

---

# PERCEPCIÓN Y MEDIDA EN LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

**JOSÉ MANUEL RODRÍGUEZ CARRASCO**

Universidad Nacional de Educación  
a Distancia (UNED)

¿A usted cómo le ha tratado la empresa X? ¿Qué piensa de la empresa Y? La respuesta de un consumidor a estas preguntas podría recibir el cuño de una reputación empresarial. Recientemente, este papel espontáneo y anónimo del mercado ha sido adoptado por los medios de comunicación y conformadores de opinión pública de diversas maneras. En las

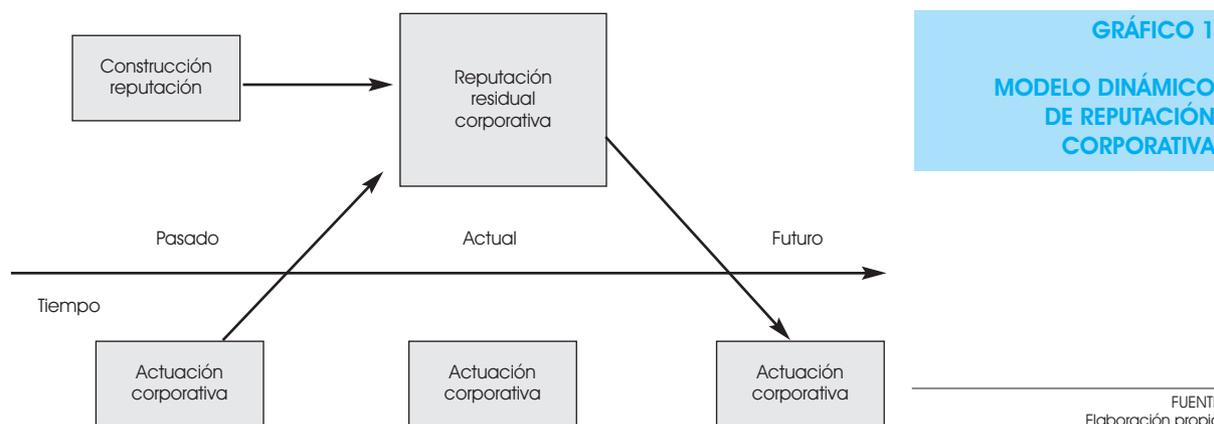
próximas líneas encontrará el lector distintas definiciones de reputación corporativa, así como los informes más conocidos sobre reputación empresarial, provenientes en su mayor parte de la prensa especializada en temas económicos y medios universitarios. Se apuntan, asimismo, las dificultades que se encuentra el investigador cuando intenta echar mano de patrones de medida. Termina este trabajo con una breve presentación del llamado Foro de Reputación Corporativa, que ha sido fundado por un grupo de empresas en España.

La reputación empresarial es una percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias cualidades de ésta. Esta percepción, que queda plasmada en una frase o un juicio más o menos elaborado, es la reputación que ha alcanzado la empresa en la mente del sujeto que emite el juicio. La percepción es otorgada por el mercado, teniendo en cuenta una serie de atributos empresariales, como se verá más adelante. Una vez concedida, o al-

canzada por la empresa esta reputación, es obvio que ésta luchará por mantenerla e incluso aumentarla por medio de sus actuaciones, lo que convierte la reputación empresarial en algo dinámico.

Se puede decir, por tanto, que esta reputación se transforma en parte de lo que se ha llamado capital relacional de la empresa, que ésta debe administrar con el debido tacto para mantener y aumentar su competitividad (gráfico 1).

La reputación empresarial ha atraído la atención y el estudio de analistas de empresa en los últimos tiempos, particularmente desde que diversos medios de comunicación comenzaron a publicar informes anuales con un listado de empresas admiradas destacando algunas características particulares de éstas. El profesor Charles Fombrum, de New York University y creador del Reputation Institute (RI), es sin duda una referencia obligada en todos los ámbitos y define la reputación como una percepción representativa de



la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura, que describe la admiración que despierta entre sus constituyentes en comparación con otras empresas rivales (Fombrum, 1996: 72).

Los elementos, pues, de esta definición serían la percepción, la actuación pretérita de la empresa, las expectativas de futuro, la admiración que despierta y la comparación con los rivales.

Por otro lado, Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000), siguiendo a Weigelt y Camerer, definen la reputación como el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los *stakeholders* de la misma. En realidad, el concepto de reputación no es privativo de las ciencias de administración de empresas, pues Arbelo Álvarez y Pérez Gómez (2001) señalan que el concepto es empleado en diversas disciplinas, como sociología y teoría de juegos, y en cada una de ellas con una definición distinta, hasta el punto de que no existe un consenso general en la literatura sobre este concepto. Si bien estos autores definen la reputación como el reflejo que una organización tiene en el tiempo de cómo la ven sus influenciadores y cómo lo expresan a través de sus pensamientos y palabras. Asimismo, entienden que es un concepto más amplio que el de «identidad corporativa» e «imagen corporativa», puesto que es la suma de la identidad, imagen, percepciones, creencias y experiencias que los influenciadores han relacionado en el tiempo con la empresa.

Dada la amplitud y alcance del concepto no es extraño que otros autores se inclinen por destacar aquellos rasgos de la reputación que en un momento concreto destacan un aspecto particular de la empresa que es objeto de estudio. Así, Mora Valentín y Montoro Sánchez (2003), al estudiar las relaciones cooperativas entre varias empresas, consideran la reputación como un factor relativo a las características particulares de los socios que van a

cooperar y se refieren a la información sobre dichos socios que es de dominio público, es decir, conocida por el resto de agentes que participan en un determinado sector o actividad.

Otros autores, como De la Fuente Sabaté y Quevedo Puente (2002), al tratar el tema de la creación de valor en la empresa, señalan el vínculo existente entre creación de valor y reputación, que, al reforzarse mutuamente, van influyendo una en la otra, creando una situación que, desde un punto de vista gráfico, puede describirse como una espiral ascendente.

Los beneficios de una buena reputación, según Wesells (2003), no son otros que la posibilidad de exigir un sobreprecio por los productos o servicios que presta la empresa; el pago de precios más bajos en sus compras; la atracción de las personas más cualificadas en el mercado de trabajo; mayor lealtad por parte de los consumidores y empleados y una mayor estabilidad en los ingresos. Esta misma autora, apoyándose en Van Tulder y Zwart, visiona la reputación como un templo cuyas columnas o pilares son los seis ingredientes básicos de la reputación empresarial:

**Desempeño financiero:** competitividad, rentabilidad, riesgos de inversión y perspectivas de crecimiento.

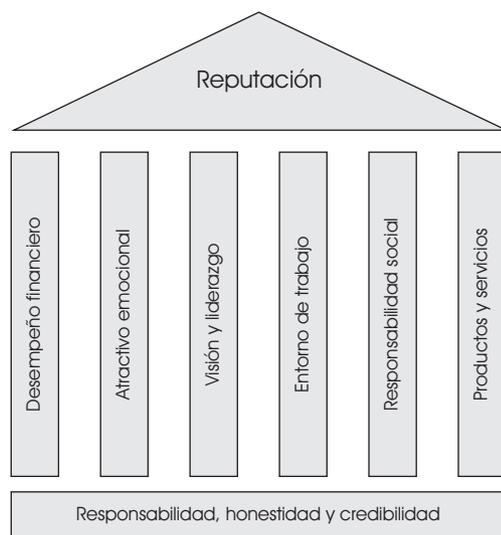
**Atractivo emocional:** respeto, admiración y confianza.

