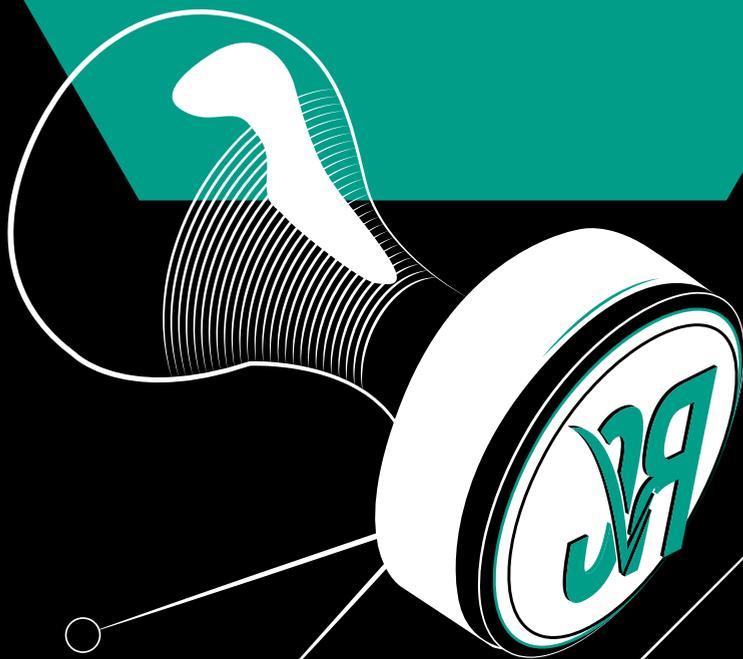


# REPUTACIÓN CORPORATIVA

Gestión y comunicación de los  
valores intangibles de marca

Jaime Alberto Orozco-Toro



Universidad  
Pontificia  
Bolivariana

RC

## Autor

### **PhD. Jaime Alberto Orozco-Toro**

Doctor en Medios, Comunicación y Cultura de la Universidad Autónoma de Barcelona (España).

Magíster en Publicidad y Relaciones Públicas de la misma universidad. Magíster en Gerencia para el Desarrollo de la Universidad Pontificia

Bolivariana (Colombia). Profesional en publicidad de la UPB. Trabajó en el departamento de Publicidad y Mercadeo en Fenalco (Colombia).

Docente internacional de posgrados.

Conferencista en temas relacionados con publicidad, responsabilidad social corporativa, marca y reputación corporativa en América y Europa. Autor de capítulos de libros académicos y artículos científicos en revistas indexadas de Argentina, Chile, Colombia, España, Inglaterra y

México. Autor de los libros: *Publicidad Social* (2007), *Principios y prácticas de la Publicidad* (2011), *Publicidad: muchas formas de contarla* (2015). Tesis doctoral Sobresaliente *Cum Laude* y ganador del premio extraordinario a la mejor tesis doctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Integrante del grupo de investigación Epilión (UPB, Colombia), y Compress (UAB, España).

Correo electrónico: [jaime.orozco@upb.edu.co](mailto:jaime.orozco@upb.edu.co)

# Reputación corporativa

Gestión y comunicación de los valores intangibles de marca

Jaime Alberto Orozco-Toro

658  
O748

Orozco Toro, Jaime Alberto, autor  
Reputación corporativa. Gestión y comunicación de los valores intangibles de marca / Jaime Alberto Orozco Toro-- Medellín: UPB, 2018.

