto se ha de manejar con mucho cuidado ya que no hay que caer en el error de que por hacer divisiones, un grupo se sienta discriminado o excluido; si ocurre esto será muy difícil recomponer la situación ya que habrá un grupo o varios que no se sentirá/n satisfecho/s.

5. Una vez determinados los primeros cuatro puntos precedentes, llega el momento de la puesta en práctica de la acción, lo que normalmente llamamos *ejecución*.
6. El sexto y último punto es *la evaluación*. Es imprescindible conocer los resultados de las acciones realizadas, saber si han sido efectivas y cuánto se ha avanzado respecto al punto de partida. A través de la evaluación podremos saber en qué se ha fallado, qué cosas hay que rectificar o modificar, o por el contrario, maximizar, con el objetivo de mantener un entorno laboral agradable y efectivo.

Las seis fases detalladas anteriormente son válidas tanto para acciones de perspectiva subjetiva como objetiva.

Ya sabemos qué es la calidad de vida laboral, que el concepto engloba diferentes categorías y cómo debemos proceder para conseguir un entorno de trabajo exitoso, ahora veamos algunos ejemplos prácticos de empresas que ya están gestionando su CVL. Así nos podemos hacer una idea de lo que se pueden llevar a cabo con el fin de poner en práctica el plan de acción:

❖ *Comunicación interna:* es un aspecto clave a desarrollar si se desea conseguir un buen entorno laboral. Dos herramientas comúnmente utilizadas por las empresas son la creación de *news letter*, también llamada revista interna, y el desarrollo de una página web exclusivamente para empleados.

La empresa DKV posee una estrategia y unos objetivos bien definidos en este aspecto: “involucrar a los empleados, comunicar, consolidar y promover los valores y la cultura interna, construir reputación de la empresa y la diferenciación de marca así como incrementar el valor en la relación con los grupos de interés”⁶⁴. Para ello, una de las acciones que ha realizado es la creación de una revista interna y un portal del empleado desarrollado específicamente para cumplir los objetivos planteados. ¿El resultado? “Ha contribuido a que el nivel de satisfacción de los empleados haya aumentado hasta un 75% [...]”⁶⁵.

La empresa Bankinter ha ganado la IV Edición al Mejor Portal del Empleado⁶⁶, esta es una muestra del buen hacer de la empresa, específicamente en este aspecto, es decir, en comunicación interna. Bankinter fomentaba a través de su web interna diferentes proyectos, todos ellos englobados dentro de un plan de acción social. Uno de estos proyectos consistía en “acercar y facilitar el mundo del voluntariado a los empleados. Bankinter ha buscado reforzar la comunicación para sensibilizar a sus trabajadores con el fin de que toda la plantilla esté formada en este ámbito y preparada para dar el mejor servicio a estos colectivos”⁶⁷.

Tanto la revista como la web interna son herramientas que ayudan a fomentar el diálogo dentro de la compañía. Es importante que estos medios sean interactivos, es decir, que sea bidireccional, no que se utilice sólo para enviar información al trabajador sino que éste pueda utilizar estos medios para expresarse. Es un punto importante a tener en cuenta, ya que es necesario que el empleado sienta que estas herramientas son útiles para fomentar el diálogo entre él y el resto de la organización.

❖ *Capacitación y formación:* este punto es esencial si deseamos tener profesionales cualificados. Es importante dar facilidades a los trabajadores que deseen capacitarse, hay que considerar la formación del empleado como una

⁶⁴ CABANAS, C., La comunicación interna como herramienta para fomentar la RSC: *RR.HH. y RSE.* (2007), 6, p. 36.

⁶⁵ Idem.

⁶⁶ Premio otorgado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.

⁶⁷ CABANAS, C., La comunicación interna como herramienta para fomentar la RSC: *RR.HH. y RSE.* (2007), 6, p. 36.

inversión y no como un gasto, al fin y al cabo todos los conocimientos que empleado obtenga serán plasmados en su trabajo, lo que conlleva mayor profesionalidad y productividad.

Alcatel posee una universidad corporativa, "Alcatel University cuenta con una red global de 15 centros que proporciona formación continua a los empleados de la compañía"⁶⁸.

Cepsa, por su parte, posee un plan de formación, en 2006 el presupuesto del mismo fue de un millón y medio de euros. Las acciones formativas de esta compañía se basan en tres pilares: "la adecuación a la realidad del negocio, la implicación de toda la cadena de mando y potenciación de la formación interna"⁶⁹. Cepsa posee un plan de capacitación estratégico que otorga muy buenos resultados y permite maximizar el potencial de sus empleados.

Estos son dos ejemplos de empresas comprometidas con la formación de sus trabajadores. Este aspecto es uno de los más desarrollados en la mayoría de las organizaciones. En la actualidad, las grandes empresas ya cuentan con planes de capacitación y formación para sus empleados.

❖ *Oportunidad de promoción:* algo que está estrechamente vinculado con la motivación del empleado. Si bien sabemos que la motivación de la persona viene dada por muchísimos factores y que variará según la personalidad y el carácter del empleado, tener la oportunidad de crecer profesionalmente ayuda a que el trabajador esté incentivado.

Las personas trabajan más a gusto si saben que luego puede haber una recompensa, y no sólo económica, el hecho de saber que si haces bien las cosas tienes oportunidad de ascender es un factor que motiva a muchos y que influye a la hora de comprometerse con la organización.

La empresa Barclays, por ejemplo, tiene implantado dentro de su política empresarial un plan de promoción interna, lo que produce que "más del 80% de los puestos ofertados se cubren internamente"⁷⁰.

⁶⁸ RR.HH. y RSE, Buenas Prácticas: *RR.HH. y RSE*. (2007), 6, p. 48.

⁶⁹ PLANAS, C., Hemos formado a más de 11.000 trabajadores en un año, y su valoración ha sido muy positiva: *Equipos & Talento*. (2007), 40, p. 56.

⁷⁰ RR.HH. y RSE. Buenas Prácticas: *RR.HH. y RSE*. (2007), 6, p. 49.

❖ *Seguridad del ambiente físico de trabajo y prevención de riesgos laborales:* se parte de una base estándar determinada por la ley, la cual exige y regula unas condiciones básicas respecto al entorno físico de trabajo.

Para que este punto sea significativo en la calidad de vida laboral y repercuta positivamente en reputación corporativa se ha de notar claramente que la empresa hace más de lo que exige la ley, que se preocupa por el entorno físico de sus trabajadores, y por la seguridad y la salud de los mismos.

Veamos algunos ejemplos de empresas que ya han dado un paso adelante en este aspecto:

- Bancaja tiene “el programa Espacio Sin Humos, con el que la entidad asume el compromiso de pagar inicialmente el 50% del coste de la ayuda médica y farmacológica, y de abonar el resto si se acredita el éxito en el abandono del tabaco”⁷¹.
- El Pozo “todas las personas que se incorporan a la compañía reciben cursos de prevención de riesgos laborales. En la empresa hay un gabinete de salud y seguridad laboral estudiando la mejora de cada puesto”⁷².

❖ *Igualdad en el trato:* es muy importante que el trabajador nunca se sienta discriminado. Independientemente del puesto en la organización, la raza, la edad, el color, la opinión política, el sexo, etc. todos los empleados deben tratarse con respeto. Es un factor que influye en gran medida a la satisfacción de las necesidades sociales y repercute fuertemente en la motivación del trabajador.

Gas Natural es un ejemplo a seguir en este aspecto, ya que es una empresa que no acepta ningún tipo de discriminación. “Este principio tiene una aplicación directa en los procesos de selección y promoción de los empleados, que se fundamentan en los criterios de mérito y capacidad definidos del puesto de trabajo”⁷³. Es una buena metodología para no tener problemas de discriminación dentro de la compañía.

❖ *Beneficios y recompensas:* todos los beneficios extras que pueda poseer un trabajador ayudarán a que se sienta motivado y respaldado por la organización, de

⁷¹ Ibid., p. 53.

⁷² Ibid., p. 55.

⁷³ Ibid., p. 61.

esta manera aumentan las posibilidades de que el empleado se comprometa más con su labor. Actualmente, son muchas las empresas que otorgan a sus trabajadores beneficios sociales, asimismo, se ha de intentar dar un paso más y considerar también aspectos como la conciliación entre trabajo, familia y ocio.

Por ejemplo la empresa BRP⁷⁴ otorga a sus trabajadores una mutua privada, el coste de la misma corre totalmente a cargo de la empresa, dando la posibilidad de extender estos beneficios a los familiares de los empleados, asumiendo el cincuenta por ciento del coste para estos últimos. Por otra parte, BRP beneficia a todos sus empleados con aparcamiento en sus instalaciones, seguros de vida y asistencia en viajes en todo el mundo; y para quienes tienen hijos menores de seis años la empresa otorga una prima mensual por niño.