**Visión y liderazgo:** cualidades de dirección.

**Entorno de trabajo:** clima de trabajo, cultura y entorno.

**Responsabilidad social:** responsabilidad social corporativa.

**Productos y servicios:** calidad y atractivo de los productos y servicios, calidad e innovación.



**GRÁFICO 2**  
**EL TEMPLO DE LA REPUTACIÓN**

FUENTE:  
Adaptado de Van Tulder.

Los fundamentos de esta reputación están formados por los valores básicos de responsabilidad, honestidad y credibilidad (gráfico 2).

A pesar de estos conceptos que se han apuntado, no cabe duda de que la reputación empresarial, debido a su alto grado de intangibilidad, difícilmente se presta a una medición y valoración empírica, como apunta Martín de Castro (2004). Además, las características que acompañan a la reputación, como señala este mismo autor, hacen más problemático su tratamiento. Estas características son:

- ✓ La multidimensionalidad, ya que la reputación, como se apunta posteriormente, tiene una variedad de dimensiones.
- ✓ Obedece su formación a un proceso social complejo.
- ✓ No es algo que se consiga en un espacio temporal reducido, sino que es de lenta acumulación.
- ✓ Suele manifestarse o producirse en circunstancias históricas únicas, lo que hace aún más difícil su réplica.
- ✓ Es específica para cada empresa.
- ✓ Y al mismo tiempo es difícilmente manipulable por la propia empresa, aspecto que, como es obvio, se deriva de todas las características anteriores.

Estamos, por consiguiente, ante un concepto muy lábil, que si de verdad tiene un reflejo en la empresa es preciso conocer sus dimensiones, cómo se alcanza ese proceso social complejo, quiénes son esos influenciadores que la otorgan y, finalmente, entre quienes la otorgan, cómo llegan a la

asignación de un índice y clasificación de la reputación. A estas cuestiones se dirigen las líneas siguientes.

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ACTUAL PREOCUPACIÓN POR LA REPUTACIÓN ¶

Desde la más remota historia, desde que hay empresa y mercado, hay reputación empresarial. Era algo que se iba transmitiendo de generación en generación, como las coplas populares de las que nadie sabe quién es el autor. Hace varios años, una serie de instituciones de prestigio comenzaron a publicar anualmente informes tales como «Las compañías más respetadas del mundo» (*Financial Times*); «Las compañías más admiradas» (*Fortune*); el Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco); el Instituto de Reputación Corporativa (New York University).

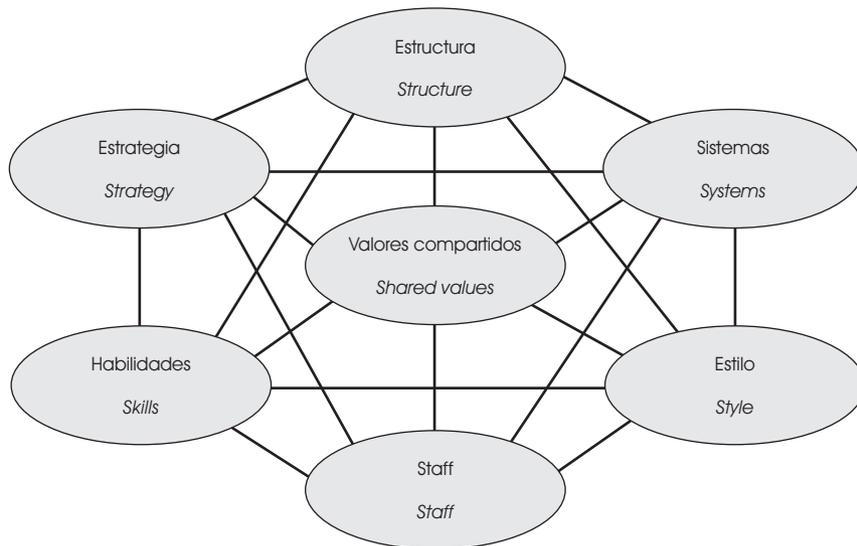
En realidad, todos estos informes son tributarios igualmente de una serie de libros que comenzaron a aparecer hace unos años y que algunos irónicamente los denominaron libros de librería de aeropuerto.

Dentro de este tipo de obras habría que mencionar, como pionera, *En busca de la excelencia*, de Peters y Waterman (1982), uno de los libros más vendidos en su tiempo y que obedecía a unos patrones que se apuntan seguidamente (1).

Estos autores partían del supuesto de que había en el mundo una serie de empresas de referencia obligada en cuanto a la excelencia, que se ajustaban a unos patrones que ellos definían como el sistema de las *siete eses de McKinsey*, en alusión a un modelo de gestión propugnado por la conocida consultora.

GRÁFICO 3

EL SISTEMA DE LAS SIETE ESES DE MCKINSEY



FUENTE:  
Tomado de McKinsey.

Según Peters y Waterman las empresas excelentes se mueven en una constelación formada por siete elementos (gráfico 3).

Valores compartidos. Es el eje central del modelo y de las empresas excelentes. Responde a las preguntas: ¿Cuál es el valor fundamental de la organización? ¿En qué creencias o valores se apoya?

Estrategia. Que son los planes para asignar los recursos escasos de la empresa en un horizonte temporal dado para alcanzar los objetivos propuestos.

Estructura. Es el modo de relacionar unas con otras las diferentes unidades de la organización, que podría adoptar varias formas: centralización, divisiones funcionales, descentralizadas, matricial, red, holding.

Sistemas. Los procedimientos y rutinas que caracterizan el trabajo a realizar: financiero, contratación, promoción y evaluación del personal, de información.

Staff. Número y tipo de personal en la organización.

Estilo. Estilo cultural de la organización y cómo es el comportamiento de los principales directivos para alcanzar los objetivos de la organización.

Habilidades. Las capacidades distintivas del personal o de la organización en su conjunto.

Las empresas que seguían este modelo coherentemente, según los autores, alcanzaban la reputación de excelentes. Con una mirada retrospectiva de 20 años, puede decirse que fue el primer gran intento de asignar una reputación, la de excelente, a una serie de empresas que en aquel momento fueron

43. A lo largo del tiempo, algunas perdieron la reputación de excelente, y es que antes como ahora, la reputación es algo difícil de alcanzar, pero cuya posesión no se garantiza para un período temporal concreto y que incluso puede perderse en breves instantes.