336 p: 17 x 24 cm. (Colección Epilión)  
ISBN: 978-958-764-515-6

1. Valores corporativos – 2. Marcas – 3. Responsabilidad Social Empresarial – I. Título – (Serie)

CO-MdUPB / spa / rda  
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Jaime Alberto Orozco-Toro  
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana  
Vigilada Mineducación

### **Reputación corporativa**

ISBN: 978-958-764-515-6

Primera edición, 2018

ISBN: 978-628-500-019-5 (versión en línea)

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-628-500-019-5>

Primera edición, 2022

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Publicidad

CIDI: Grupo de Investigación Epilión, Proyecto: Evaluación y medición de los valores intangibles de la marca, Radicado: 508B-10/15-72

**Gran Canciller UPB y Arzobispo de Medellín:** Mons. Ricardo Tobón Restrepo

**Rector General:** Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

**Vicerrector Académico:** Álvaro Gómez Fernández

**Decano Escuela de Ciencias Sociales:** Ramón Arturo Maya Gualdrón

**Director de la Facultad de Publicidad:** Omar Muñoz Sánchez

**Editor:** Juan Carlos Rodas Montoya

**Coordinación de Producción:** Ana Milena Gómez Correa

**Diagramación:** Geovany Shehider Serna Velásquez

**Corrección de Estilo:** Juan Fernando Muñoz Uribe

**Diseño de portada y separadores:** Alexander Gil Triana

### **Dirección Editorial:**

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2022

Correo electrónico: [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co)

[www.upb.edu.co](http://www.upb.edu.co)

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

**Radicado:** 1633-01-09-17

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

*Alcanzarás buena reputación esforzándote  
en ser lo que quieres parecer  
(Sócrates).*

# Contenido

---

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>13</b>
<b>Prólogo</b> .....	<b>17</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>21</b>
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>27</b>
1. Las teorías de la Reputación corporativa .....	28
1.1 El concepto de Reputación corporativa.....	29
1.1.1 Definición de Reputación corporativa .....	29
1.1.2 La Reputación corporativa y los <i>stakeholders</i> .....	33
1.2 Teorías asociadas a la Reputación corporativa.....	34
1.2.1 Identidad corporativa .....	34
1.2.2 Imagen corporativa .....	39
1.2.3 <i>Goodwill</i> .....	42
1.2.4 Correlación identidad corporativa – imagen corporativa.....	43
1.2.5 Correlación imagen corporativa – Reputación corporativa .....	45
1.3 Gestión de la Reputación corporativa .....	47
1.3.1 Valores intangibles de la Reputación corporativa .....	48
1.3.2 Construcción de Reputación corporativa .....	51
1.3.3 Impacto de los medios digitales y las redes sociales en la Reputación corporativa .....	54

<b>Capítulo 2</b> .....	<b>61</b>
2. La investigación de la Reputación corporativa .....	62
2.1 Relación Reputación corporativa – conceptualización y propuestas de medición .....	67
2.2 Relación Reputación corporativa – <i>stakeholders</i> .....	71
2.3 Relación Reputación corporativa – comunicación y medios .....	75
2.4 Relación Reputación corporativa – <i>marketing</i> .....	77
2.5 Relación Reputación corporativa – Responsabilidad social corporativa .....	78
 <b>Capítulo 3</b> .....	 <b>87</b>
3. Evaluación de la Reputación corporativa.....	88
3.1 Generalidades de los modelos de evaluación .....	92
3.1.1 Modelos de evaluación de la identidad y la imagen corporativa .....	93
3.1.2 Modelos de evaluación de marca .....	95
3.1.3 Divergencias en la evaluación de Reputación corporativa.....	98
3.2 Tipologías de los modelos de evaluación de la Reputación corporativa.....	102
3.3 Análisis de índices académicos de Reputación corporativa .....	106
3.3.1 Propuesta índice de Morley .....	106
3.3.2 Propuesta índice de Schwaiger .....	106
3.3.3 Propuesta índice de Jackson .....	107
3.3.4 Propuesta índice de Hannington.....	107
3.3.5 Propuesta índice de Martínez & Olmedo .....	108
3.3.6 Propuesta índice de Schwaiger, Raithel & Schloderer.....	108
3.3.7 Propuesta índice de Shamma & Hassan .....	109
3.3.8 Propuesta índice de López & Iglesias.....	109
3.3.9 Propuesta índice de Mandelli & Cantoni.....	109
3.3.10 Propuesta índice de Aula .....	110
3.3.11 Propuesta índice de Carrió .....	110
3.4 Análisis de índices de referencia empresarial de Reputación corporativa .....	113
3.4.1 Índice WMAC .....	113