Otro ejemplo es la empresa MRW que beneficia a sus empleados con “sala de ocio-internet, gimnasio, biblioteca, formación, ampliación del permiso por lactancia, facilidades en la reducción de la jornada, [...], etc.”⁷⁵

❖ *Integración y motivación:* éstos son dos aspectos que afectan al estado de ánimo del personal, lo que conlleva a que el trabajador esté más o menos comprometido con su trabajo y con los objetivos de la organización. Todo los expertos afirman que un empleado que se siente integrado y motivado es mucho más rentable y efectivo que uno que no lo está. Por tal motivo, es importante realizar acciones que satisfagan las necesidades emocionales de los empleados.

La empresa Ogilvy One⁷⁶ ha beneficiado recientemente a sus trabajadores con un viaje de incentivo tras haber superado ampliamente los objetivos anuales. Un crucero de 6 días por el Mediterráneo, parando en tres ciudades europeas fue el premio que recibió todo el equipo de Ogilvy One por su buena labor en 2007. El coste total del viaje fue cubierto por la empresa y los días ocupados para el mismo no fueron descontados de las vacaciones correspondientes de cada empleado.

Este ejemplo es de una acción, donde la empresa agradece a sus empleados el trabajo realizado y el compromiso con los objetivos de la organización. Al mismo tiempo, es una forma muy efectiva de motivar al equipo, de esta manera, el próximo año estarán tan comprometidos o más con su trabajo.

⁷⁴ BRP (Bombardier Recreational Products), contacto con el departamento de RR.HH. De la filial europea.

⁷⁵ RR.HH. y RSE. Buenas Prácticas: *RR.HH. y RSE*. (2007), 6, p. 66..

⁷⁶ OGILVY ONE, contacto Diana Barahona.

Otro ejemplo, en este caso de integración es la acción que Ford Argentina⁷⁷ realiza anualmente. Consiste en un día de puertas abiertas destinado a los empleados y sus familias. Este es el día en que los trabajadores asisten al trabajo con sus familias y realizan una visita de las instalaciones, se les explica el proceso completo de producción de los automóviles, los sistemas de seguridad y la jornada finaliza con una gran comida. Al finalizar el evento los empleados se retiran con sus familias y tienen el resto de la jornada libre sin que ésta compute como vacaciones. Este es un claro ejemplo de integración ya que la acción está destinada a los empleados y sus familiares directos.

Estos son algunos ejemplos de acciones que realizan en la actualidad diferentes empresas para potenciar las diferentes categorías con el objetivo de conseguir una buena calidad de vida laboral. Asimismo, existen muchísimas otras acciones que se pueden realizar como: reuniones periódicas o jornadas alternativas con diferentes actividades, con el fin de fomentar la comunicación horizontal y alejarse cada vez más de la vertical; organizar acciones continuas extralaborales, como puede ser un torneo deportivo entre los empleados donde se pueda participar voluntariamente y sin restricciones por rango laboral; dar facilidades a las madres o padres en los días festivos escolares; realizar festejos en ocasiones especiales, etc. Como bien hemos dicho, hay una infinidad de acciones viables, todas ellas ayudarán en gran medida a crear un entorno laboral exitoso.

Marcos de Quinto, presidente de Coca-Cola España, declaró en una entrevista que la clave para que una empresa obtenga buenos resultados es un equipo que esté contento “[...] que se sienta como en su casa cuando está trabajando y que esté bien remunerado [...]”⁷⁸. Esta cita es un ejemplo real de que directivos de grandes multinacionales, como puede ser Coca-Cola, saben y son conscientes de la importancia de contar con un grupo de empleados satisfechos, que trabajen en equipo, todos hacia la misma dirección; es un aspecto que influirá en gran medida al éxito empresarial.

Las compañías que explotan este aspecto son capaces de *vender un puesto laboral*, es decir, que si un profesional sabe que en ‘X’ empresa se valora a las personas y el ambiente de trabajo es exitoso, los mejores profesionales querrán trabajar en dicha empresa, con lo cual esta organización puede aspirar a tener a las personas más capacitadas y que mejor se adapten a sus necesidades. Respecto a este último

⁷⁷ FORD ARGENTINA, contacto Carlos Chiappino.

⁷⁸ CAPITAL, El consumidos es quien dirige Coca-Cola; *Capital* (2007), 84, p. 38.

punto, es decir, poseer los profesionales más capacitados, la Directora General de Centil 90 (Grupo MC Asociados), Montse Castilla, dice:

“Que nuestra empresa tenga o no un equipo de profesionales fuerte dependerá de los que invirtamos en las personas, en una eficaz comunicación interna, en utilizar profesionales para su reclutamiento y selección que se identifiquen y comprendan las necesidades de cada empresa, y que la política de recursos humanos tenga como objetivo alinear los esfuerzos individuales con los objetivos empresariales, que éstos sean creíbles y asumibles para que los colaboradores se puedan identificar con ellos”⁷⁹.

El hecho de trabajar en un ambiente donde el capital humano se encuentra a gusto es un punto clave a la hora de gestionar la reputación corporativa debido a que es una ventaja muy competitiva para la empresa.

“Con gente feliz trabajando, las metas y la eficacia organizacional es más fácil de conseguir, con empleados insatisfechos es casi imposible. Es imprescindible gente motivada, preocupada por hacer bien las cosas y comprometida con su trabajo y con los valores y objetivos de la organización”⁸⁰, afirma Crespo.

Como bien afirma el experto en RR.HH., las empresas que poseen un entorno laboral favorable tienen empleados más comprometidos con la organización, sus valores y el desarrollo general del negocio. Es un aspecto que influye a la hora de *sentirse parte, de pertenecer*, lo cual desemboca en un alto compromiso con la empresa y una mayor productividad.

Una de las claves para las empresas que desean conseguir un entorno de trabajo exitoso, es intentar complementar los aspectos laborales que se relacionan con las experiencias humanas y con los objetivos generales de la empresa. Es necesario valorar a los empleados como personas que son y no como máquinas que sólo ejecutan.

⁷⁹ CASTILLA, M., Reclutar, seleccionar, retener el talento. *Equipos & Talento*. (2007), 40, p.38.

⁸⁰ CRESPO, J., Director de Recursos Humanos de la Universitat Abat Oliba; entrevista realizada el día 8 de octubre de 2007.

IV.2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La RSC surge como respuesta a la búsqueda de nuevas ventajas competitivas y por la exigencia de la sociedad que quiere ver que los derechos sociales, económicos y culturales son respetados. Por tal motivo, en la actualidad es muy importante gestionar la RSC porque “aumenta el valor bursátil y además, constituye un capital de confianza para los *stakeholders* de la empresa”⁸¹, esto es lo que opinan el 88% de los directivos de las grandes corporaciones que operan en España. Somos conscientes de que gestionar la RSC es una gran ventaja para la compañía pero, ¿qué es la RSC?

Existen múltiples definiciones sobre la RSC y todas pueden ser más o menos acertadas, pero lo que hay que recalcar es que, hoy en día, este tema está afrontando principalmente dos debates:

- El primero, entre quienes consideran que la responsabilidad social de la empresa sólo engloba la actuación responsable en aspectos sociales y medioambientales, contra quienes defienden que se basa en la gestión social, medioambiental y del capital humano.
- El segundo, hay quienes defienden que gestionar la responsabilidad social significa ir más allá de lo que exige la ley, por lo que es algo totalmente voluntario, contrariamente, hay quienes afirman que con sólo cumplir la ley se está gestionando la RSC, por lo que se puede entender que ya no es voluntario sino obligatorio porque es en respuesta a las exigencias jurídicas.

Partiendo de esta base y sin entrar en debate, conoceremos algunas definiciones que nos pueden aclarar un poco más el concepto:

Según Villafañe: “La responsabilidad social corporativa es el conjunto de principios, políticas, programas y acciones de respeto al entorno social y natural dirigidos a incorporar en la estrategia empresarial los valores y expectativas de los diversos públicos internos y externos con el fin de incrementar el valor de la marca y la reputación de la empresa”⁸².

⁸¹ VILLAFÑE, J., *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004.

⁸² VILLAFÑE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p 193.

La definición de Villafañe está claramente enfocada a la gestión social y medioambiental, excluyendo lo referente al capital humano. Por otra parte, hace hincapié en que la RSC forma parte de la estrategia empresarial lo cual, si tenemos en cuenta que hemos dicho que la reputación corporativa debe formar parte de la estrategia, es entendible, que en consecuencia, la RSC también forme parte de estrategia global de la organización.

Por su parte, el Centro de Asesoría Laboral (Cedal) afirma que la RSC “asume que la empresa tiene impactos internos (trabajadores) y externos (comunidad y ambiente) y que del control y manejo de estos impactos dependen su sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo”⁸³. Cedal defiende el concepto de responsabilidad social como una actitud frente los empleados, a la sociedad y el medioambiente, donde dicha actitud es la clave para la rentabilidad de la empresa.

