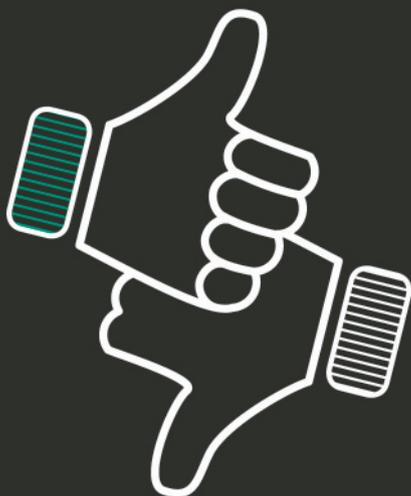


# Gestión de la reputación corporativa

Convierte lo que piensan  
y dicen de ti en tu mejor activo

Marta Carrió Sala

Prólogo de Enric Casí



Libros de Cabecera

# Gestión de la reputación corporativa

Marta Carrió Sala

Empresas como Mercadona, Cemex, Siemens, FedEx o Alpina, entre muchas otras, han asumido que la reputación es su activo de mayor valor, ya sea porque forma parte de su ADN o porque han sufrido una crisis reputacional.

Estas organizaciones han entendido que pueden tener unos productos y servicios excepcionales, unas estrategias y objetivos claros, o los trabajadores con mayor talento, pero todos estos aspectos pueden no servir de nada si no son capaces de gestionar su reputación.

Hoy en día la reputación es uno de los activos más importantes para cualquier organización e incide directamente sobre los resultados, por lo que es imprescindible conocer qué es exactamente la reputación, saber si nuestra organización tiene o no tiene una buena reputación, y si nuestra empresa tiene la capacidad y las herramientas para incidir sobre las percepciones y opiniones que existen sobre ella.

**«La reputación corporativa se ha de ir creando poco a poco y con visión a largo plazo. Las nuevas tecnologías de información y comunicación hacen que las opiniones y percepciones vayan a toda velocidad por las redes, lo que implica que cada vez sea más importante tenerla en cuenta en el día a día. Quien actúe de forma correcta y sepa gestionar adecuadamente su reputación tendrá un factor de diferenciación y de posicionamiento muy importante respecto a otras marcas y organizaciones».**

**Enric Casi**, Director General y Consejero de Mango

**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

IBIC: KJG

ISBN: 978-84-940572-6-7



# **Gestión de la reputación corporativa**

Convierte lo que piensan  
y dicen de ti en tu mejor activo

**Marta Carrió Sala**

Prólogo de Enric Casi

**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid - New York

1ª edición: junio 2013

© 2013 Marta Carrió Sala

© 2013 Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53, ático  
08007 Barcelona (España)  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix  
Diseño de la cubierta: Barreras&Creixell  
Editor: Llorenç Rubió  
Maquetación: Barreras&Creixell

ISBN papel: 978-84-940572-6-7  
ISBN ebook: 978-84-940572-7-4  
IBIC: KJG

Depósito legal: B. 7049-2013  
Impreso por Publidisa  
Impreso en España - *Printed in Spain*

Para mi familia y amigos,  
por su apoyo incondicional

# Índice

<b>Prólogo</b>	9
<b>Introducción</b>	13
<b>PARTE I: Qué es la reputación corporativa</b>	
1. Introducción: la reputación en su contexto	21
2. La confusión entre intangibles: la marca y la imagen	23
3. Los retos para la buena gestión de la reputación	45
4. La importancia de la «gestión» de la reputación	51
<b>PARTE II: Cómo engarzar la reputación en la estrategia empresarial</b>	
5. Estrategia empresarial y reputación	59
6. El compromiso con los <i>stakeholders</i>	61
7. La anticipación	83
8. La responsabilidad de gestionar la reputación	87
<b>PARTE III: Evaluar la reputación y autodiagnóstico</b>	
9. Evaluación de la reputación: principales metodologías	93
10. Autoevaluación	103
11. Monitorización: la reputación e internet	109
12. La reputación y los medios de comunicación	113
13. Evaluación de percepciones y la realidad de la empresa	117
<b>PARTE IV: La gestión de una crisis reputacional</b>	
14. Una primera aproximación a la gestión de una crisis	123