3.4.2	Índice RQ .....	115
3.4.3	Índice RepTrak.....	117
3.4.4	Índice Merco .....	118
3.5	Análisis comparativo de los índices de Reputación corporativa.....	120
3.5.1	Concordancias de los índices de RC .....	120
3.5.2	Divergencias de los índices de Reputación corporativa.....	121
3.5.3	Análisis comparativo de dimensiones de los índices de referencia empresarial .....	122
3.5.4	Análisis comparativo de los atributos de los índices de referencia empresarial .....	123
<b>Capítulo 4.....</b>		<b>131</b>
4.	La Responsabilidad social corporativa en la gestión de la Reputación corporativa .....	132
4.1	Conceptualización de la Responsabilidad social corporativa.....	133
4.1.1	Profusión terminológica.....	133
4.1.2	La Responsabilidad social corporativa y la Responsabilidad social empresarial .....	134
4.1.3	Propuestas conceptuales.....	135
4.2	Desarrollo de la Responsabilidad social corporativa.....	139
4.2.1	El origen de la Responsabilidad social corporativa.....	139
4.2.2	La evolución de la Responsabilidad social corporativa.....	142
4.2.3	La actualidad de la Responsabilidad social corporativa .....	145
4.3	Teorías asociadas a la Responsabilidad social corporativa .....	147
4.3.1	Gobierno corporativo .....	147
4.3.2	Sostenibilidad.....	148
4.3.3	Filantropía .....	149
4.3.4	Acción social .....	149
4.3.5	Ética empresarial .....	150
4.3.6	<i>Marketing</i> social .....	151
4.3.7	Inversión socialmente responsable.....	151
4.3.8	<i>Accountability</i> .....	152
4.4	La comunicación de la Responsabilidad social corporativa .....	153

4.4.1	Herramientas de comunicación de la Responsabilidad social corporativa .....	153
4.4.2	Estrategias de comunicación de la Responsabilidad social corporativa .....	156
4.5	La investigación de la Responsabilidad social corporativa .....	159
4.5.1	Relación Responsabilidad social corporativa – consumidor ....	164
4.5.2	Relación Responsabilidad social corporativa – desempeño empresarial.....	167
4.5.3	Relación Responsabilidad social corporativa – comunicación .....	170
4.5.4	Relación Responsabilidad social corporativa – imagen.....	172
4.5.5	Relación Responsabilidad social corporativa – marketing.....	173
4.5.6	Relación Responsabilidad social corporativa – empresas de comunicación.....	175
<b>Capítulo 5.....</b>		<b>187</b>
5.	Los <i>stakeholders</i> y la Reputación corporativa .....	188
5.1	El concepto <i>stakeholder</i> .....	189
5.2	Clasificación de los <i>stakeholders</i> .....	190
5.3	Importancia de la teoría de los <i>stakeholders</i> .....	191
5.4	Los <i>stakeholders</i> en la cadena de valor.....	193
5.5	La influencia de los <i>stakeholders</i> en la Reputación corporativa.....	196
<b>Capítulo 6.....</b>		<b>203</b>
6.	Gestión y evaluación de la reputación <i>online</i> .....	204
6.1	La Reputación corporativa en los entornos digitales.....	204
6.2	Monitoreo de la Reputación <i>online</i> .....	209
6.3	Generalidades de las plataformas de monitoreo.....	211
6.4	Herramientas de monitoreo de reputación <i>online</i> .....	213
6.4.1	Herramientas de captura .....	213
6.4.2	Herramientas de análisis.....	214
6.4.3	Herramientas de acuerdo con el objetivo.....	216
6.5	El consumidor digital colombiano.....	220