Conética, la consultora especializada en responsabilidad social corporativa, define la RSC como “un modelo basado en las cuatro E’s, correspondiendo a: Economía, Emocional interno, Ética y Estimulante, que se ha de comunicar con el objetivo de hacer una empresa más rica”⁸⁴. Las diferentes E’s definidas por Conética hacen referencia a distintos aspectos de la RSC, veamos a continuación qué engloba cada una de estas palabras:

- *“Economía:* creación y mantenimiento de empleo de calidad, salarios responsables, honestidad y transparencia con los *stakeholders*, cumplimiento fiscal y legal, inversión en fondos éticos y solidarios, y financiación desde Banca Ética.
- *Emocional Interno:* buen clima laboral, promoción interna, conciliación vida familiar-laboral, reconocimiento emocional individual y grupal, buena comunicación interna, accesibilidad a la dirección, margen de autonomía y decisión, no discriminación (igualdad de oportunidades), capacitación, [...] prevención de riesgos laborales, y motivación profesional y personal.
- *Ética:* imagen positiva y cálida, producción de artículos éticos, integración profesional de discapacitados, iniciativas de acción social, reciclado y uso de energías renovables (medioambiente), publicidad socialmente responsable y respeto a los derechos humanos.

⁸³ ALBARELLO, M. y PUIG T., *Responsabilidad Social de las Empresas*; Barcelona, Agpograf, 2006. p. 25.

⁸⁴ URARTE SILVIA, Directora General de Conética. Declaraciones tomadas en la conferencia: *Cómo se gestiona la RSC. Ciclo de responsabilidad social de la empresa*, organizado por la Escuela de Negocios de la Universitat Abat Oliba CEU; conferencia otorgada el día 29 de octubre.

- *Estimulante*: porque la economía activa al factor emocional interno y a partir de aquí la empresa se puede orientar hacia el camino de la ética⁸⁵.

Cada una de las palabras engloba muchos otros factores, que el cumplimiento de todos ellos hace que una empresa sea socialmente responsable. Según Silvia Urarte, Directora General de Conética, “la responsabilidad social corporativa se basa en tres pilares (economía, emocional interno y ética), que se han de cumplir los tres en total equilibrio”⁸⁶, es decir, que una empresa que sólo cumple con el factor económico y emocional interno no se puede considerar una empresa socialmente responsable.

A esta misma opinión se suman varios profesionales como José Antonio Lavado, socio-fundador y Director de Bidea, quien afirma que “la RSC no es sólo una filantropía, es decir, que una empresa que sólo hace acciones de mecenazgo o acciones sociales, no es una empresa responsable socialmente”⁸⁷. Por su parte, Michela Albarello y Toni Puig, también expertos en el tema, dicen:

“Es importante [...] situar el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un compromiso de mejora compartida de las actuaciones de la empresa en su entorno alejándose de la fácil filantropía. Es una tentación seductora resolver los conflictos laborales o absolver una producción obtenida de forma poco ética desviando la atención con la implementación de programas sociales al servicio de la comunidad. Este modelo de conducta responsable [...] no debería instaurarse como modelo general de RSE”⁸⁸.

Urarte, Lavado, Albarello y Puig son ejemplos de expertos que apuestan por la RSC como un concepto que engloba la gestión social, medioambiental y también, el capital humano de la compañía.

Por otra parte y haciendo referencia al segundo debate, el *Libro Verde de la Unión Europea* considera que “ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo *más* en el capital humano, el entorno y las relaciones con los

⁸⁵ Idem.

⁸⁶ Idem.

⁸⁷ LAVADO J. A., socio-fundador y Director de Bidea. Declaraciones tomadas en la conferencia: La sostenibilidad. El modelo empresarial del Siglo XXI. *Ciclo de responsabilidad social de la empresa*, organizado por la Escuela de Negocios de la Universitat Abat Oliba CEU; conferencia otorgada el día 22 de octubre.

⁸⁸ ALBARELLO, M. y PUIG T., *Responsabilidad Social de las Empresas*; Barcelona, Agpograf, 2006. p. 9.

interlocutores”⁸⁹. La Unión Europea fomenta la gestión de la RSC desde una perspectiva totalmente voluntaria e incitando a las empresas a dar un paso más respecto a lo que exige la ley.

Teniendo en cuenta diferentes definiciones y perspectivas, entraremos en detalle en cómo gestionar la responsabilidad social, basándonos en los aspectos sociales y medioambientales, es decir, sin entrar en el terreno del capital humano, ya que este parámetro fue desarrollado en el epígrafe anterior, del presente capítulo.

Desarrollaremos la gestión de la RSC desde el aspecto social y medioambiental pero, ¿qué comprende lo social?, ¿y lo medioambiental?

El aspecto social concierne a todas aquellas acciones que afectan directamente a la sociedad en general, es decir, tanto al entorno social donde la empresa está inmersa, como el entorno social que está un tanto alejado del ámbito que rodea a la organización. Existe un lema empresarial que dice: “Piensa globalmente y actúa localmente”⁹⁰, siempre es recomendable comenzar realizando acciones en el ámbito local porque ayudará a la comunicación con los públicos, quienes valorarán las acciones realizadas por la empresa; una vez que están en marcha las acciones destinadas al entorno social que rodea a la organización se puede dar el salto y abarcar otros entornos sociales.

El aspecto social engloba los siguientes apartados:

- ❖ Abolición de la corrupción
- ❖ Desarrollo de la comunidad
 - Desarrollo de la educación
 - Colaboración con asociaciones sin ánimo de lucro (por ejemplo las que ayudan a enfermos o personas desfavorecidas)
- ❖ Respeto de los derechos humanos:
 - A la hora de realizar inversiones y seleccionar proveedores
 - No-discriminación, integración de discapacitados
 - Abolición de la explotación infantil
 - Respeto de los derechos de los indígenas
- ❖ Transparencia informativa (en productos, servicios y acciones en general)

⁸⁹ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*; Bruselas, julio de 2001. p 7.

⁹⁰ VV.AA., *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*; Madrid, Addison Wesley, 2001, 6ta. edición. p. 324.

Por otra parte, el aspecto medioambiental está formado por el enfoque o actitud de la empresa en relación con los siguientes aspectos:

- ❖ Ahorro de agua
- ❖ Ahorro de energía
- ❖ Biodiversidad. Protección de flora y fauna
- ❖ Disminución de emisiones, vertidos y residuos
- ❖ Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios
- ❖ Materiales reciclados y reutilizados
- ❖ Soluciones para afrontar cambio climático

Estos son los aspectos a tener en cuenta cuando una empresa se propone gestionar su RSC. Lo normal es que comience con el desarrollo de algunos pocos, y con el tiempo ir ampliando las acciones con el fin de abarcar todos los aspectos.

Las preguntas más comunes que se hace una organización al querer realizar alguna acción es: ¿Por dónde comenzamos? ¿Cuál es el aspecto más relevante para nuestro entorno? ¿Qué acción será más beneficiosa para nuestra reputación? Como es entendible una empresa no puede lanzarse de un día para el otro a gestionar su responsabilidad social, por lo que se recomienda instaurar un plan de acción que comienza con una investigación y de esta manera saber qué aspectos y acciones serán más beneficiosas para la compañía. Para ello se propone el siguiente *Plan de Gestión de Responsabilidad Social Corporativa*:

1. *Diagnóstico*: la primera etapa implica la investigación, conocer desde dónde partimos. Valorar la cultura de la empresa, si siempre se ha estado al margen de los aspectos sociales o medioambientales o, por el contrario, en algún momento se ha realizado alguna acción de colaboración o mecenazgo, aunque sea una acción aislada. Si se ha hecho, por qué motivo, bajo qué circunstancia se determinó hacer esa acción y no otra.

También será necesario conocer qué percepción tienen los *stakeholders* sobre la organización en este aspecto, así como también qué acciones está haciendo la competencia o cuán adelantados/ atrasados están en este aspecto.

En esta etapa se ha de recopilar toda la información posible que ayude a decirnos *dónde estamos*.

2. *Objetivos:* Teniendo en cuenta la primera fase, los objetivos irán orientados a satisfacer más el aspecto social o el medioambiental, o ambos.

Es muy importante plantearse unos objetivos realistas, es preferible abarcar primero sólo un aspecto y cumplir los objetivos, que querer cubrirlo todo y que luego no sea posible satisfacer las metas planteadas. No hay que olvidar que gestionar la responsabilidad social corporativa es un proyecto a largo plazo, por lo que no se puede pretender cambiar la actitud de una organización de un día para el otro.

3. *Definición de las acciones:* según los objetivos determinados en la fase anterior, será necesario plantear diferentes acciones que conlleven al cumplimiento de los mismos.

Es recomendable hacer una pequeña evaluación de las acciones a realizar, es decir, considerar las diferentes acciones viables y decidir cuál/es es/son las más afines al cumplimiento de objetivos y a fomentar una buena reputación corporativa. Es muy probable que haya muchas acciones viables y efectivas, lo importante es intentar saber cuál será la mejor, de esta manera minimizaremos los riesgos de error.

