

# investigación

Área Abierta N° 1 [NOV. 2001]

## LA REPUTACIÓN CORPORATIVA COMO FACTOR DE LIDERAZGO

Autor: Justo Villafañe



El día 11 de marzo, un día después de la celebración de las Juntas Generales de Accionistas de BBVA y BSCH, toda la prensa se hacía eco de los buenos resultados económicos de los dos colosos bancarios españoles y también publicaba otro dato, menos espectacular pero muy pertinente para la tesis central de este artículo: la diferencia entre el valor bursátil de uno y otro banco era inferior al uno por ciento.

Entre BBVA y BSCH, desde antes incluso de sus respectivas fusiones, se libra un feroz combate por el liderazgo bancario español. Hasta ahora el único concepto de liderazgo era el que se basaba en las dos variables clásicas: dimensión y valor bursátil. Ahora, cuando la carrera de ambas entidades financieras por comprar bancos en Latinoamérica parece que va a acabar en tablas (a una compra se responde con otra adquisición como ha sucedido recientemente en México) y dependiendo del valor bursátil del cierre de la última sesión, parece que el concepto de liderazgo en el sector bancario debería ser revisado.

La tesis que hoy vengo a exponer es que frente a las variables clásicas del liderazgo emerge, cada vez con más fuerza, una nueva condición para ese liderazgo: la reputación corporativa. Condición, más cercana, además, a la mayoría de los *stakeholders* de una corporación (quizá la única excepción sean los accionistas, aunque cada vez existen nuevas evidencias empíricas que demuestran más fehacientemente que la reputación mejora los resultados económico – financieros de las empresas). Las grandes compañías, aquellas con afán de liderazgo, deberían asumir que, en muchos sectores, el liderazgo basado en la dimensión o el valor bursátil es un liderazgo efímero y cambiante. Lo único que permanece es aquello que requiere del tiempo y del cumplimiento para lograrse. Este es el caso y la naturaleza de la reputación.

### En torno al concepto de reputación

La reputación corporativa en nada es diferente a cualquier clase de reputación. Tradicionalmente se empleaba el término para referirse a las personas que en su profesión o en su vida se caracterizaban por un proceder meritorio, o por todo lo contrario. Es curioso pero cuando se hablaba de la mala reputación siempre se apelaba al devenir personal de las personas, mientras que la buena reputación se asociaba comúnmente a una trayectoria profesional destacada.

La definición de la voz reputación en nuestro diccionario resulta muy ilustrativa en este sentido: *opinión acerca de la excelencia de un sujeto en su profesión o arte*. Parece que, salvo las excepciones relativas a las costumbres de la vida cotidiana, la reputación siempre ha estado unida al desempeño, al cumplimiento, al comportamiento en una palabra. Pues bien, la reputación corporativa está íntimamente ligada al comportamiento corporativo y es consecuencia de él.

La conceptualización de la noción de reputación no resulta fácil y plantea, al menos, tres problemas. El primero relativo a la sustancia misma del concepto: qué es la reputación. En segundo lugar en lo que se refiere a sus límites, lo que nos introduce una cuestión crucial: qué es imagen y qué es reputación. En último lugar nos topamos con un problema funcional: cómo se

gestiona la reputación. Revisemos algunos juicios de autoridad.

Para Charles Fombrun, de la Stern School of Business de New York, la reputación está asociada siempre a sus *stakeholders*: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus *stakeholders* o, también, la imagen neta que éstos tienen de esa compañía.

Según Antonio López, director de comunicación e imagen de BBVA –una de las primeras corporaciones españolas en gestionar su reputación—ésta resulta de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativas, es decir, es el resultado de la consolidación de su imagen.

Para Scott Meyer, CEO de Shandwick International, la reputación es la integración de un proceso secuencial: imagen, percepción, creencias y carácter. Meyer afirma que el conocimiento de una corporación atraviesa por esos cuatro estadios y que cuando la relación con dicha corporación es más profunda entonces es cuando se capta su carácter, donde reside la fuente de la reputación.

David Aaker, de la Berkeley University, identifica reputación corporativa con reputación de marca, atribuyendo ésta a seis factores: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y la cualidad intrínseca de la marca.