Hace casi un cuarto de siglo la obra marcó un hito y despertó el afán de diferentes publicaciones para calificar a las empresas. Esta reputación, empero, era concedida por los autores sobre la base del modelo que ellos habían diseñado. No era, pues, esa calificación y asignación de excelencia una percepción del mercado o de los diferentes *stakeholders*, como se entiende hoy que debe ser la reputación.

LA REPUTACIÓN COMO RECURSO ↓

Esa percepción de excelencia o admiración que causa la empresa en sus diferentes grupos constituyentes y que tiene un reflejo en la empresa, se convierte en un recurso intangible que goza de un indudable valor, pero que tiene asimismo las otras características de recursos valiosos como la rareza, la difícil imitación y el ser aprovechado por la empresa, como señala Barney (2001).

El recurso es raro porque se alcanza por medio de una serie de características propias de la empresa, como puede ser la calidad del producto o servicio de la empresa, la atención al cliente, el cumplimiento de responsabilidades sociales, la propia gobernanza de la empresa, es decir, unos patrones de gobierno corporativo de acuerdo con los códigos más usuales, como son Cadbury, Olivencia y Aldama, entre otros.

Esta rareza de la reputación (2), concreta y específica de una empresa, es lo que la hace difícilmente

imitable. Es más, en la mayoría de los casos obedece a lo que los expertos denominan ambigüedad causal, es decir, que no se aprecia una relación clara de causa y efecto.

Al convertirse, por tanto, la reputación en un recurso se transforma en un arma estratégica que puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Así, los consumidores generalmente conocedores, aunque de un modo implícito, de la reputación empresarial prefieren comprar a estas empresas y, por la misma razón, están dispuestos a pagar un sobreprecio por los productos o servicios de las mismas.

Desde el punto de vista de los costes empresariales, los trabajadores siempre preferirán prestar sus servicios en empresas que tienen una reputación superior, o en ocasiones aceptar una remuneración menor. Los proveedores siempre estarán dispuestos a negociar de modo más favorable con estas empresas. Hay autores que manifiestan que una buena reputación ayuda, asimismo, en aspectos del *marketing* de la empresa, como puede ser el refuerzo prestado a una campaña publicitaria, una mayor efectividad de los vendedores o la facilidad para introducir nuevos productos.

### ¿QUIÉN OTORGA LA ADMIRACIÓN O REPUTACIÓN? ↓

Se ha dicho más arriba que el modelo dinámico de la reputación tiene su origen en el mercado como respuesta a la gestión que hacen las empresas de sus recursos, y esta reputación es posteriormente administrada por la empresa para mantenerla y aumentarla, porque la reputación, como cualquier activo intangible, requiere una administración muy cuidadosa.

La realidad es que el mercado, compuesto por un gran número de actuales y posibles consumidores, aunque desarrolla esa percepción sobre la empresa, suele ser ayudado en el desarrollo de esa percepción por una variedad de organizaciones o medios de comunicación que, a través de encuestas y utilizando diferentes instrumentos de medida, otorgan buenas reputaciones a las empresas que así lo merecen.

A continuación, se examinan los informes que periódicamente publican algunos medios de comunicación, así como la metodología para contar, pesar y medir las actuaciones de la empresa que conducen a la reputación. Se han elegido, en Europa, el diario económico *Financial Times* (*The world most respected companies*), del otro lado del Atlántico la revista *Fortune*, con su informe anual *The most admired companies*, el *Reputation Institute* (*New York University*) y, ya en nuestro suelo, el informe del Mo-

nitor Español de Reputación Corporativa (MERCO). Finalmente se hará una alusión a los objetivos y misión que pretende llevar a cabo el Foro de Reputación Corporativa, fundado en su día por cuatro empresas españolas y del que hoy forman ya parte once empresas.

### *Financial Times. The world most respected companies* ↓

Este informe, que se publica anualmente, comenzó a ver la luz en 1998, con lo que hoy la comunidad empresarial ya dispone de seis informes, que, curiosamente, son bastante consistentes en cuanto a las empresas que figuran en su índice así como las razones para incluirlas en el mismo. El informe consta de dos partes: en la primera se señalan las empresas más respetadas, y en una segunda parte se sigue el mismo patrón con los líderes empresariales. El índice empresarial aparece con una clasificación general, acompañado de otra sectorial y un tercer índice de los países donde están ubicadas las empresas.

La metodología utilizada consiste en una encuesta enviada en primer lugar a mil directivos de más de 60 países pidiéndoles que nombren tres empresas del mundo que más respeten y las razones por las que merecen ese respeto. No es extraño que cada año se hagan preguntas adicionales para completar la encuesta: así, en el último informe, diciembre de 2003, se preguntaba qué empresa creaba más valor para los accionistas, lo cual obligaba a los encuestados a considerar su comportamiento económico financiero.

Otras preguntas adicionales, que no tenían una connotación económica financiera directa, consistían en señalar las tres empresas que en el propio país de la persona encuestada fueran las más íntegras, así como las que se distinguieran por su buen gobierno corporativo y un serio compromiso con lo que se conoce por responsabilidad social corporativa.

Para contrastar estas preguntas adicionales se recabó la opinión de cien gestores de fondos de inversión para la cuestión de crear valor par el accionista, y a noventa comentaristas de medios de comunicación y responsables de ONGs sobre la integridad del gobierno corporativo y la responsabilidad social de la empresa.

En los cuadros 1 y 2 figuran las 20 primeras empresas más respetadas del mundo y las 10 españolas, respectivamente, según el último informe.

La primera conclusión de la lectura del cuadro 1 es que suele repetirse la clasificación de las primeras empresas, lo cual indica que las que se esfuerzan

**CUADRO 1  
LAS VEINTE EMPRESAS MÁS RESPETADAS DEL MUNDO**

Clasificación/año						Empresa
1998	1999	2000	2001	2002	2003	
1	1	1	1	1	1	General Electric
2	2	2	2	2	2	Microsoft
5	10	6	6	5	3	Toyota
4	4	5	3	3	4	IBM
17=	9	20	8	8	5	Wal-Mart
3	3	4	5	4	6	Coca-Cola
27=	7	19	25	10	7	Dell
0	21=	14	20	27	8	Berkshire
6	5	12	16	14	9	DaimlerChrysler
24=	6	3	4	6	10	Sony
7	8	16	17	13	11	Nestlé
11	17	10	11	7	12	General Motors
0	25	33	23	26	13	Disney
13	36=	0	24	17	14	BMW
0	0	0	0	0	15	Honda
0	38	42	26	24=	16	Exxon Mobil
24=	15	9	14	9	17	3M
17=	29=	0	19	55	18=	Johnson&Johnson
14=	36=	13	27=	11	18=	Procter & Gamble
0	41=	28=	31	30	20	L'Oreal

FUENTE: *Financial Times*.

por estar en esos puestos de liderazgo y mantener la reputación que consiguen no es algo que desaparezca inmediatamente, a no ser que se cometan flagrantes errores. Se mantiene a lo largo del tiempo esa posición de alta reputación porque son consistentes en sus actuaciones, transparentes en su gestión y coherentes ante los diferentes grupos constituyentes, pero sobre todo estas empresas tienen una cultura empresarial que procuran mantener a lo largo del tiempo.