Al mismo tiempo, no hay que olvidar el presupuesto. Posiblemente, el coste de una u otra acción, será relevante a la hora de determinar qué se hará.

4. *Ejecución de las acciones:* ya están definidos los objetivos, sabemos qué haremos para cumplirlos, ahora es el momento de la puesta en acción. En esta etapa entra en juego el *timing*, las personas implicadas, así como también *la comunicación*.

Es muy importante comunicar las acciones que está realizando la empresa, ya que lo que no se comunica, no existe. No hay que olvidar que este tipo de acciones fortalecen el diálogo con los *stakeholders*, lo que consecuentemente, fomenta una buena reputación corporativa.

5. *Control y seguimiento:* Finalmente, es necesario evaluar, contrastar los objetivos con los resultados y conocer si ha logrado lo planteado. Cuánto se ha mejorado, en qué se ha fallado, etc. Esta es la etapa que ayudará hacer rectificaciones y mejorar de cara a próximos planteamientos.

Siguiendo estos cinco pasos es una manera efectiva de gestionar la responsabilidad social. Hay que tener en cuenta que según la estructura de la empresa, el plan de gestión se puede subdividir en: plan de entorno social y medioambiental. Esta división viene a ser como dos pequeños planes, donde los objetivos en cada uno de ellos serán muy específicos.

Posiblemente, es conveniente que las grandes empresas lo hagan de esta manera ya que facilitará la etapa de evaluación. Asimismo y como bien se ha dicho, todo dependerá de la estructura de la empresa y su forma de actuar.

Actualmente, ya son muchas las empresas que gestionan su responsabilidad social, por lo que a continuación detallaremos algunos ejemplos de acciones reales.

Ejemplos de acciones sociales

❖ *Desarrollo de la comunidad:* es muy importante que las organizaciones colaboren con el desarrollo de la sociedad, ya sea con programas benéficos, voluntariados, donaciones, etc. Muchas son las alternativas para que entre todos, el mundo sea un poco mejor. En este sentido tanto las grandes como pequeñas y medianas empresas tienen mucho que hacer.

La empresa BIC colabora con UNICEF y otras ONG's, donando "material a países y territorios como Myanmar, Malawi, Senegal, Western Sahara, Gambia o Guinea Ecuatorial"⁹¹. La donación de materiales, en este caso es de sus propios productos, lo que hace que sea una acción fácil, rápida y efectiva.

Ford Argentina posee un programa de voluntariado donde los empleados realizan pequeñas acciones destinadas principalmente a niños pobres. Realizan "jornadas de toma de contacto con los niños, donde se les hace una comida, se preparan actividades, se regalan juguetes y material escolar, entre otras cosas"⁹². Diferentes acciones realizadas por los trabajadores, independientemente del cargo laboral, en las cuales Ford se hace cargo de los gastos de estas jornadas. Además, la organización de las mismas se realiza durante las horas laborales.

⁹¹ MEDIA RESPONSABLE, *Anuario de empresa responsable y sostenible 2006/2007*. p. 283.

⁹² FORD ARGENTINA, contacto Carlos Chiappino.

❖ *Integración de discapacitados*: si bien existe una ley que exige a las empresas contratar un mínimo de personas con discapacidad, hay que reconocer que son pocas las empresas que cumplen dicha ley y van más allá de ella. Acciona, por ejemplo, tiene en marcha “programas que fomentan la igualdad de oportunidades y la inserción laboral de colectivos desfavorecidos en su zona de influencia”⁹³. Para llevar a cabo estos programas han creado acuerdos con el Ayuntamiento de Barcelona, ASCAR (Asociación Catalana de Solidaridad y Ayuda a los Refugiados), Cruz Roja, el Instituto Municipal de Personas con Disminuciones, entre otros.

❖ *Transparencia informativa*: una empresa responsable debe apostar por la información, ya sea en sus productos, servicios o temas en general. A este tipo de acciones se suma Nestlé, invirtiendo “en campañas de nutrición y salud colaborando con instituciones públicas, académicos y científicos”⁹⁴.

Estos son algunos ejemplos de acciones que las empresas realizan con el fin de favorecer y colaborar con el desarrollo de su entorno social. A continuación se detallan algunos *ejemplos de acciones* que abarcan el aspecto *medioambiental*:

❖ *Ahorro de agua*: teniendo en cuenta la problemática ambiental por el excesivo consumo de agua es muy importante que las compañías hagan acciones con el fin de ahorrar agua, así como también que colaboren para concienciar a la sociedad de lo importante que es no malgastar el agua potable.

Aguas de Barcelona (AGBAR), por ejemplo, “desarrolla periódicamente acciones de comunicación, sensibilización e implicación para fomentar el uso racional del agua”⁹⁵. Otra empresa que da un paso adelante respecto a este punto es Nestlé, que centra muchos esfuerzos en la reducción de diferentes indicadores. En lo que ahorro de agua se refiere han reducido “un 22% de consumo de agua y un 28,5% de aguas residuales”⁹⁶, en el periodo 2001-2004.

❖ *Ahorro de energía*: en la actualidad ya existen organizaciones que fomentan el ahorro de energía, así como también apuestan por el consumo de otros tipos de energía. Un claro ejemplo es la iniciativa de la cadena hotelera Sol Melià quienes han creado un programa “que tiene por objeto aumentar la eficiencia energética de

⁹³ RR.HH. y RSE, Buenas Prácticas: *RR.HH. y RSE*. (2007), 6, p. 60.

⁹⁴ MEDIA RESPONSABLE. *Anuario de empresa responsable y sostenible 2006/2007*. p 250.

⁹⁵ *Ibid.*, p.148.

⁹⁶ *Ibid.*, p.250.

la compañía⁹⁷. Al mismo tiempo y como respuesta a la búsqueda de energías alternativas, “apuestan por la energía geotérmica”⁹⁸.

❖ *Disminución de emisiones, vertidos y residuos:* son muchas las empresas que ya están presentando alternativas para reducir las emisiones, los vertidos y los residuos. Específicamente en la reducción de emisiones las compañías de automóviles se están poniendo al frente. Al mis tiempo, utilizan este aspecto como un argumento de venta.

Ford propone vehículos de combustible alternativo, los cuales “producen menos emisiones que los de gasolina y diesel, y son menos perjudiciales”⁹⁹. Ford ha apostado fuertemente por la investigación y la tecnología de este tipo de vehículos, principalmente en los últimos 40 años.

❖ *Materiales reciclados y reutilizados:* cada vez son más las empresas que se apuntan al reciclado de diferentes materiales, colaborando de esta manera con el cuidado del medioambiente. Tal es el caso de Aguas de Barcelona (AGBAR) que desde 2005 “[...] produce su factura en papel reciclado [...] y evita el consumo de 30 toneladas de madera”¹⁰⁰. Nestlé, por su parte, utiliza en muchos de sus productos “materiales biodegradables como alternativa al plástico”¹⁰¹. Estos son ejemplos de empresas comprometidas con la protección del medioambiente.

Como podemos ver son muchas las acciones que se pueden realizar con el fin de obtener una actitud responsable por parte de la empresa, todo dependerá de cuán comprometida esté o quiera estar la organización con su entorno social y medioambiental.

⁹⁷ Ibid., p. 269.

⁹⁸ Idem.

⁹⁹ Ibid., p. 211.

¹⁰⁰ Ibid., p.148.

¹⁰¹ Ibid., p.250.

V. MONITORES DE REPUTACIÓN CORPORATIVA, RSC y CVL

En el presente capítulo repasaremos brevemente los monitores reputacionales y otros especializados sólo en algunos parámetros. Haremos especial hincapié en el monitor español, el MERCO, y su metodología.

Según Villafañe, todos los monitores, independientemente de su naturaleza, “tienen un común denominador: evaluar ciertos aspectos del comportamiento empresarial en función de los cuales se establecen *ratings* que ordenan jerárquicamente a esas empresas en función del grado de cumplimiento de esos criterios de evaluación”¹⁰². Los monitores evalúan la reputación corporativa de una organización en base a unas variables predeterminadas y una metodología específica, es decir, unas técnicas determinadas para dicha evaluación.

Existen muchos monitores de reputación corporativa en el mundo, asimismo, destacaremos los cuatro más importantes, tres de ellos de carácter internacional y el único monitor español:

1. *The World's Most Admired Companies*
2. *Reputation Quotient*
3. *World's Most Respected Companies*
4. MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa)

1. *The World's Most Admired Companies*: evalúa la reputación corporativa de 345 empresas de todo el mundo y es realizado por Fortune y Hay Group, desde 1987.

La medición se realiza a través de encuestas a 10.000 ejecutivos de empresas seleccionadas. Las variables que se miden a través de la encuesta son:

- a. Buen uso de activos corporativos
- b. Calidad de gestión
- c. Calidad de productos/ servicios
- d. Habilidad para atraer gente con talento
- e. Innovación

¹⁰² VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p.100.