Desde mi punto de vista conceptualizar la reputación corporativa exige una visión integradora del fenómeno reputacional porque la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar una **dimensión axiológica** en la que se encierren los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad. Un **comportamiento corporativo comprometido** a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una **actitud proactiva de la organización** en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esta concepción integradora a la que me refiero.

Un último aspecto importante relacionado con el concepto de reputación es el que se refiere a su diferencia con la imagen corporativa. Diferencia sutil en ocasiones pero diferencia sólida al fin y al cabo. En el siguiente cuadro trato de esquematizar esas diferencias.

<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>	<b>REPUTACIÓN CORPORATIVA</b>
Carácter coyuntural	Carácter estructural
Proyecta la personalidad corporativa	Proyecta la identidad corporativa
Genera expectativas	Genera valor
Resultado de la excelencia parcial	Reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Permite una evaluación rigurosa

### **El liderazgo reputacional**

Muchas e importantes son las ventajas competitivas que comporta una buena reputación corporativa: mejora los resultados económicos; aumenta el valor comercial; es un escudo contra las crisis..., pero sobre todo la reputación corporativa constituye un factor de liderazgo o, dicho de otra manera, es la base de un nuevo concepto de liderazgo que ya no se basa en las condiciones clásicas que hasta hace poco eran exigibles a las organizaciones líderes. Comentaré en primer lugar lo que podríamos considerar esas ventajas competitivas clásicas de la reputación para, posteriormente, ocuparme de la reputación como el factor clave de una nueva

concepción del liderazgo.

La reputación **mejora los resultados económicos** tal como concluyen numerosas y recientes investigaciones. Así, según Vergin y Qoronfleh<sup>[1]</sup> existe una relación directa entre reputación y valor bursátil. En este estudio se examinan las tendencias bursátiles de las compañías que integran las listas de Fortune desde 1983 hasta 1997.

Su análisis refleja que el futuro comportamiento bursátil de estas compañías está directamente relacionado con la reputación. La investigación compara a las 10 primeras compañías más reputadas con las últimas 10 compañías de la lista, resultando que las diez primeras tienen una capitalización bursátil mayor que las diez últimas. Durante 13 años, las diez primeras compañías con mejor reputación, muestran un incremento anual del 20% en el valor de sus acciones. Comprando las acciones de compañías que disfrutaban de buena reputación a un precio más alto que las acciones de otras compañías los inversores están reconociendo que la reputación genera futuras ganancias.

Otra evidencia empírica de la revalorización producida por la reputación nos la ofrece el Dow Jones Sustainability Group Index en donde las empresas que ocupan el *top ten* superan en un 5.3%, durante el quinquenio 1994-99, a las mejores empresas del Dow Jones Global Index uno de los índices de referencia de los mercados financieros.

Otra ventaja competitiva de la reputación es el **aumento del valor comercial** de los productos o servicios por, al menos, tres razones: es un poderoso factor de diferenciación y una herramienta muy eficaz para combatir el peor mal de nuestro tiempo que, en lo referente a los mercados, es la indiferenciación. En segundo lugar la reputación es también un importante factor de fidelización emocional de los clientes como veremos más adelante y, por último, eleva el *brand equity* de manera muy notable si tenemos en cuenta la influencia en el valor de una marca que, según Interbrand, tiene cada uno de sus siete componentes.

#### Componentes del valor de marca según Interbrand

1. Tipo de mercado	10%
2. Cobertura geográfica	25%
3. Estabilidad	15%
4. Liderazgo	25%
5. Tendencia	10%
6. Apoyo	10%
7. Protección legal	5%

Si observamos que los componentes 3, 4 y 5 son factores reputacionales estaríamos concluyendo que la mitad del *brand equity* corresponde a la reputación corporativa de la empresa propietaria

---

[1] Roger C. Vergin and M.W. Qoronfleh, "Corporate Reputation Affects Stock Market", Business Horizons, Issue: Jan-Feb, 1998.

[2] Fombrun, Ch., Informe Anual 2001 sobre *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Pirámide.

de dicha marca.