<b>15.</b> La conceptualización de las crisis	125
<b>16.</b> El tiempo importa	131
<b>17.</b> Socializando la compañía	135
<b>18.</b> La fuerza de los aliados	137

## **PARTE V: Casos prácticos**

Siemens	141
Arthur Andersen	147
Oracle Corporation	151
FedEx	155
Cemex	157
Mango	161

<b>Epílogo</b>	165
----------------	-----

<b>Anexo</b>	
Encuesta sobre reputación corporativa	171

# Prólogo

Siempre es de agradecer que aparezca un libro que aporte detalle y claridad en temas que son subjetivos y que requieren un conocimiento muy especializado para poder analizarlos adecuadamente, como es en este caso la reputación corporativa de las organizaciones, colaborando así a su divulgación por la importancia que tiene para la sociedad. También es de agradecer que esté escrito de forma profesional, con la necesaria claridad y que esté realizado por una persona de la experiencia y trayectoria de Marta Carrió.

Conceptos como la diferencia entre marca, imagen y reputación, donde a veces es difícil trazar una línea divisoria, son tratados con detalle y de forma clarificadora, así como la forma de gestionar la reputación corporativa adecuadamente, su evaluación y la gestión de posibles crisis. Un aspecto central de este enfoque es la propia definición del término reputación corporativa que, tal y como se define en el libro, es el conjunto de percepciones u opiniones que las partes interesadas o *stakeholders*, tanto internos como externos, tienen sobre la entidad.

La identificación, diálogo y trabajo conjunto con las partes interesadas es uno de los ejes centrales de una organización bien gestionada que, conjuntamente con un enfoque ético de la actividad, llevará a tener una mayor visión de campo y habilidades por parte de la compañía y de todos los que forman parte de ella. Una organización que incorpore estos

valores y forma de actuar será, de buen seguro, más competitiva y garantizará su continuidad a largo plazo, ya que pondrá énfasis tanto en aspectos de buena gestión económica como social, laboral y medioambiental.

Tal y como explica muy bien Marta en su libro, esta percepción de las partes interesadas se traducirá en su valoración acerca del comportamiento de la entidad y gira alrededor de cuatro aspectos clave: la calidad, tanto de los productos como del trato de sus colaboradores; un adecuado rendimiento y gestión económica; la responsabilidad hacia las partes interesadas en relación a aspectos sociales, laborales y medioambientales; y el atractivo que representa para los colectivos con los que se relaciona.

La reputación corporativa se ha de ir creando poco a poco y con visión a largo plazo. Las nuevas tecnologías de información y comunicación hacen que las opiniones y percepciones vayan a toda velocidad por las redes, lo que implica que cada vez sea más importante tenerla en cuenta en el día a día. Quien actúe de forma correcta y sepa gestionar adecuadamente su reputación, tendrá un factor de diferenciación y de posicionamiento muy importante respecto a otras marcas y organizaciones.

Hacer una reflexión de qué posición tenemos con nuestras partes interesadas y qué visión tienen de la organización es un ejercicio de madurez y no ha de crear ningún tipo de duda o temor. A veces uno puede pensar que está muy bien posicionado o que actúa correctamente y que otros tengan una opinión muy distinta al respecto o, también, que la percepción sea en sentido contrario. Al leer este libro ves la impor-

tancia y la necesidad de tener en cuenta a las partes interesadas, de ponerte en su lugar y dar satisfacción a cada una de ellas. Actitud que se materializará, de buen seguro, en aspectos positivos para todos tanto en el corto como, especialmente, en el largo plazo.

En cualquier caso, esta referencia será una buena base para gestionar mejor la organización y dirigir los esfuerzos en avanzar en algunos aspectos de los cuales, seguramente, no éramos lo suficientemente conscientes. Este análisis es lo que nos permitirá anticiparnos y gestionar mejor todo este ámbito, llevándolo a cabo mediante herramientas de análisis internas o externas e independientes a la entidad. Una buena combinación de ambas nos dará mayor eficiencia y legitimidad.