- f. Inversiones a largo plazo
- g. Perspectiva de negocio global
- h. Responsabilidad social y medioambiental
- i. Solidez financiera

2. *Reputation Quotient*: es realizado por Charles Fombrun, New York University's Stern School of Business y Harris Interactive. Este ranking comenzó en 1999 en Estados Unidos evaluando sólo empresas de dicho país, en 2002 la evaluación se extendió a Europa, abarcando de esta manera 11 países europeos.

La metodología de este monitor consiste en realizar encuestas telefónicas y *on-line* a la población en general. Como podemos ver, en este caso la sociedad es quien juzga la reputación de las compañías. Las variables que se miden son las siguientes:

- a. Ambiente en el trabajo
- b. Atractivo emocional
- c. Comportamiento financiero
- d. Productos y servicios
- e. Responsabilidad social y medioambiental
- f. Visión y liderazgo

3. *World's Most Respected Companies*: es realizado por Pricewaterhouse Coopers desde 1999. El ranking valora a las empresas más reputadas en Europa a partir de encuestas postales realizadas a los directivos. La medición se realiza a través del análisis de las siguientes variables:

- a. Respeto global
- b. Respeto sectorial
- c. Creación de valor para el consumidor
- d. Creación de valor para los accionistas
- e. Uso eficaz de los recursos medioambientales

4. MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa): es realizado por Justo Villafañe y el Instituto de Análisis e Investigación, desde 2001.

Este monitor evalúa la reputación de las empresas españolas, así como también a los líderes empresariales. Como ya hemos visto en el capítulo III, las variables que se evalúan, son:

- a. Resultados económicos-financieros
- b. Calidad de productos/ servicios
- c. Cultura corporativa y calidad laboral
- d. Ética y RSC
- e. Dimensión global y presencia internacional
- f. Innovación

Respecto a la metodología, podemos decir que es más compleja que el resto de monitores y esto se debe a que el MERCO realiza dos evaluaciones:

1. La primera evaluación: la demoscópica, surge a partir de una encuesta postal enviada a más de 10.000 directivos que trabajan en empresas que operan en España. Dichas empresas deben facturar más de 45 millones de euros anuales para poder ser evaluadas por el MERCO.

Una vez analizados estos cuestionarios, se obtiene un ranking temporal de las 50 empresas más reputadas en España.

2. Teniendo como base este primer ranking, se procede a la segunda evaluación: la técnica. Ésta es una evaluación directa, la cual según Villafañe permite contrastar méritos y “constituye un elemento corrector del resultado de la encuesta”¹⁰³, es decir, que se profundiza en los méritos que hicieron que la empresa perteneciera al primer ranking, permitiendo así hacer rectificaciones. Esta segunda evaluación está compuesta por tres partes:

- i. “La respuesta por parte de las empresas de un cuestionario organizado para confirmar datos relativos a las seis variables de cabecera del MERCO.
- ii. El análisis documental de fuentes secundarias de información: informe anual, memorias...
- iii. La valoración de expertos de aquellas variables de cabecera relacionadas con su especialidad: analistas financieros, miembros de ONG...”¹⁰⁴

Tras la segunda evaluación, se contrastan estos resultados con los de la encuesta postal y se obtiene un índice de reputación corporativa, “[...] cuyo valor constituye el

¹⁰³ VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004, p. 129.

¹⁰⁴ *Ibid.*, p.130.

criterio objetivo para elaborar el ranking definitivo [...]”¹⁰⁵. En base a este índice se elabora el ranking de *las 50 empresas con mejor reputación en España*.

Al mismo tiempo, cabe destacar que el MERCO también publica dos rankings más: uno, con las empresas más reputadas por sectores y otro, con los 50 líderes empresariales con mejor reputación. Estos dos rankings surgen tras el análisis de la primera evaluación, es decir, de la encuesta postal.

El MERCO es el único monitor que presenta un ranking de reputación corporativa basado en dos evaluaciones y que contrasta los resultados con expertos en diferentes áreas. Esto permite que el ranking sea más objetivo y consecuentemente, que sea más real con la reputación de la cada organización.

Por otra parte, existen otros monitores, que si bien no responden directamente a la reputación corporativa, evalúan parte de ella.

En el presente trabajo profundizamos en la gestión de dos de los parámetros reputacionales: la responsabilidad social corporativa y la calidad de vida laboral, por lo que es interesante destacar los monitores que se centran en estos dos aspectos:

Monitores de RSC y acción social

1. Ranking de las empresas mejor percibidas por su acción social
2. Evaluación del comportamiento socialmente responsable de la empresa española

1. Ranking de las empresas mejor percibidas por su acción social: es realizado por la Fundación Empresa y Sociedad, desde 2001. Su evaluación surge de la opinión de 150 profesionales, 50 directivos de ONGs, 50 directivos de las empresas que más desarrollan acciones sociales en España y 50 expertos de diferentes áreas, como puede ser la consultoría, fundaciones, etc.

Este ranking determina cuáles son las empresas más destacadas por acción social, así como también, destaca los medios de comunicación que mejor informan sobre este tema.

¹⁰⁵ Idem.

2. *Evaluación del comportamiento socialmente responsable de la empresa española*: se publica desde 2001 y es realizado por el Grupo de Responsabilidad Social e Inversiones Éticas de Economistas Sin Fronteras. Los resultados de la evaluación se obtienen de un cuestionario que evalúa las siguientes variables:

- a. Económicas y de gestión
- b. Medioambientales
- c. Sociolaborales y de relaciones con la comunidad
- d. Otras. Se incluyen otras variables que normalmente son excluyentes en otros estudios.

A través de este cuestionario se evalúa el comportamiento socialmente responsable de las empresas.

Monitores de empleo (calidad laboral)

- 1. *The Great Place to Work*
- 2. Premio Empresa Flexible

1. *The Great Place to Work*: este ranking es realizado en Estados Unidos desde 1980 y en España desde 2003. La investigación en nuestro país está a cargo de Great Place to Work Institute España y es financiada por la Comisión Europea.

Se evalúan las acciones que realizan las compañías para conciliar la vida personal-laboral y mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados, además se analiza la satisfacción de los mismos. Los resultados se obtienen a partir de una encuesta realizada a 150 empresas y a 12.000 trabajadores, aproximadamente.

2. *Premio Empresa Flexible*: fomentado por Nuria Chinchilla e IESE, es publicado desde 2002. Premia a las empresas con mejores políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral. El análisis se obtiene a partir de un cuestionario que engloba diferentes preguntas sobre las actuaciones de las empresas respecto a este tema. Estos son los monitores más importantes que en la actualidad analizan diferentes aspectos empresariales en España.

Para quienes comienzan a gestionar su reputación corporativa y desean empezar por lo parámetros propuestos, es decir, RSC y CVL, es importante que conozcan los monitores especializados y centrados sólo en estos aspectos, ya que se puede

considerar como un primer paso ser evaluado por alguno de éstos. No olvidemos que la gestión de la reputación corporativa es un proceso a largo plazo.

Por otra parte y como hemos visto, el MERCO evalúa a empresas que facturan más de 45 millones de euros al año, por lo que si se trata de una empresa pequeña que no llega a estos valores se han de encontrar otras formas para poder ser evaluado y sacarle partido a la gestión de la reputación. En estos casos, someterse a la evaluación de diferentes monitores especializados en algunos parámetros puede ser una solución muy viable y efectiva.