<b>Capítulo 7</b> .....	<b>225</b>
7. Los intangibles y la construcción de percepciones mediante la Reputación corporativa .....	226
7.1 La percepción. Un proceso cognitivo básico .....	227
7.2 La percepción. Investigación desde la psicología .....	230
7.3 El <i>neuromarketing</i> . Usos y limitaciones.....	231
7.4 Inclinationes investigativas desde la publicidad .....	234
7.5 Los valores intangibles. Atributos de la marca .....	236
7.6 La percepción de los valores intangibles de marca .....	238
7.7 Actitudes hacia la marca. Una propuesta desde la psicología del consumidor .....	239
 <b>Capítulo 8</b> .....	 <b>247</b>
8. Responsabilidad social corporativa y Reputación corporativa en empresas de comunicación .....	248
8.1 Gestión responsable de las empresas de comunicación .....	249
8.1.1 Los códigos deontológicos en empresas de comunicación .....	249
8.1.2 Los valores éticos de las empresas de comunicación .....	251
8.1.3 La responsabilidad de las empresas de comunicación ante sus <i>stakeholders</i> .....	252
8.2 Gestión de la Responsabilidad social corporativa en empresas de comunicación.....	254
8.2.1 La Responsabilidad social corporativa de las empresas de comunicación.....	255
8.2.2 La difusión de la Responsabilidad social corporativa en los medios de comunicación.....	257
8.3 Gestión de la Reputación corporativa en empresas de comunicación.....	259
8.4 El caso de La Marató de TV3.....	263
8.5 Resultados de la investigación de La Marató de TV3 .....	265
8.5.1 Instrumento de medición de la incidencia de la Responsabilidad social corporativa en la RC de TV3 .....	268
8.5.2 La transparencia en la gestión de La Marató de TV3 .....	269
8.5.3 La contribución de La Marató en la gestión empresarial de TV3 .....	270

8.5.4	La incidencia de La Marató en la Reputación corporativa de TV3.....	272
8.5.5	Utilización de La Marató para mejorar la imagen de marca de TV3.....	273
8.5.6	La Marató como acción de Responsabilidad social corporativa de TV3.....	275
8.5.7	La incidencia de La Marató en relación con los <i>stakeholders</i> .....	277
8.5.8	La incidencia de los valores intangibles en la Reputación corporativa de TV3.....	278
<b>Capítulo 9.....</b>		<b>297</b>
9.	La ética, la RSC y RC en empresas colombianas y multinacionales .....	298
9.1	La ética asociada a la Responsabilidad social corporativa .....	299
9.2	Problemas éticos y Responsabilidad social corporativa.....	302
9.3	Las crisis y sus consecuencias en Reputación corporativa .....	305
9.4	El devenir de empresas colombianas y su repercusión en Reputación corporativa .....	308

## Agradecimientos

---

El desarrollo de un trabajo académico –como escribir un libro–, es en muchas oportunidades una labor solitaria; sin embargo, la realización del presente texto, sustentado en la tesis doctoral que le dio origen, dispuso de la colaboración de un sinnúmero de personas e instituciones, para quienes no tengo más que un sentimiento de gratitud por su colaboración y compañía.

A la Universidad Pontificia Bolivariana, por todo el apoyo brindado, no solo en el tiempo en que permanecí en Barcelona realizando la tesis doctoral, sino también por el apoyo incondicional para que la labor de investigación sea una realidad en la Facultad de Publicidad.

A la Fundación Carolina, por su acompañamiento constante, la asesoría y la capacitación que brinda a los becarios durante la estadía en España.

Una gratitud muy especial a la doctora Carme Ferré-Pavia, de la Universidad Autónoma de Barcelona, por su dedicación y sabia dirección de la tesis doctoral. A Josep Sanz, de Televisió de Catalunya, por dedicar parte de su tiempo en el desarrollo de la investigación que involucró a los *stakeholders* de TV3. Al doctor David Roca, de la UAB, por la dirección del trabajo de grado de la maestría en Publicidad y Relaciones Públicas, pues esta fue la base para la generación de un

estudio más grande sobre Responsabilidad social corporativa y su vínculo con la imagen y la Reputación corporativa.