Se comentará más adelante la situación de las empresas españolas, cuando sea presentado MERCO y las empresas miembro del Foro de Reputación Corporativa.

### El informe de Fortune ↓

Si el informe del *Financial Times* es un referente de las empresas más respetadas del mundo, no deja de estar elaborado por un medio de comunicación europeo. Por ello, otro referente importante es el de la revista *Fortune*, que, juntamente con la consultora Hay, publica cada año en el mes de marzo un informe de las empresas más admiradas del mundo (*Most admired companies*) y otro informe particular sobre las compañías más admiradas de EEUU, divididas en 64 sectores. Dada la característica de globalidad de estas empresas, se exige que tengan unos ingresos de 8.000 millones de dólares.

El informe se viene publicando desde 1997 y para confeccionarlo se remite un cuestionario a 10.000 directivos y analistas de empresas. Este cuestionario se envía en el mes de septiembre, se recoge en el

**CUADRO 2  
LAS DIEZ EMPRESAS ESPAÑOLAS MÁS RESPETADAS DEL MUNDO**

Clasificación/año		Empresa
2002	2003	
2	1	El Corte Inglés
1	2	Telefónica
3	3	Inditex
5=	4	Repsol YPF
4	5	BSCH
12	6	Endesa
9=	7	ACS-Dragados
7	8	BBVA
5	9	Iberia
9=	10	Iberdrola

FUENTE: *Financial Times*.

mes de diciembre y, como se decía anteriormente, se publica en el mes de marzo.

Los atributos de estas empresas que los encuestados deben considerar son: innovación, calidad de dirección, valor de las inversiones a largo plazo, responsabilidad social frente a la comunidad y el entorno, habilidad para atraer y retener personal con talento, calidad de sus productos y servicios, solidez financiera, utilización inteligente de los activos y efectividad para hacer negocios globalmente.

Las empresas seleccionadas en el último año aparecen en el cuadro 3.

Resulta curiosa la coincidencia de siete de estas diez primeras empresas con las que figuran en el informe del *Financial Times*, así como las europeas BMW, Nestlé y L'Oreal.

**CUADRO 3  
LAS DIEZ EMPRESAS MÁS ADMIRADAS GLOBALMENTE**

Clasificación/año		Empresa	Empresas europeas entre las 50 primeras
2003	2004		2004
1	1	Wal-Mart	15 BMW
2	2	General Electric	19 Nokia
3	3	Microsoft	21 Nestlé
5	4	Johnson & Johnson	27 BP
6	5	Berkshire	35 L'Oreal
4	6	Dell	38 RoyalDutch/Shell
8	7	IBM	43 Unilever
11	8	Toyota	47 Vodafone
7	9	Procter & Gamble	50 GlaxoSmithKline
10	10	Fed Ex	

FUENTE: *Fortune*.

¿Qué es lo que destaca fundamentalmente de estas empresas que aparecen en el cuadro 3? La razón fundamental por la que estas empresas no sólo son admiradas sino que tienen éxito en el mercado y, por consiguiente, una reputación excelente, es porque son capaces de diseñar unas estrategias determinadas y cumplirlas. Dicho de otra manera, *Fortune* ha premiado la forma más antigua de hacer negocios, que no es otra que marcarse unos objetivos, alcanzarlos y ganar dinero o crear valor. Su comportamiento, en líneas generales, podría servir de ejemplo para ilustrar cualquier manual clásico de administración y dirección de empresas, lo que en la literatura anglosajona se conoce como *General Management*.

Si se entra en el detalle de lo que han considerado los encuestados al galardonar a estas empresas como *admiradas*, olvide el lector encontrar en esta lista detalles como responsabilidad social, preocupación por el medio ambiente o sostenibilidad. Se repite, no es que estas empresas sean unas aves raras y carezcan de estas cualidades, sino que los encuestados no las destacan o consideran.

Como manifestó un consultor de la empresa Hay, que patrocina este informe anual junto con *Fortune*, estas empresas hacen lo que la consultora viene recomendando a la mayoría de ellas a lo largo de los últimos 60 años; los ingredientes del éxito consisten en un buen diseño organizativo y de los puestos de trabajo, así como seguir las pautas de lo que debe ser una buena y sólida dirección empresarial.

El diseño organizativo no es suficiente, sino que hay que invertir de autoridad y responsabilidad a todos los empleados para que ejecuten sus tareas. El rol de la dirección debe decidir sobre la matriz producto/mercado; es decir, qué productos o servicios se van a ofrecer y en qué mercados.

Dado el tamaño de estas empresas, no se olvide que la cifra de negocio debe ser elevada, el diseño organizacional suele ser complejo, la estructura más recurrente es la organización matricial y no es extraño

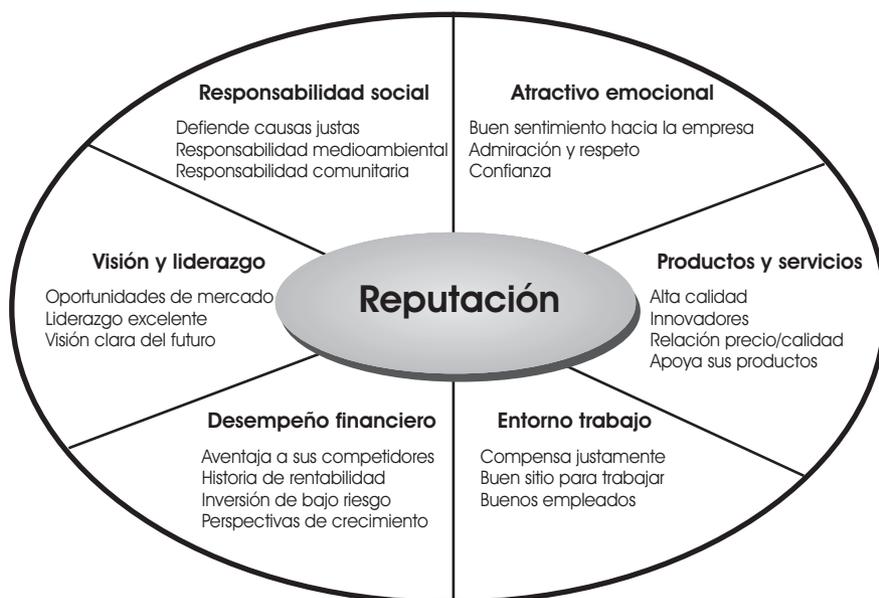
que su trabajo habitual se base en proyectos de grupo. No aparece en estas empresas el defecto que se da en otras muchas de duplicidad de tareas y espacios en blanco o tierra de nadie; o sea, aquellas situaciones en las que parece no hay ningún responsable.