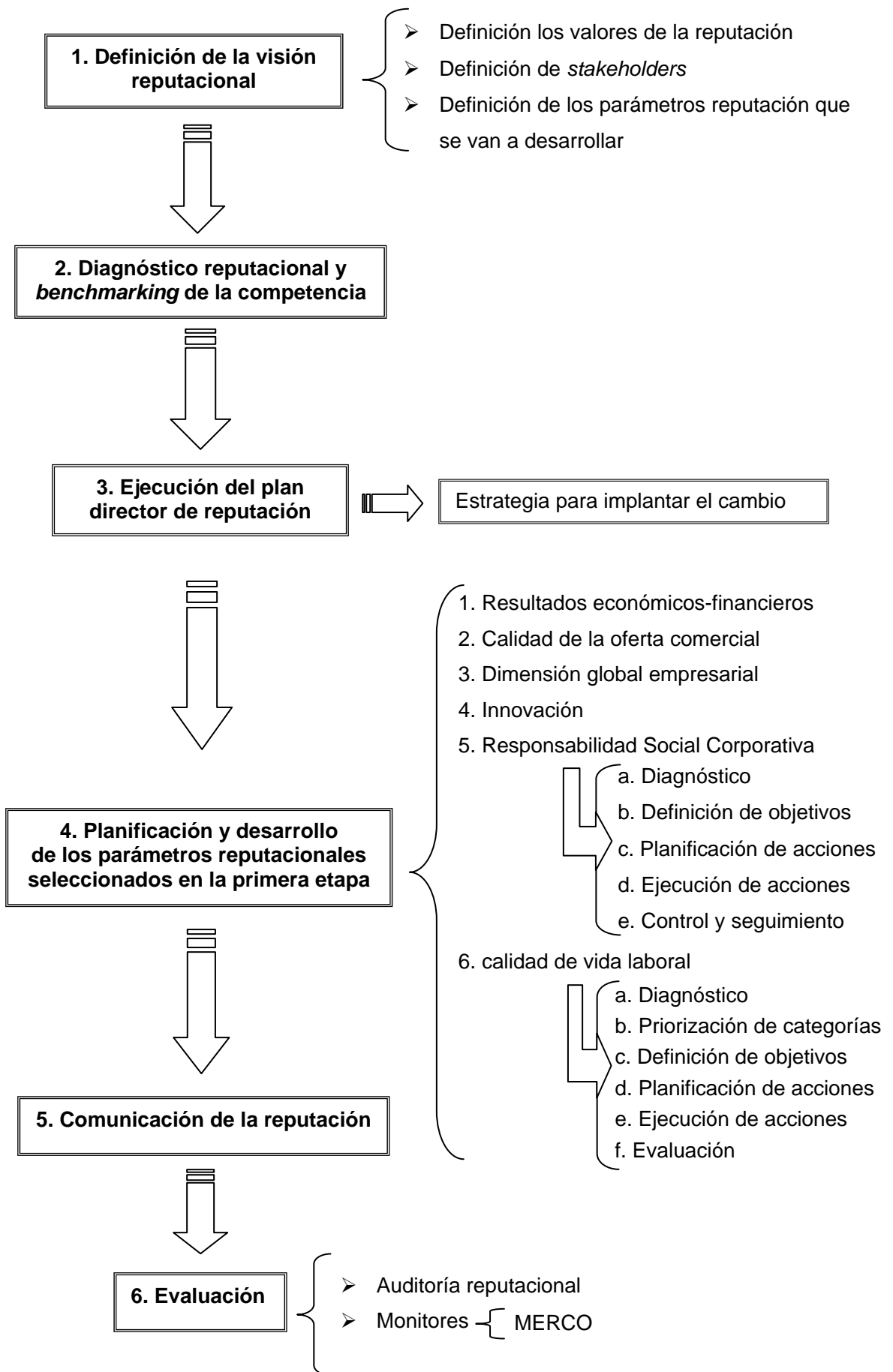
CONCLUSIONES

En la actualidad, la competitividad de las empresas está en la gestión de los activos intangibles y la tendencia es que éstos toman cada día más protagonismo, por lo que las empresas tienden a enfocar cada vez más su comunicación hacia los valores intangibles. Por este motivo, es crucial gestionar la reputación corporativa.

A lo largo de los diferentes capítulos hemos dado respuesta al primer objetivo planteado en la introducción: dar a conocer y clarificar la definición de los conceptos relacionados con la reputación corporativa. Asimismo, podemos decir que *la valoración que hacen los stakeholders de una compañía a partir del comportamiento responsable, transparente y honesto que la empresa tiene para con sus grupos de interés estratégicos, siendo éstos empleados, proveedores, clientes, inversores y la sociedad en general, entre otros, es lo que llamamos reputación corporativa; y de haber en cuenta que para que la reputación aporte un valor diferencial a largo plazo, es esencial que forme parte de la estrategia empresarial.*

Quienes deseen comenzar a gestionar su reputación deben tener claro que el resultado no se hará visible inmediatamente sino pasado un tiempo, ya que la reputación aporta valor a largo plazo. Sin embargo, hay que saber ser paciente y esperar, porque cuando la buena reputación comience a dar sus frutos, otorgará un valor diferencial que será difícil de combatir.

Respecto al segundo y principal objetivo definido, es decir, *proponer nuevo modelo de gestión de la reputación corporativa*, presentamos el siguiente esquema, el cual está compuesto por todas las etapas del nuevo modelo de gestión propuesto, así como también de los aspectos más relevantes a tener en cuenta en las diferentes fases:



Recomendamos comenzar a gestionar la reputación por todo lo que engloba el entorno laboral y la calidad de vida de los empleados, una vez que esto está controlado, pasar a la gestión de otros parámetros, como bien puede ser la responsabilidad social corporativa. Lo primordial es gestionar lo interno, ya que si los empleados (un grupo de *stakeholders* clave dentro de la empresa) no están satisfechos, es prácticamente imposible fomentar una buena reputación hacia el exterior. Para contar con una buena reputación corporativa es necesario que el personal esté comprometido con la organización, y ello se logra creando un buen entorno laboral.

Asimismo, no se ha de descuidar en ningún momento los otros factores. El objetivo es ir incrementando la gestión de los diferentes parámetros y maximizar el valor que éstos aportan a la organización de tal manera que fomente una buena reputación

Al mismo tiempo, hemos de tener claro lo importante que es el seguimiento y control de la reputación, someternos a la evaluación de un monitor nos permitirá conocer en qué punto estamos y cuánto hemos avanzado, pero también nos servirá para difundir el trabajo realizado. No olvidemos que es esencial comunicar la reputación corporativa, si bien con la buena actitud, es decir, el comportamiento responsable ya estamos comunicando, estar presente en alguno de los rankings ayudará a potenciar aún más nuestra reputación.

Orientar eficazmente las acciones hacia los *stakeholders*, es otro punto importante. Si invertimos en un acción pero no está correctamente enfocada a un grupo de interés determinado, es probable que la repercusión de la misma no sea la esperada. Lo mismo sucede con la comunicación de los *stakeholders*, se ha de tener controlado los canales de comunicación con los grupos de interés, al mismo tiempo que habrá que esforzarse por mantener el contacto con ellos, ya que éstos serán quienes valoren nuestra reputación.

Finalmente, podemos decir que gestionar la reputación corporativa otorga un valor a la empresa inigualable, que permitirá diferenciarse en todos los sentidos. *Toda la organización* tendrá beneficios, ya que los inversores querrán invertir en la compañía, los mejores profesionales querrán trabajar en ella, los empleados estarán satisfechos por lo que aumentará la productividad, los medios de comunicación fomentarán una buena opinión, etc. Estos son ejemplos de lo ventajoso que es contar con una buena reputación corporativa.

El liderazgo empresarial está en el terreno de los intangibles, por lo que gestionar o no la reputación será la clave para conducir a la empresa al éxito o al fracaso.

BIBLIOGRAFÍA

❖ Bibliografía primaria

- ALBARELLO, M. y PUIG T. *Responsabilidad Social de las Empresas*. Barcelona, Agpograf, 2006.
- CASADO, J. M., *El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano*; Madrid, Pearson-Prentice Hall, 2003.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*; Bruselas, julio de 2001
- COSTA, J., *DirCom on line. El master de comunicación a distancia*; La Paz, Design Grupo Editorial, 2004.
- COSTA, JOAN., *Imagen corporativa en el siglo XXI*; Buenos Aires, La Crujía Ediciones, 2001.
- GRANDA REVILLA, G. y MAURE L., *Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*; Madrid, Ediciones Cinca, 2006.
- HANNINGTON, T., *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*; traducido por Llobet E., Barcelona, Ediciones Deusto, 2006.
- LEV, B., *Intangibles: mediación, gestión e información*; Barcelona, Ediciones Deusto, 2003.
- MEDIA RESPONSABLE, Anuario de empresa responsable y sostenible: *Media responsable*. 2005/2006.
- MEDIA RESPONSABLE, Anuario de empresa responsable y sostenible: *Media responsable*. 2006/2007.
- NOEMEN, E., *El valor razonable de los activos intangibles*; Barcelona, Ediciones Deusto, 2005.
- PEIRÓ, J. M. y PRIETO, F., *Tratado de psicología del trabajo*; Madrid, Editorial Síntesis, 1996, Volumen II.
- PUTNAM, L., *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*; Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A., *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*; Madrid, ESIC, 1994.
- SOLANO FLETA, L., *Tratado de las relaciones públicas*; Barcelona, Gestión 2000, 1999.

VILLAFANE, J., *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004.

VILLAFANE, J., *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de la empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2002².

VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*; Madrid, Ediciones Pirámide, 2004.

VILLAFANE, J., *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*; Madrid, Pearson-Prentice Hall, 2006.

VV.AA., *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: Informe anual 2006*; Madrid, Pearson-Prentice Hall, 2006.

❖ **Bibliografía secundaria**

CHINCHILLA, N., *Ser una empresa familiarmente responsable*; Madrid, Pearson-Prentice Hall, 2006.

COLLIS, D., *Estrategia corporativa*; Madrid, Mcgraw-hill, 2007.

COSTA, J., *La comunicación en acción. Informe sobre la cultura de gestión*; Barcelona, Paidós, 1999.

COSTA, J., *La imagen de marca*; Barcelona, Paidós, 2004.