Un buen ejemplo de este análisis son los diferentes casos que aparecen en el libro, desde todos los puntos de vista, lo que nos permite analizar hechos y circunstancias reales que han tenido que ver con la reputación corporativa y su gestión. Todos ellos aportan conocimiento y detalles que nos serán positivos en este sentido.

La adecuada gestión de los intangibles es un aspecto crucial en cualquier organización, así como una necesidad y una oportunidad. Leed y disfrutad de este libro que, tanto a los que estáis trabajando ya en este ámbito como a los que hoy os acercáis por primera vez a él, os aportará conocimientos, claridad y visión en este tema tal y como me ha aportado a mí.

**Enric Casi**, Director General y Consejero de Mango

# Introducción

## La reputación: el intangible de más valor

Actualmente, las empresas pueden tener unas directrices claras, unos productos o servicios excepcionales e incluso los trabajadores con mayor talento, pero todos estos aspectos pueden no servir de nada si no son capaces de gestionar su reputación.

Efectivamente, hoy en día uno de los activos más importantes para cualquier organización es la reputación. Por ello es lógico plantearse preguntas como: ¿qué es exactamente la reputación? ¿Tiene nuestra organización una reputación favorable? o ¿tiene nuestra empresa la capacidad y las herramientas para incidir sobre las percepciones y opiniones que existen sobre ella?

En las próximas páginas se argumentarán las razones por las cuales las empresas deben considerar de manera prioritaria la construcción y gestión de su reputación, o en otras palabras, el gran impacto que las percepciones internas y externas pueden tener sobre la buena marcha de nuestras organizaciones.

Encuestas recientes ponen de manifiesto, por ejemplo, que sólo unas pocas empresas se sienten preparadas para hacer frente al riesgo reputacional. Los clientes críticos que opinan en la red, el escrutinio creciente de los medios de comunicación, los trabajadores insatisfechos o no identificados con la compañía, los proveedores que no cobran según lo que la empresa se ha comprometido, o los talentos desaprovecha-

dos, entre otros aspectos, pueden tener un impacto relevante sobre el día a día de las organizaciones.

La empresa puede y debe tomar la iniciativa para tratar de construir y gestionar una reputación favorable de manera más eficaz. Para lograrlo, sólo debe tomar las medidas adecuadas.

Es por este motivo que el objetivo principal de este libro es el de aportar las claves para entender lo qué es y lo qué no es la reputación, el porqué de su importancia, así como los aspectos más relevantes para construirla y gestionarla con éxito, desde hoy mismo, como un activo intangible estratégico fundamental para la entidad.

## **¿Qué encontraréis en este libro?**

La estructura de contenidos es simple y lineal, articulada en cinco partes bien definidas:

- ❶ Qué es la reputación corporativa.
- ❷ Cómo engarzar la reputación en la estrategia empresarial.
- ❸ Evaluar la reputación y autodiagnóstico.
- ❹ La gestión de una crisis reputacional.
- ❺ Casos prácticos.

## **Parte I: Qué es la reputación corporativa**

Entender exactamente qué es la reputación corporativa es el punto de partida para poderla gestionar de forma eficaz. Mi

experiencia profesional y formativa me ha demostrado que existe una confusión importante entorno al significado de la reputación corporativa y cuáles son los beneficios que su adecuada gestión pueden aportar a las organizaciones.

La Parte I contribuye a sentar las bases de la gestión de la reputación, de las crisis y del riesgo reputacional a través de presentar una definición de lo que es este importante activo, las claves de su configuración, sus características y la diferencia con otros intangibles de los que disponen las empresas como son la marca y la imagen corporativa.

Asimismo, se presentan las razones por las cuales las empresas, a pesar de dar una importancia cada vez mayor a la gestión de su reputación, son ineficaces en dicha tarea.