Los líderes de estas empresas fomentan el diálogo, el intercambio de información y la creatividad entre su gente. Es difícil acusar a sus líderes de falta de honestidad y no escatiman esfuerzos ni recursos en la formación de sus empleados. En breves palabras, estas empresas que gozan de admiración y reputación en el mercado tienen una buena estrategia, cumplen sus objetivos, para los cuales han diseñado unas medidas concretas y compensan al personal por sus logros.

### Reputation Institute (RI) ↓

Pero si los grandes referentes de empresas excelentes, admiradas y con buena reputación son el *Financial Times* y *Fortune* a cada lado del Atlántico, el foro académico, el foro intelectual que más ha tratado y publicado sobre la reputación empresarial es el Reputation Institute (RI), ubicado en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de New York University, fundado y dirigido por el profesor Charles Fombrum, de la misma universidad, y el profesor Cees Van Riel, de la School of Management de Erasmus University. La misión del RI es destacar el valor de la reputación corporativa, la gestión de la reputación corporativa y la medida y valoración de la reputación corporativa.

Para cumplir sus fines cuenta con una red global de instituciones académicas y destacados profesionales comprometidos con la importancia de la reputación corporativa. Figuran, entre sus socios fundadores, Shandwick International, una de las empresas más grandes del mundo en relaciones públicas, y la consultora Pricewaterhouse Coopers, y entre sus miembros están las empresas siguientes: Avon, Ciba Spe-



**GRÁFICO 4**  
**LAS SEIS DIMENSIONES Y LOS VEINTE ATRIBUTOS DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

escala 7 puntos  
 7 = Muy bien  
 1 = Pobre

FUENTE:  
 Elaboración propia con datos de Fomento de la Producción y Actualidad Económica.

cialty Chemicals, Coca Cola, Dresdner Bank, Energieversorgung Offenbach, Federal Express, Heerema, People's Bank y Telefónica.

Una de las tareas principales del RI, y a la que ha dedicado más tiempo desde su fundación en el año 1998, es la elaboración de instrumentos de medida de la reputación corporativa, siendo conscientes que para contar, pesar y medir ésta no hay una metodología única. Sin embargo, el RI ha desarrollado su propia metodología, que ha utilizado en EEUU, Australia y una docena de países, abarcando más de 200 empresas.

El instrumento de medida que ha desarrollado y utiliza en este momento es lo que se conoce como el Cociente de Reputación, el cual tiene seis dimensiones y un total de 20 atributos. Se puntúan todos ellos de uno a siete por medio de entrevistas y análisis y se ponderan todos los factores sobre la base de un índice de 100. En el gráfico 4 aparecen estas seis dimensiones y los 20 atributos. El objetivo último de este cociente es proveer de una herramienta cuantitativa a los grupos interesados en el análisis de empresas, de tal manera que puedan compararlas y sopesar la influencia de este cociente en los resultados económico-financieros, como el RI ha intentado demostrar.

El problema fundamental de este cociente o medida es que se están midiendo activos intangibles, no se están contando unidades de producto o unidades monetarias como euros; por ello, algunos de los ejemplos de medida que se comentan más adelante en el apartado «El reflejo de la reputación corporativa...» se estima que hay que tomarlos como tentativas de medición muy loables, pero sin olvidar

que la reputación es, en último, término una percepción (3).

### LA SITUACIÓN EN ESPAÑA: EL MONITOR ESPAÑOL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (MERCQ) ¶

Al igual que los estudios referidos del *Financial Times* y *Fortune*, el MERCQ, bajo el patrocinio de la consultora Villafañe y Asociados, evalúa anualmente la reputación de las principales empresas que operan en España. La clasificación anual se basa en los resultados de una encuesta de opinión de los directivos sobre las empresas del país que facturan más de 45 millones de euros.

A los encuestados se les solicita una lista de empresas con mejor reputación general y otra de su sector. Esta lista provisional se somete a una segunda valoración de contraste, donde se valora directamente a las empresas con la colaboración de una muestra de expertos del Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF) y dirigentes de ONGs y sindicatos mediante el análisis de fuentes de información suministradas por las propias empresas. La puntuación final es el resultado ponderado de combinar las veces que la empresa es citada entre las diez primeras.

En el cuadro 4 aparece la clasificación de las diez primeras empresas, cuya lista total de 100 empresas puede consultarse en el portal de Villafañe.

1.ª mayor puntuación. 2.ª mayor puntuación. 3.ª mayor puntuación. REF: Resultados económico-financieros. CPS: Calidad producto-servicio. CCCL: Cultura corporativa y calidad laboral. ERSC: Ética y

**CUADRO 4**  
**REPUTACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL AÑO 2004**

Clasificación	Empresa	Puntuación	Clasificación 2003	REF	CPS	CCCL	ERSC	DGPI	IID
1	El Corte Inglés	10.000	1	1. <sup>o</sup>	2. <sup>o</sup>	3. <sup>o</sup>			
2	Inditex	9.165	2		3. <sup>o</sup>		2. <sup>o</sup>	1. <sup>o</sup>	
3	Grupo Telefónica	8.264	3		3. <sup>o</sup>			1. <sup>o</sup>	2. <sup>o</sup>
4	Repsol YPF	7.252	4		2. <sup>o</sup>			1. <sup>o</sup>	3. <sup>o</sup>
5	BBVA	6.757	5		3. <sup>o</sup>	2. <sup>o</sup>	1. <sup>o</sup>		
6	Grupo Santander	6.268	6				3. <sup>o</sup>	1. <sup>o</sup>	2. <sup>o</sup>
7	La Caixa	5.276	13		1. <sup>o</sup>	2. <sup>o</sup>	3. <sup>o</sup>		
8	Banco Popular	5.078	7		3. <sup>o</sup>	1. <sup>o</sup>	2. <sup>o</sup>		
9	Endesa	4.993	8			3. <sup>o</sup>	1. <sup>o</sup>	2. <sup>o</sup>	
10	Iberia	4.983	11				2. <sup>o</sup>	1. <sup>o</sup>	3. <sup>o</sup>

FUENTE: Merco.

responsabilidad social corporativa. DGPI: Dimensión global y presencia internacional. IID: Investigación e innovación y desarrollo.

El comentario que merece la clasificación de este cuadro es que El Corte Inglés, empresa número uno en reputación, tiene como factor más valorado los resultados económico-financieros; la calidad de sus productos y servicios son el segundo factor destacado, y la cultura corporativa y calidad laboral el tercer factor. Como se puede comprobar en el cuadro, el resto de las casillas están en blanco. Eso quiere decir que la ética y responsabilidad social corporativa, la dimensión global y presencia internacional y la investigación e innovación no son consideradas por los encuestados como factores prioritarios en su reputación.