GARRIDO, F. J., *Comunicación estratégica*; Barcelona, Gestión 2000, 2001.

JIMENEZ FERNÁNDEZ, J. C., *La responsabilidad social de las empresas. Cómo entenderla, cómo afrontarla. Una perspectiva sindical*; Albacete, Altaban Editores, 2007.

KOTLER, P., *Dirección de marketing*; Madrid, Pearson-Prentice Hall, 2006, 12da. Edición.

PHILLIPS, J. J., *Invertir en capital humano. Estrategias para no gastar demasiado... o demasiado poco*; traducido por Atmetlla Benavent, E., Barcelona, Deusto Ediciones, 2006

RECIO RAPÍN, M. L., *Los recursos intangibles: gestión y reconocimiento en la empresa española*; Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 2005.

SENGE, P. M., *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*; Barcelona, Granica, 1995.

TOFFLER, A. y TOFFLER H., *La revolución de la riqueza*; Madrid, Editorial Debate, 2006

VILLAFANE, J., *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*; Madrid, Pearson Educación, 2006.

VV.AA., *La marca corporativa*; Barcelona, Eumo Editorial, 2005.

VV.AA., *La organización del futuro*; Bilbao, Deusto Ediciones, 1997.

VV.AA., *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*; Buenos Aires, Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.

VV.AA., *Paradigmas del liderazgo: claves de la dirección de personas*; Aravaca, McGraw-Hill, 2001.

VV.AA., *Relaciones Públicas. Estratégicas y tácticas*; Madrid, Addison Wesley, 2001, 6ta edición.

❖ Artículos y revistas

ACCOUNTABILITY, *De las palabras a la acción, el compromiso de los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canadá Inc., 2006.

www.uneptie.org/Outreach/home/SE_Handbook_ES.pdf

ALCALÁ, M. Á., *Reputación corporativa. Fundamentos conceptuales*.

www.mindvalue.com/reputación.pdf

ALCÁZAR, P., Innovar sin un departamento de I+D: *Emprendedores* (2007), número 118.

CABANAS, C., La comunicación interna como herramienta para fomentar la RSC: *RR.HH. y RSE*. (2007), 6.

CAPITAL, El consumidor es quien dirige Coca-Cola: *Capital* (2007), 84.

CASTILLA, M., Reclutar, seleccionar, retener el talento: *Equipos & Talento*. (2007), 40.

DÍAZ DE LA HOZ, J., La estrategia de negocio: *Cinco Días*, jueves 13 de febrero de 2003.

GONZALEZ, M., Deberían ser los trabajadores quienes lideraran la RSE en las organizaciones: *RR.HH. y RSE*. (2007), 6.

PLANAS, C., Hemos formado a más de 11.000 trabajadores en un año, y su valoración ha sido muy positiva: *Equipos & Talento*. (2007), 40.

RR.HH. y RSE. Buenas Prácticas: *RR.HH. y RSE.* (2007), 6.

❖ Páginas web

www.eurofound.eu.int *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*: agencia europea creada en 1975 para contribuir a la mejora de las condiciones de vida laborales en Europa.

www.greatplacetowork.es *Great Place to Work España*: Consultoría e investigación que tiene como misión ayudar a las organizaciones a entender y poner en práctica las condiciones para la creación de grandes entornos laborales, mejorando la calidad de vida en el trabajo de los empleados y los resultados financieros de la organización.

www.humanrightsbusiness.org *The Human Rights & Business Project*: Iniciativa del Instituto Danés de Recursos Humanos para desarrollar estándares concretos y alcanzables de respeto por los derechos humanos y ayudar a las empresas a ponerlos en práctica mediante servicios de formación y asesoría.

www.institutointangibles.com *Instituto de Análisis De Intangibles*: Asociación sin ánimo de lucro, fundada en 2004. Página web:

www.merco.info *MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa)*: evalúa la reputación corporativa en España, ofreciendo resultados sectoriales y globales, por empresas y por gestores.

www.pwcglobal.com *Pricewaterhouse Coopers*: consultora que ofrece servicios relacionados con la gestión de la reputación.

www.reputacioncorporativa.org *Foro de la Reputación Corporativa*: Fundado en 2002 e integrado por Abertis, BBVA, Ferrovial, Gas Natural, Grupo AGBAR, Iberdrola, Iberia, Novartis, Renfe, Repsol YPF y Telefónica.

www.reputationinstitute.com *Reputation Institute (RI)*: organización privada de investigación y consultoría dedicada a progresar en el conocimiento sobre la reputación corporativa: su gestión, medida y evaluación.

www.sa8000.org *Social Accountability International (SAI)*: organización sin ánimo de lucro dedicada al desarrollo e implantación de estándares verificables de responsabilidad social.

www.villafane.com *VILLAFANE & ASOCIADOS*: Consultora especializada en la gestión de los activos intangibles de las empresas

❖ Otras fuentes

DA SILVA, M., *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*; Barcelona. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona, 2006.

ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSITAT ABAT OLIBA CEU. *Responsabilidad social de la empresa. Ciclos formativos de empresa*. Seis sesiones, del 22 de octubre al 26 de noviembre de 2007.

ANEXO

- ❖ Resumen de entrevista realizada a Javier Crespo, Director de RR.HH. de la Universitat Abat Oliba CEU, el día 8 de octubre de 2007:

1. ¿Podría darme su propia definición sobre 'calidad laboral'?

La calidad de vida laboral es el resultado de la satisfacción laboral, incluye factores higiénicos y motivacionales. En definitiva son las medidas que proveen de satisfacción, a nivel ambiental, organizacional, de puesto, psicosocial, y de desarrollo profesional.

2. ¿Cómo cree que se puede llegar a obtener una buena calidad laboral? ¿Podría detallarme algunos aspectos claves para conseguirlo?

Teniendo en cuenta las expectativas y el compromiso psicológico de los empleados. Con valores y acciones congruentes, y con la participación de los empleados en el devenir de la organización. Ej.- Participación en grupo, formación y desarrollo, retribución, programas culturales, hay infinidad de cosas. La cuestión es cómo organizarla para ello.

3. ¿De qué manera se beneficia una empresa que posee un buen entorno laboral?

Si las personas son el capital más valioso de la organización, con mayor rendimiento, mayor productividad, mejor clima laboral...

4. ¿La calidad laboral es una ventaja competitiva para la empresa? ¿Por qué?

Sin duda, con gente feliz trabajando, las metas y la eficacia organizacional es más fácil de conseguir, con empleados insatisfechos es casi imposible. Es imprescindible gente motivada, preocupada por hacer bien las cosas y comprometida con su trabajo, y con los valores y objetivos de la organización. Si no la desmotivación del personal puede llevar al fracaso organizacional.

- ❖ Resumen de entrevista realizada a Joan Costa; entrevista realizada vía e-mail¹⁰⁶, el día 10 de octubre de 2007:

1. En su opinión, ¿qué papel juega o de qué manera influye la identidad corporativa en la gestión de la reputación corporativa?

Si entiendes por identidad corporativa igual que yo, como todo un sistema de gestión y no como una cuestión de logotipos, entonces la importancia que tiene es fundamental.

¹⁰⁶ E-mail de Joan Costa: jcostass@teleline.es

2. ¿Cree que la reputación corporativa y la imagen de una empresa son conceptos diferentes o iguales? ¿Por qué?

La reputación es una parte de la imagen global.

3. En la actualidad se habla mucho de gestionar los valores intangibles, ¿cuáles cree que son los principales activos intangibles que debe gestionar una empresa?

La conducta de la organización, el buen hacer y las relaciones con sus públicos.

4. Finalmente, ¿podría darme su propia definición de 'reputación corporativa'?

Es la parte de la imagen global que es valorada por determinados públicos interesados en la empresa.

❖ A continuación se detalla brevemente el currículum o biografía de autores e instituciones citadas a lo largo de trabajo (por orden alfabético):

- *Charles Fombrun* es el director ejecutivo del *Reputation Institute*, profesor amérito de *management* de la *Stern School Business* (Universidad de Nueva York). Ha escrito numerosos libros, entre los que destaca *Realizing Value from the Corporate Image* y *Essentials of Corporate Communication*. Además ha creado el *reputation management systems* (sistema de gestión de reputación) utilizado por muchas compañías del mundo.
- *Conética* es una consultora española especializada en Responsabilidad Social Corporativa. Su objetivo es ayudar a las organizaciones a ser socialmente responsables. La consultora ha recibido el premio *International Quality Summit* en 2004, como respuesta a su buena labor. La Directora General de Conética es *Silvia Urarte*.
- *Fernando Prieto* (1959 - 1998) fue profesor de la Universidad de Valencia. Ha sido ampliamente conocido en los ámbitos científicos y profesionales de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en Europa. Su papel como Presidente del Comité de Programa del VI Congreso Europeo de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y su participación como socio fundador y representante en la Asamblea de la EAWOP en Rouen (1991) son una muestra de un largo número de actividades en las que él jugó un papel prominente en Europa. Entre sus obras escritas destaca el *Tratado de la psicología del trabajo (volumen I y II)* realizado conjuntamente con José María Peiró.
- *Foro de Reputación Corporativa* (fRC) es un lugar de encuentro, análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación

corporativa, fundado en septiembre de 2002. El fRC está constituido por un grupo relativamente reducido de compañías cuya vocación es trabajar estrecha y eficazmente, aprendiendo unos de otros y desarrollando proyectos conjuntos que les permitan crear valor a través de la gestión de los intangibles. Las empresas que forman parte del fRC son: Abertis, BBVA, Ferrovial, Gas Natural, Grupo AGBAR, Iberdrola, Iberia, Novartis, Renfe, Repsol YPF y Telefónica.