A los directivos de la Universidad Pontificia Bolivariana que han participado de una u otra manera en la materialización de este libro. A Pedro Pablo Bernal, Miguel Ángel Betancur y Carlos Andrés Gómez por la confianza depositada en la generación de productos de la investigación y la orientación en cada uno de los procesos.

Para mis compañeros de trabajo en la Facultad de Publicidad de la UPB, que con sus aportes y el trabajo mancomunado dentro del Grupo de Investigación Epilión, han aportado enormemente a la generación de nuevo conocimiento y a la creación de una investigación en publicidad cada vez más madura y robusta. Igualmente, a los alumnos de pregrado y posgrado que con sus aportes y discusiones han hecho que cada día se trabaje por una profesión más ética y sobre todo más vinculada con la conservación del medio ambiente.

A quienes muy especialmente me acompañaron durante mi permanencia en España, pues hicieron que los cinco años de convivencia en Barcelona fueran una más que inigualable experiencia, en especial a Modesto, Luisa, Susana (nuestra familia catalana), a Mary, Carlos y Jacky (nuestra familia colombiana), y a mis compañeros de maestría y doctorado en la UAB, muy especialmente a Gülin Topac (mi amiga turca).

Este libro también ha contado con la participación especial de la psicóloga Catalina Osorio Parra y el publicista Camilo Robledo Rozo, coautores de los capítulos 6 y 7. Su aporte ha sido muy valioso debido a que ha permitido abordar dos temas de trascendental importancia para la Reputación corporativa de las empresas. Por otra parte, agradecer a Catalina Osorio por su trabajo en la traducción de las citas en inglés que se incluyen en el libro y por la organización y selección de los casos empresariales que se describen en el capítulo 9. Igualmente, el prólogo de esta publicación ha sido escrito con la deferencia de la doctora Ángela Preciado Hoyos, de la Universidad de La Sabana, quien en repetidas oportunidades ha otorgado una

ayuda desinteresada en la generación de mejores procesos de investigación en temas vinculados con la comunicación.

Finalmente, y no menos importante, más que agradecimiento, se dedica este libro a mi familia (padres, hermanas y sobrinos), quienes siempre han seguido con detenimiento mi trabajo y mi construcción académica; y a mis tres fieles y omnipresentes compañeros gatunos (Garabato, Mojigata y Alegato).

## Prólogo

---

### **La reputación: comunicación integral en tiempo presente**

Siempre es una buena noticia saber que en Colombia se investiga y se escribe sobre la comunicación de las organizaciones porque de esa manera se aporta al conocimiento, a la discusión y, en consecuencia, a la madurez del campo de estudios en el país.

En este libro, en particular, se hacen análisis relevantes sobre la Reputación corporativa y se presentan elementos para comprender por qué interesa y preocupa tanto a muchos, en las organizaciones y en la academia. Conciernen a los responsables de la comunicación, pero también a la gerencia, a las áreas de responsabilidad social, financiera, desarrollo humano o de planeación; a personas y grupos de interés de fuera de las organizaciones, a la par que a quienes tenemos la misión de trabajar en la formación profesional en este campo de estudios.

La reputación se ha impuesto sobre la gestión de la imagen, que era el interés de los responsables de comunicación hace unas dos décadas, porque es una manera de ser y de hacer que, para ser expresada, requiere una gestión acertada, integral y de largo plazo de la organización, lo cual, sin embargo, la hace más difícil de alcanzar.

Aun así, hay que apuntar al todo y no apenas a una parte de lo que se tiene que lograr para mantenerse vigentes. A diferencia de las narrativas del mercadeo, las de la reputación no se construyen solo con el discurso comercial y de las ventas, sino además con otros basados en valores, en justificaciones acerca del por qué se hacen las cosas, más que sobre las cosas que se hacen, como dice Simon Sinek: La reputación es integral porque cobija otras nociones y conceptos. De ese modo, puede ser resultado de las buenas relaciones, de la buena gestión financiera, del liderazgo que demuestran los directivos, de la satisfacción de los empleados, o del respeto de las organizaciones por los derechos humanos y el medio ambiente.