Inditex destaca por su dimensión global y ética y responsabilidad social corporativa; Telefónica, por su presencia internacional, I+D y calidad de servicio; Repsol, por su dimensión global, calidad de producto y servicio de I+D; el BBVA, que figura en quinto lugar, es valorado por su presencia internacional, ética y responsabilidad social y cultura corporativa. Es de notar que ninguna de las empresa que figuran entre los cinco primeros lugares de la clasificación aparece señalada con la ética y responsabilidad social corporativa como factor destacable en su reputación, lo que contradice las manifestaciones de sus dirigentes en los medios de comunicación y memorias de las empresas, que suelen indicar como factor de suma importancia.

### EL REFLEJO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN LA VALORACIÓN FINANCIERA ↓

Desde diferentes ámbitos académicos se ha intentado relacionar la reputación corporativa, valorada por un método diseñado por sus tratadistas, con la valoración financiera de la empresa. Un estudio llevado a cabo en la Universidad de Texas por Caprabo y Srivastava (1997) comparó diez grupos de empresas con niveles semejantes de riesgo y rentabilidad, pero con

diferentes puntuaciones de reputación. Los resultados mostraron que un 60% de diferencia en la puntuación de la reputación se asociaba a un 7% de diferencia en el valor de mercado de la empresa. Dado que las empresas estaban valoradas en el mercado en torno a 3.000 millones de dólares, eso quiere decir que un punto de diferencia en la puntuación de su reputación, pasar por ejemplo de seis a siete en una escala de diez, sería equivalente a 53 millones de dólares en valor de mercado.

Otro proyecto llevado a cabo en la Universidad de Kansas por Black, Carnes y Richardson (1999) apunta a que el capital reputacional tenga posiblemente un reflejo económico financiero superior. Un grupo de profesores de esta universidad examinó la relación entre valor de mercado, valor contable, rentabilidad y reputación en todas las empresas declaradas *más admiradas* por la revista *Fortune* entre los años 1983 y 1997, y concluyeron que un punto de cambio en la reputación se asociaba a 500 millones de dólares en valor de mercado.

Los mismos Forbrum y Foss (2001) citan un estudio realizado por el RI sobre 35 empresas analizadas y valoradas con el cociente de reputación por el propio RI y Harris Interactive en 1999 y 2000. El análisis del precio de las acciones de estas empresas reveló una relación entre un cambio en el cociente de reputación y un cambio en el valor de mercado de estas empresas. Así, un aumento de un punto en el cociente de reputación se asociaba con valores de mercado superiores a 147 millones de dólares, mientras que un descenso de un punto en el cociente de reputación se asociaba con bajadas en los valores de mercado cercanos a los 5.000 millones de dólares.

Otros estudios de este tipo, en la misma línea que estos tres que se acaban de referir, podrían resumirse diciendo que la reputación, proveniente siempre de percepciones, es algo real aunque intangible, y hasta el momento hay una serie de autores que han hecho un esfuerzo para medir la influencia de la reputación empresarial en términos económico-

### CUADRO 5 EMPRESAS FUNDADORAS DEL FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

Resultados consolidados en millones de euros. Año 2003

Empresa	Activo	Cifra de negocio	ROA%	ROE%	Número de empleados
Agbar	4.063,95	2.676,50	4,90	17,40	29.362
BBVA	28.714,90	13.001,50	0,62	11,18	87.189
Repsol YPF	38.033,00	37.206,00	8,20	13,10	30.425
Telefónica	62.075,20	28.399,80	6,80	8,42	149.465

FUENTE: Bolsas y Mercados Españoles (BME).

financieros, pero se está aún lejos de obtener medidas con la precisión de cuándo se trata de unidades físicas o monetarias.

Baruch Lev (2004) señala la paradoja de una variedad de estudios en los que se concluye que los inversores no son capaces de valorar correctamente las acciones de las empresas intensivas en intangibles, y la reputación lo es, mientras que las empresas que operan en sectores convencionales, sus intangibles suelen estar valorados a la baja. Lev es partidario de que las empresas generen la mejor información posible sobre sus intangibles, los beneficios que de éstos se derivan y transmitan esa información al mercado de capitales.

#### EL FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA †

El Foro de Reputación Corporativa es fundamentalmente un lugar de encuentro de diversas empresas a las que les une la preocupación común por la reputación corporativa. En este Foro, según ellas mismas expresan, trabajan en el análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de reputación corporativa en la gestión empresarial.

Las áreas de interés de estas empresas son las principales variables intangibles que conforman la reputación de una empresa, como la ética, la misión, la visión y los valores, la responsabilidad social, la identidad y marca, y el gobierno corporativo. Está ausente de sus preocupaciones, como se aprecia, el desempeño económico financiero. Irónicamente, se podría pensar que éste es un aspecto muy importante para dejarlo en sus manos.

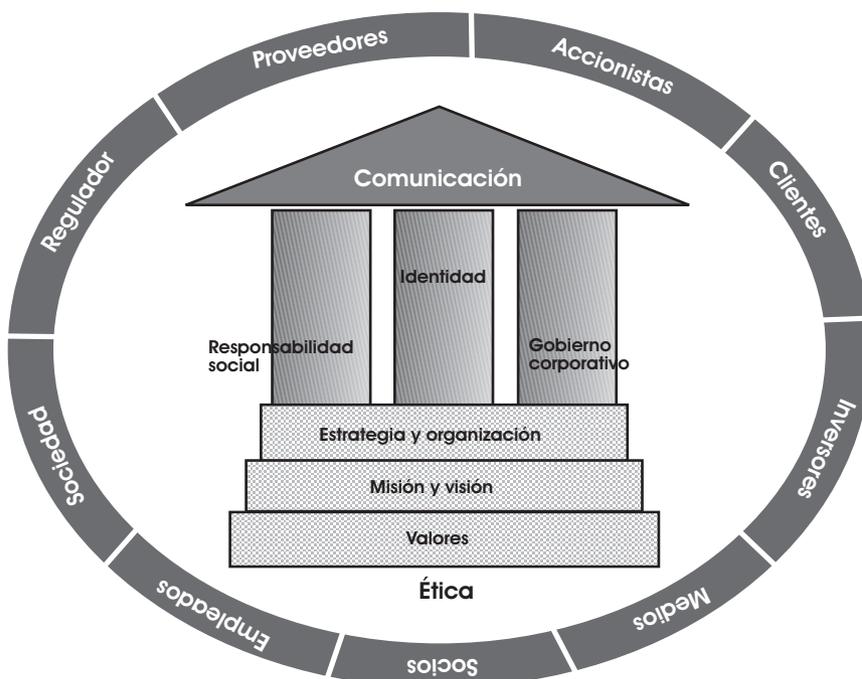
El Foro se fundó el año 2002 con cuatro socios, Agbar, BBVA, Repsol YPF y Telefónica, incorporándose un año después Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, Inditex, RENFE y Abertis. Empresas de sectores muy diferentes, que sin duda tienen en común el interés por el nombre que lleva el Foro, pero que la concreción de esa reputación a través de su actuación puede ser muy diversa. La diferencia existente entre las cuatro empresas fundadoras del Foro se manifiesta en el cuadro 5, donde figura la

cifra de su activo, la facturación, la rentabilidad de su activo y recursos propios, así como el número de empleados.