La tercera ventaja competitiva asociada a la reputación es su **capacidad para combatir las crisis**. En este sentido resulta muy ilustrativa la información aportada por Charles Fombrun<sup>[2]</sup> sobre el efecto que las crisis tienen en términos económicos. Fombrun nos muestra como ejemplo un estudio de Fortune 500, según el cual la reputación corporativa inicial de una compañía estaba asociada con su rentabilidad posterior por encima de la media del sector. Otro estudio sobre 216 empresas de comportamiento financiero similar reveló que aquellas con una alta reputación por su compromiso social tenían mejores perspectivas. Finalmente, un análisis de valor añadido de mercado neto (MVA) entre las Fortune 500 demostró que el índice de reputación Fortune de 1995 estaba asociado positivamente con el MVA, por encima de la rentabilidad y el coste de capital de la compañía.

Siendo importantes las citadas ventajas competitivas de la reputación, su gran potencial radica en mi opinión en que **constituye la base de un nuevo liderazgo**. Un liderazgo cada vez más alejado de la concepción clásica en la cual la dimensión o el valor de mercado se erigían como elementos determinantes de la excelencia empresarial. Ese concepto de liderazgo está siendo revisado, especialmente a partir de la *mergermania* que hemos vivido en los últimos años, y su lugar lo ocupa ahora una visión mucho más intangible de las condiciones que una empresa debe satisfacer para alcanzar el liderazgo y que se pueden concretar en lograr ser la organización preferida para sus *stakeholders*; es decir, la más atractiva para sus clientes, la más hábil en la captación y retención del talento y la más responsable socialmente.

Lograr tales metas no es sencillo. Construir una sólida reputación exige a las organizaciones cumplir tres condiciones: sensibilidad organizativa, una gestión proactiva de la reputación y, por último, un comportamiento corporativo comprometido.

La **sensibilidad organizativa** implica, en primer lugar, el establecimiento de objetivos positivos de reputación. Cumplir con las obligaciones que una empresa tiene con sus clientes o con sus empleados no aporta reputación, lo que sí lo hace es cumplir aquellas metas que vayan más allá de lo obligado, de lo pactado, y se conviertan en una evidencia objetiva de la excelencia empresarial. La sensibilidad corporativa requiere, en segundo lugar, eliminar riesgos para la reputación.

**Gestionar proactivamente la reputación** significa introducirla en el *management* empresarial, igual que se ha hecho, por ejemplo con la calidad. La reputación es algo que se logra globalmente o no se logra, por eso no se puede circunscribir a políticas concretas –comercial o RRHH—sino que exige una implantación multinivel y la adopción de una estrategia integral de gestión.

---

[3] La primera edición del Merco se publicó en el Diario Cinco Días los días 8, 9 y 12 de marzo de 2001.

[4] Ranking de las 50 empresas más reputadas, los 50 líderes con más prestigio y los rankings sectoriales.

[5] Al lector interesado en profundizar en este crucial aspecto de la cuestión le remito revisar mi texto sobre 'La reputación Corporativa' en *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España*, Pirámide, 2000, pág. 161 y ss.

La tercer condición para la formación del capital reputacional de una corporación es **tener un comportamiento corporativo comprometido** y eso sólo se consigue cuando los resultados de las políticas funcionales de una empresa (comercial, financiera, de producto...) están por encima, aunque sea un poco, de los estándares sectoriales.

### **Evaluar la reputación, evaluar el liderazgo: El Merco**

A medida que el liderazgo reputacional vaya desplazando a esa otra concepción clásica de liderazgo –basada en el valor bursátil y la dimensión—los procedimientos y metodologías para evaluar y medir la reputación cobrarán cada vez más importancia como sucede en Estados Unidos donde la aparición anual del *ranking* de Fortune, por ejemplo, despierta una gran expectación entre los medios periodísticos y empresariales y sus resultados influyen, cada vez más, en los mercados de valores. En España la evaluación de la reputación ha cobrado carta de naturaleza a principios del año 2000 con la aparición del primer Merco<sup>3</sup> (Monitor Español de Reputación Corporativa).