- *Fortune* es una revista estadounidense creada en 1930 por Henry Luce, que trata todo tipo de temas relacionados con el mundo empresarial. Anualmente, publican más de 20 ranking empresariales, entre los que destaca *The World's Most Admired Companies*.
- *Grahame Dowling* es profesor de marketing en *Australian Graduate School of Marketing* y en 1997 fue nombrado *The Distinguished Marketing Researcher* (Investigador Distinguido de Marketing) en Australia y Nueva Zelanda. Es autor de varios libros, entre los que destaca *Creating Corporate Reputations*, ha presentado numerosos seminarios en diferentes países del mundo. Además, es miembro de la *American Marketing Association*, *Product & Management Association*, INFORMA y de la *European Marketing Academy*.
- *Great Place to Work Institute España* es una consultora de investigación y gestión con sede en EE.UU. y filiales en todo el mundo. *Great Place to Work Institute* fue fundado, en EE.UU., en 1991 por el escritor Robert Levering y la consultora de organizaciones Amy Lyman en colaboración con un grupo de consultores de organización y *management*. En 2001 se expandió a Europa, creando *Great Place to Work Europe* y dos años más tarde, en 2003, se estableció en España. Tiene su sede en Barcelona desde donde se conduce el estudio de *Best Workplaces España*.
- *Hay Group* es una consultora de *management* global, trabajan en estrategias empresariales para transformar la estrategia en realidad. Fue fundada en 1943, en Estados Unidos. Con casi 65 años de historia, está presente en 47 países y posee más de 7.000 clientes en todo el mundo. Sus clientes son tanto de carácter privado como público. Colaboran con las empresas para motivar a los empleados y conseguir que las personas sean más efectivas.
- *Instituto de Análisis de Intangibles* es una asociación sin ánimo de lucro, de ámbito español. El principal objetivo del Instituto es introducir certeza en el análisis, gestión y valoración de los intangibles. Fue creado en 2004 por un grupo de empresas, consultoras, escuelas de negocio y organizaciones. En la actualidad, son muchas las organizaciones que forman parte de esta asociación.
- *Joan Costa* es comunicador, diseñador, sociólogo e investigador de la comunicación visual. Es consultor de empresas y profesor universitario. Fundó y actualmente preside la consultora en imagen y comunicación, CIAC Internacional, con sedes en

Madrid, Barcelona y Buenos Aires, la cual se dedica al diseño e implantación de programas globales de identidad e imagen corporativa. Ha dirigido más de 300 programas de comunicación, imagen e identidad corporativa en empresas e instituciones de diferentes países de Europa y Latinoamérica. Es miembro fundador de la *Association Internationale de Micropsychologie Sociale des Communications* (Estrasburgo), de la *Standing Conference on Organisational Symbolism and Corporate Communications*, SCOS (Suecia) y de la *Associação Brasileira de Semiótica* (Sao Paulo). Es autor de más de dos docenas de libros y de centenares de artículos.

- *José Antonio Lavado* es socio-fundador y Director General de Bidea, consultora especializada para el desarrollo de la empresa sostenible. Es Licenciado en Psicología y Gestión Empresarial, posee más de 15 años de experiencia como consultor en ámbitos de comunicación interna, diseño e implementación de estrategias de RR.HH., análisis y transformación de culturas empresariales, entre otras áreas.
- *José María Peiró* es catedrático de Psicología Social y de las Organizaciones de la Universidad de Valencia, y Director del Observatorio de Inserción Profesional y Asesoramiento Laboral de dicha Universidad. Es coordinador general del *European Master of Work, Organizational and Personnel Psychology* incluido en el programa Erasmus Mundus e impartido por el consorcio de Universidades de Barcelona, Bologna, Coimbra, París y Valencia. Ha publicado varios artículos y libros, entre los que destaca el escrito con Fernando Prieto, *Tratado de la psicología del trabajo, volumen I y II*.
- *Justo Villafañe* es catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, Director del MERCO, del Irma (Índice de Reputación de Marca) y del informe anual *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Es autor de diversos libros, entre los que destacan *La buena reputación*, *Imagen Positiva* y *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Es también socio consultor de Villafañe & Asociados, una consultora especializada en la gestión de los activos intangibles de las empresas.
- *Luis Sanz de la Tajada* es profesor titular de la Universidad Complutense de Madrid y pertenece al departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de dicha universidad. Ha escrito el libro *La auditoría de la imagen de empresa*, así como también varios artículos relacionados con la comunicación empresarial.
- *Michela Albarello* trabaja en en la *Fundació Pau i Solidaritat* - CC.OO. y colabora en temas de defensa de los derechos humanos laborales, así como también, de los derechos de la infancia. Es Licenciada en Ciencias Políticas y tiene un master en *Estudios para el el desarrollo*. Ha brindado diferentes conferencias y ha escrito el libro *Responsabilidad social de las empresas*, junto con Toni Puig.

- *Miguel Ángel Alcalá* es el Director General de la Asociación Internacional de Estudios sobre *Management* (ASIEMA), una organización focalizada en el estudio y difusión del mejor *management* corporativo. Es el responsable del servicio de estudios de la empresa Deloitte & Touche. Ha dado varias conferencias sobre estrategias corporativas, ha sido coautor de varios libros y estudios monográficos, como por ejemplo: *Manual práctico de gestión y dirección de recursos humanos*, y *Proverbios para la empresa, sabiduría de siempre para directivos de hoy*.
- *Nuria Chinchilla* es profesora del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) en el área de Gestión de Personas y Organizaciones. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Licenciada en Derecho, posee un master en Economía y Administración de Empresas y es doctora en Dirección de Empresas. Además, es Directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia del *IESE Business School*.
- *Pricewaterhouse Coopers* es una empresa que ofrece servicios de consultoría, auditoría, asesoría y gestión empresarial. Sus clientes son empresas privadas, así como también administraciones públicas. Está presente en 149 países y posee más de 140.000 empleados. Anualmente, publican el ranking *Reputational World's Most Respected Companies*.
- *Reputation Institute (RI)* organización privada de investigación y consultoría dedicada a progresar en el conocimiento sobre la reputación corporativa: su gestión, medida y evaluación. Es socio del Foro de Reputación Corporativa y está integrado por un grupo internacional de académicos y expertos en gestión de la reputación, dirigidos por Charles Fombrum y Cees van Riel, profesor de Comunicación Corporativa en la Erasmus University (Rotterdam). En la actualidad están implicados en el RI representantes de Australia, Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Holanda, Noruega, Eslovenia, España, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos. El RI mide las reputaciones corporativas utilizando sus productos de investigación basados en el modelo de Harris-Fombrum Reputation Quotient SM, presentándose los resultados periódicamente en The Wall Street Journal.
- *Toni Puig* creó el departamento para los jóvenes del Ayuntamiento de Barcelona donde trabaja con el sector asociativo cívico, dirige la revista de la organización y es asesor de comunicación. Es profesor de Marketing en el Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE. Ha brindado numerosas conferencias en diferentes países del mundo, es autor de diferentes libros entre los que destaca el escrito junto con Michela Albarello, *Responsabilidad social de las empresas*. Trabajó en el Fórum Universal de las Culturas de Barcelona en 2004 y fomenta el concepto de marca ciudad.

❖ Abreviaturas más comunes de uso en nota o en el texto

| | |
|--------|---|
| CVL | Calidad de vida laboral |
| fRC | Foro de la Reputación Corporativa |
| MERCO | Monitor Español de Reputación Corporativa |
| RR.HH. | Recursos Humanos |
| RSC | Responsabilidad Social Corporativa |
| RSE | Responsabilidad Social Empresarial |

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer principalmente a mis padres, Marta y Tito, por la confianza y el sustento que me han dado siempre; así como también, a mis hermanas y muy especialmente a mi hermano Diego por su apoyo y sus consejos; a Jacques por acompañarme y a mis amigos, en especial a Sam, a Belén y a Diana.

No quiero dejar de agradecerle a Jordi Tudela por el soporte académico, a la Universidad y a todos los profesores, profesionales y expertos que me abrieron sus puertas. Finalmente, doy las gracias a todas aquellas personas que en mayor o menor medida me han ayudado a llegar hasta aquí.