Antes de adentrarse de forma breve, entre lo que tienen de específico y lo que tienen de común estas empresas en cuanto a su modelo de reputación corporativa, se apuntará que la empresa de mayores dimensiones, por activo y número de empleados, es Telefónica. Desde un punto de vista teórico, como se puede apreciar en sus memorias, es la que tiene más desarrollado el modelo de reputación corporativa y, a su vez, es la menos rentable para los accionistas. Por el contrario, Agbar, que es la más pequeña, resulta la más rentable para los accionistas, y aunque tiene, como todas, una preocupación por su reputación, es la que tiene menos desarrollado un modelo propio, según se aprecia en sus memorias.

**Telefónica**, según se lee en sus memorias anuales de los años 2002 y 2003, es una empresa que genera cada día millones de contactos con los grupos de interés (*stakeholders*), que mantienen intereses legítimos en ella: clientes, accionistas, inversores, empleados, socios, medios de comunicación, proveedores y otros. La pregunta que se hizo en su momento era cómo gestionar el contacto con estos grupos. La respuesta a esta pregunta fue la identificación de 750 puntos de contacto, utilizando para ello seis grandes bloques de temas: financieros, comunicación, gestión, tecnológicos, sociales y legales.

De esos 750 puntos de contacto se consideraron críticos unos 150, tanto por el daño que podían causar a la reputación como por su posibilidad de ocurrencia. En segundo lugar, esos 150 puntos se han agrupado y distribuido en torno a ocho grandes activos intangibles: ética, valores, misión y visión de la compañía, estrategia y organización, responsabilidad social corporativa, identidad gobierno corporativo y comunicación. Aquí se estima que no se puede dejar fuera al desempeño económico financiero, pues todas las clasificaciones referidas hasta ahora tratan su importancia.



**GRÁFICO 5**  
**MODELO INTEGRADO DE REPUTACIÓN DE TELEFÓNICA**

FUENTE:  
Telefónica.

Una vez realizado este análisis preliminar, Telefónica crea su Modelo Integrado de Reputación Corporativa (MIRC), con el objetivo de integrar la gestión de los activos no financieros (gráfico 5).

Este MIRC tiene tres niveles: el cimiento o la base es la ética, como único terreno estable sobre el que puede construirse una institución de confianza; los valores, por ser un referente de la forma de ser de la empresa; la visión y la misión, porque, en definitiva, representan el objetivo último de la empresa, y la estrategia y la organización, porque posibilitan la visión y la misión de la empresa.

El segundo nivel está constituido por la personalidad de la empresa, dividida en tres grandes columnas que pretenden ser los elementos principales de la reputación corporativa: la responsabilidad social, que agrupa las materias de acción social, el impacto social de la actividad, entorno laboral y medio ambiente; la identidad corporativa, que constituye la columna vertebral de la empresa, y el gobierno corporativo, cuya gestión presta atención a los mecanismos de transparencia, control y supervisión de la propia organización.

El tercero y último nivel es la comunicación con todos los públicos, de forma consistente, coherente y transparente. La comunicación de todas las actividades de la empresa, incluidos sus aspectos financieros, se convierte para Telefónica, por utilizar sus propias palabras, en un generador de valor.

**¿Cómo entiende la reputación corporativa Repsol YPF?** Esta empresa ha establecido un Comité de Re-

putación Corporativa (CRC) compuesto por representantes de todas las áreas de actividad del grupo y sus fundaciones. De este modo, Repsol YPF recoge las sugerencias de directivos y empleados para realizar una buena gestión de la reputación de la empresa. Según se dice en su Informe Social de 2003, la labor llevada a cabo durante ese año por el CRC se ha materializado en la incorporación de Repsol YPF al índice ético de FTSE4Good, la participación en iniciativas internacionales como la Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) y el avance en las prácticas de gobierno corporativo de acuerdo con las más exigentes recomendaciones y legislación internacional.

**El BBVA y la reputación corporativa.** El BBVA entiende que la base de su reputación corporativa descansa en la alineación de tres elementos, «lo que se dice» (comunicación), «cómo se comporta» (cultura corporativa) y «lo que se ofrece» (productos y servicios). La reputación nace en el interior de la organización (visión), se proyecta hacia el exterior a través de comportamiento (cultura corporativa) y se consolida en las relaciones con los *stakeholders*. Esta visión del BBVA sobre la reputación corporativa dista del concepto defendido en la literatura especializada, que mantiene que la reputación tiene su origen en una percepción exterior de la empresa. Si parece que es acertado el modo de cómo entiende el BBVA la gestión de la reputación. Como una integración de los intangibles, marca y cultura, con los tangibles, resultados financieros y oferta comercial, en busca del equilibrio óptimo entre percepciones y realidad.

Finalmente, el BBVA manifiesta que construye su reputación corporativa sobre la base de unos componentes, que no son otros que los contenidos en el cociente de reputación corporativa: la calidad del servicio, el resultado financiero, la visión y el liderazgo, el atractivo emocional, la responsabilidad social corporativa, y la cultura y el entorno de trabajo.

**Aguas de Barcelona** (Agbar) tiene muchas alusiones en sus memorias al desarrollo sostenible, la calidad de su producto y servicio y la responsabilidad social, pero no se han encontrado en su documentación alusiones directas al concepto de reputación que se está tratando. Su presidente, Ricardo Fornesa, manifestó en una de las reuniones del Foro, que es preciso impulsar una gestión empresarial que esté por «por encima de criterios meramente económicos», y defendió un «principio de reespiritualización» de sus socios, basado en la honestidad, la transparencia y la solvencia social con empleados, clientes y proveedores.

Como se puede apreciar, estos cuatro socios fundadores entienden la reputación corporativa cada uno a su manera y desde el punto de vista de la gestión de su empresa. Esto último era de esperar, pero aquí se cree que en el modo de entender la reputación, sus atributos, su posible medida podría haber un carácter más unitario y no se está aludiendo para nada a una posible uniformidad de enfoque y tratamiento.

En lo que sí parecen estar de acuerdo estas cuatro empresas fundadoras del Foro es en la adopción de los principios de información de sostenibilidad propuestos por el Global Reporting Initiative (GRI). El GRI es un acuerdo internacional de varios grupos constituyentes entre los que hay que contar a ONGs, asesorías, organizaciones contables, asociaciones empresariales, universidades y otros núcleos de interés sobre los aspectos económicos, sociales y medioambientales de la economía y la empresa.

Inicialmente fue convocado en 1997 por CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), en asociación con el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente). Su misión es elaborar y difundir la *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*, para organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.