El Merco es el resultado de un proyecto de investigación universitaria surgido en el seno de mi cátedra y que ha sido posible gracias a la alianza estratégica firmada con Análisis & Investigación, el instituto responsable del trabajo de campo y con el diario Cinco Días, el medio que difunde los diferentes *rankings* del monitor<sup>4</sup>.

La visión de la reputación del Merco queda expresada a través de su ‘árbol de variables’:

1. Resultados económico-financieros.
2. Calidad del producto / servicio.
3. Cultura corporativa y calidad laboral.
4. Ética y responsabilidad social corporativa.
5. Dimensión global y presencia internacional.
6. Innovación.

Los criterios de selección de las variables y el peso otorgado a cada una de ellas en Índice de Reputación Corporativa resultante, el cual constituye la base para elaborar el *ranking* definitivo del Merco, tienen una notable importancia porque, como he dicho, ahí se encierra la visión sobre la reputación que el monitor va a implantar. ¿Qué peso le damos, por ejemplo, a los resultados económicos en la reputación corporativa? ¿Cuál al trato a los empleados, la innovación o al valor comercial?<sup>5</sup>.

El Merco parte de una visión amplia de la reputación, reuniendo como variables de primer nivel (cada una de las 6 anteriores se descompone en otras de segundo y tercer nivel) aquellos factores empresariales que podrían identificarse con los requisitos imprescindibles para el liderazgo reputacional, algo así como las condiciones del nuevo liderazgo empresarial.

Antes de concluir quiero describir, aunque sea sucintamente, la metodología del Merco porque desde mi punto de vista contiene una variación importante en relación a cualquier otro monitor existente: la posibilidad de diferenciar imagen y reputación corporativas. Me explicaré.

En la metodología del Merco, la primera etapa consiste en la elaboración de una gran encuesta de opinión entre directivos de empresas que facturan más de 10.000 millones/año. Nuestros directivos, al ser preguntados por las empresas que consideran más reputadas, consignan el

nombre de éstas en la encuesta y apuntan los dos factores reputacionales en función de los cuales dichas empresas gozan de esa consideración. Hasta ahí no hay ninguna diferencia respecto a lo que hace Fortune u otros monitores. Sin embargo, me permito hacer notar al lector que el *ranking* resultante de esta encuesta sería un *ranking* de imagen corporativa y no de reputación, porque aunque los directivos suelen ser personas informadas, en muchas ocasiones cuando seleccionan las empresas más reputadas no están en disposición de comprobar si los factores reputacionales que les atribuyen existen en la realidad corporativa de esas empresas.

Para optimizar sus resultados y diferenciar imagen y reputación, el Merco incluye dos evaluaciones suplementarias. En primer lugar, y una vez que los directivos han respondido a la pregunta de carácter general sobre cuáles con las organizaciones más reputadas en cualquier sector de actividad, son preguntados específicamente por las dos empresas más reputadas en su sector, ya que se entiende que ahí sí, que en el propio sector la información de la que un directivo dispone sobre sus competidores es más que suficiente como para poder basar su juicio sobre la reputación en hechos sólidos.

Existe todavía una tercera y definitiva evaluación: la evaluación técnica de las 50 primeras empresas que aparecen en el *ranking* provisional del Merco. Este *ranking*, que no se publica y cuyos resultados se guardan celosamente para evitar filtraciones, es el resultado de procesar la información de la citada encuesta de opinión a directivos.

Una vez que se han obtenido las empresas que ocupan sus 50 primeros lugares, el equipo técnico del Merco se pone en contacto con cada una de dichas empresas para concertar la 'evaluación técnica', que implica la realización *in situ* de un cuestionario por un técnico del Merco, el análisis de diversas fuentes secundarias y la entrevista por ese técnico a algunos directivos de cada una de esas 50 primeras empresas. Por último, se elabora la media entre las tres evaluaciones –general, sectorial y técnica—y se halla el Índice de Reputación Corporativa que, como ya he dicho, constituye el instrumento para construir el Merco que, finalmente, es publicado. Como el lector comprobará, distinguir entre la imagen y la reputación no es algo sencillo pero aquí esta la clave de nuestro monitor: el Merco sí evalúa la reputación corporativa.