Así veremos como junto a la confusión existente entre el significado y los beneficios de los diferentes intangibles de los que disponen las compañías, la falta de instrumentos y recursos reales para gestionar la reputación, el hecho de entenderla como una función y no como un instrumento de la entidad, así como los cambios en el entorno en el que las organizaciones desarrollan su actividad, son factores que determinan el porqué éstas afrontan las crisis reputacionales con poco éxito.

Para cerrar esta parte se presentan los beneficios que una buena gestión de la reputación puede aportar, así como se argumenta la necesidad de cambiar la mentalidad de las organizaciones de cara a introducir este espacio en la agenda de la dirección general y dedicarle los recursos, los procesos, el liderazgo y la innovación necesarios.

## **Parte II: Cómo engarzar la reputación en la estrategia empresarial**

Esta parte empieza reconociendo que, en realidad, la reputación es un activo que está fuera del control de las compañías.

En este sentido, se analiza la estrategia que debe seguir la empresa para tratar de incidir sobre las percepciones de los individuos o colectivos con los que se relaciona y cómo la anticipación será una de las piezas clave para prevenir y preparar el eventual riesgo reputacional.

Por otro lado, también se argumenta la importancia de la integración de los intereses de los individuos y colectivos con los que se relaciona la empresa en la toma de decisiones de la compañía, así como los beneficios que esto le puede aportar.

También se abordan los pasos que debe seguir la entidad para integrar estos intereses como método para prevenir y mitigar los efectos de las crisis.

El hecho de entender la reputación como un activo que requiere anticipación para su gestión, implica dedicarle personas y recursos.

Por ello, para cerrar esta parte, se presenta cómo estructurar las responsabilidades sobre la gestión y monitorización de la reputación, así como el papel fundamental que la cultura, la filosofía corporativa y el alineamiento interno tienen en este espacio.

## **Parte III: Evaluar la reputación y autodiagnóstico**

En esta parte se analizan las diferentes metodologías e instrumentos *on* y *offline* que pueden ayudar a las empresas a anticipar las crisis y prevenir el riesgo reputacional.

Asimismo, se presentan las bases para que la organización pueda hacerse por sí misma un primer diagnóstico del estado de su reputación.

## **Parte IV: La gestión de una crisis reputacional**

Las organizaciones no suelen tomarse en serio su reputación hasta que sufren una crisis, que normalmente afrontan desde la perspectiva de controlar los daños.

En este capítulo se mostrará como cambiando esta visión, las crisis pueden convertirse en oportunidades para que la reputación de la compañía mejore en relación a su estado inicial.

Así se presentarán las pautas necesarias para lograrlo y se demostrará como el restablecimiento de la confianza, y el análisis de cómo ésta se relaciona con aspectos estratégicos clave de la compañía, van a ser los factores más importantes a tratar.

Finalmente, en este capítulo se presentarán estrategias complementarias que contribuirán a que las empresas afronten las crisis reputacionales con éxito.

## Parte V: Casos prácticos

Para cerrar el libro se presentan cinco casos prácticos de construcción y gestión de la reputación, tanto de éxito como de fracaso, en los ámbitos B2B y B2C.

Como casos de éxito en la construcción y gestión de la reputación analizaremos el caso de fraude a escala organizacional de la ingeniería alemana **Siemens** del año 2006 y los pasos que hizo la compañía para recuperar la reputación perdida.

Asimismo, se analizarán los casos de **Cemex** y **Mango** como ejemplos de cómo construir una reputación excelente a través de basar integralmente la cultura y filosofía corporativa en valores responsables.

También se tratará el caso de **Oracle Corporation**, una de las compañías más grandes del mundo en el sector del *software*, muy útil para mostrar cómo construir y reconstruir una buena reputación a través de la innovación.

En lo que se refiere a los fracasos, se presentarán los casos de **Arthur Andersen** y cómo su papel en el fraude de Enron (2002) acabaron con una buena reputación basada en la honestidad y la integridad, así como la crisis reputacional de **FedEx** en la redes sociales, provocada por un desafortunado incidente en la prestación de sus servicios.

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.