En junio de 2000, el GRI (GRI 2000) publicó una guía sobre indicadores sociales. Como es obvio, esta guía lo único que pretende es que las empresas adopten una forma de información donde se pueda dar cuenta a los partícipes sociales, y a la sociedad en general, de cómo se concretan sus prácticas de responsabilidad social.

**CUADRO 6  
GRANDES CATEGORÍAS DEL GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)**

Categoría	Aspectos	Indicadores
Económicos	Impactos directos económicos	Clientes Proveedores Empleados Proveedores capital Sector público
Ambientales	Medioambientales	Materiales Energía Agua Biodiversidad Emisiones y desperdicios Transporte
Sociales	Prácticas laborales	Empleo Relaciones laborales Salud y seguridad Formación y aprendizaje Diversidad y oportunidad
	Derechos humanos	Ausencia discriminación Libertad de asociación Trabajo infantil Trabajos forzados Prácticas disciplinarias Seguridad
	Sociedad	Corrupción Contribuciones políticas Competitividad y precios
	Responsabilidad producto	Salud y seguridad clientes Productos y servicios Publicidad Respeto a la intimidad

FUENTE: GRI.

En líneas generales, tal como se indica en el cuadro 6, el informe se divide en tres grandes categorías, que son las áreas de preocupación para los partícipes sociales: económicas, ambientales y sociales. A su vez, se consideran diversos aspectos de estas categorías y, finalmente, los indicadores o medidas específicas. Estos indicadores pueden ser, a su vez, cuantitativos o cualitativos, según la cuestión que se trate exija un tipo u otro de tratamiento e información.

**CONCLUSIONES †**

La reputación empresarial, entendida como una valoración que hacen los consumidores o grupos interesados en la marcha de las empresas, es una etiqueta adherida a dichas empresas que siempre ha existido. El presente interés por la reputación contribuye a que los investigadores aporten diferentes definiciones, que si bien con elementos comunes, como la percepción de la empresa basada en sus actuaciones y la incorporación de esa reputación a los activos intangibles de la empresa, difieren en los matices.

Hoy en día existen diversos medios de comunicación que valoran y miden la reputación empresarial utilizando diferentes metodologías, pero los aspectos cuantitativos de estas valoraciones, y sobre todo su

reflejo financiero, deben tomarse con mucha cautela. El interés por la reputación ha provocado que varias compañías españolas hayan fundado el Foro de Reputación Corporativa, un lugar de encuentro donde las empresas discuten todas las cuestiones que les afectan en cuanto a la reputación empresarial se refiere.

## NOTAS ↴

- (1) Aparecieron posteriormente una serie de títulos como *Las empresas que más empleo crean*, *Las mejores empresas para trabajar*, *Las mejores empresas para mujeres*, *Los mejores gobiernos corporativos*, *Las empresas que aprenden*. Quien estas líneas escribe fue uno de los autores del libro *Las 49 empresas con más futuro*; aparecían en esta obra 49 empresas españolas que se estimaban habían alcanzado el éxito sobre la base de una serie de categorías a las que se les atribuía la calificación de una a cinco estrellas. Estas categorías eran: cultura empresarial, estrategia en el mercado, gestión de recursos humanos, uso de tecnología e información y estructura financiera.
- (2) El estudio de la reputación desde la Dirección de Empresas, según Martín de Castro (2004), se ha realizado desde varios ángulos. La Teoría de los Costes de Transacción, en cuanto la reputación actúa como señal informativa y garante de los contratos que informa. La Teoría de la Agencia, puesto que la reputación se considera un mecanismo de alineación de intereses entre todos los participantes. La Gestión del Conocimiento, como un facilitador del capital relacional. Aquí se estima que de todas estas visiones la más apropiada es la Teoría de los Recursos y Capacidades.
- (3) Conviene apuntar que la valoración de activos financieros dista de ser un tema cerrado en el que todos los tratadistas estén de acuerdo, y ante una posible valoración de activos financieros de una empresa es probable que se tengan respuestas diferentes por parte de varios analistas.

## BIBLIOGRAFÍA ↴

ARBELO ÁLVAREZ, A. y PÉREZ GÓMEZ, P. (2001): «La Reputación Empresarial como Recursos Estratégico: Un Enfoque de Recursos y Capacidades», Ponencia presentada al XI Congreso Nacional de Acede, Zaragoza.

BARNEY, J. B. (2001): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, pp. 159-175 sigs.

BARUCH, L. (2004): «Sharpening the Intangibles Edge», *Harvard Business Review*, junio, pp. 109-119.

BLACK, E. L.; CARNES, T. A. y RICHARDSON, V. J. (1999): «The Market Valuation of Firm Reputation», Working Paper (<http://ssrn.com/abstract=158050>).

CAPRABO, A. J. y SRIVASTAVA, R. K. (1997): «Has the Influence of Financial Performance on Reputation Measures Been Overstated?», *Corporate Reputation Review*, inaugural issue. Referido por Fombrun, Ch., J. y Foss, B. (2001): «How Much is a Corporate Reputation Worth?», *The Gauge*, vol. 14, n.º 3, mayo.

FERGUSON, T. D.; DEEPHOUSE, D. L. y FERGURSON, W. L. (2000): «Do Strategic Groups Differ in Reputation?», *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1193-1214.

FOMBRUN, Ch. (1996): *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.

FUENTE DE LA SABATÉ, J. M. y QUEVEDO DE PUENTE, E. (2002): «El Estudio del Problema de Endogeneidad y Circularidad en la Relación Reputación-Creación de Valor Aplicando Modelos de Ecuaciones Simultáneas», Ponencia Presentada al VIII Taller de Metodología de Acede, Benicàssim.

MARTÍN DE CASTRO, G. (2004): *Análisis Estratégico de la Reputación Empresarial. Un Enfoque desde la Teoría de Recursos y Capacidades*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

MORA VALENTÍN, E. M. y MONTORO SÁNCHEZ, M.ª Á. (2003): «Reputación y Experiencias Previas como Factores que Generan Confianza y Determinan el Éxito de las Relaciones Cooperativas», Ponencia presentada al XIII Congreso Nacional de Acede, Salamanca.

NUENO, P.; URGEL, J.; GÓMEZ-BEZARES, F. y RODRÍGUEZ CARRASCO, J. M. (1996): *Las 49 empresas con más futuro*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. (1982): *En busca de la excelencia*, Plaza y Janés, Barcelona.

ROBERTS, P. W. y DOWLING, G. R. (2002): «Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance», *Strategic Management Journal*, 23, pp. 1077-1093.

TULDER, R. van y ZWART, A. van der, (2003): *Reputaties op het spel*, Het Spectrum, Utrecht, citado por Wessels, Catelijne.

VILLAFANE Y ASOCIADOS. Website: [www.villafane.com/reputacion/merco/es](http://www.villafane.com/reputacion/merco/es).

WESSELS, C. (2003): «Reputation Defined», *CSR Magazine*, 2/03.