El valor que tiene la reputación ha empezado a ser comprendido por algunas organizaciones del país. Las razones son muchas: conduce a que los grupos de interés recuerden y elijan una marca sobre otras. Desde la perspectiva comunicacional, tener buena reputación puede significar que el mensaje ha llegado a los interlocutores de la manera como se ha planificado; implica que se ha hecho un buen trabajo en todos los frentes de la organización y que ello ha sucedido en largos periodos de tiempo y no apenas momentáneamente. Puede ser, asimismo, una señal de que, a pesar de los errores, las organizaciones tienen la capacidad de demostrar que es posible recuperarse, salir adelante y comunicarlo con acierto.

Gestionar la reputación es ajustarse a las necesidades actuales porque corren tiempos en los que la sociedad demanda a las entidades una gestión responsable. Los grupos sociales, a su vez, son agentes más activos de la comunicación, al evidenciarse su rol como receptores y emisores de mensajes, gracias al acceso que tienen a las redes sociales. Allí participan de manera activa con sus opiniones e inciden en otros agentes de la sociedad.

La reputación también reconoce el poder actual que tienen estos grupos en las decisiones de las compañías. Porque la empresa elige su nombre, sus principios y su estrategia, y busca imprimirle sentido mediante la comunicación. Sin embargo, lo que finalmente pueda significar está determinado por los públicos y sujeto al desempeño de la organización. Como aquí destaca Jaime A. Orozco-Toro, autor del

libro, la reputación la adjudican los *stakeholders*, no se la otorga la empresa a sí misma.

El valor de esta publicación consiste, precisamente, en que la reputación se presenta y se explica en su relación con el contexto social y organizativo actual. Por eso, establece puentes entre esta, la responsabilidad social, los grupos de interés y la influencia que están ganando a partir del acceso de todos a internet. No se agota allí, sin embargo, porque dedica una atención particular a estas cuestiones en el ámbito concreto de las empresas de comunicación.

Podría plantearse que, por ser empresas de comunicación, y de manera prioritaria, si son las empresas periodísticas, se da por sentado que tienen una orientación clara hacia la responsabilidad social, hacia el servicio a la comunidad, pero esta aseveración merece un estudio profundo y sistemático acerca de la función actual de los medios y el grado en que la cumplen o dejan de cumplirla. No cabe duda de que los medios actuales no son los mismos de antes, ni en su forma, ni en su contenido, ni en la manera de organizarse o generar utilidades, pero tampoco la hay de que ni las empresas ni los públicos o audiencias son los mismos.

En este libro se reportan algunos resultados de la investigación doctoral del profesor Jaime A. Orozco-Toro y de algunos colegas y discípulos interesados en proponer y desarrollar estudios propios. No es el primer libro del profesor Orozco-Toro y estoy segura de que no será el último. En cualquier caso, celebro el nacimiento de esta nueva obra y estoy segura de que será del interés de estudiantes, académicos y practicantes de las diferentes áreas de estudio de la comunicación.

**Ángela Preciado Hoyos**

Facultad de Comunicación Universidad de La Sabana

18 de junio de 2017

## Introducción

---

Este libro, en el que se analiza un tema tan importante para las empresas como lo es la Reputación corporativa (RC), parte del interés por conocer los aspectos más relevantes que inciden en las percepciones de los *stakeholders*, la influencia de las acciones de comunicación de la Responsabilidad social corporativa (RSC), la manera en que se diferencia la RC con otros aspectos empresariales como la identidad, la imagen o el posicionamiento, la importancia de los valores intangibles y la reputación *online*, entre otros aspectos.

Cuando se inició el proyecto de escribir este texto, el mundo académico empezaba a generar una profusión de investigaciones vinculadas con la RC y la RSC. Así las cosas, los estudios que relacionan la RSC con la economía, la estrategia empresarial, el *marketing*, entre otros, son numerosos, en especial en los países anglosajones. Sin embargo, aquellas investigaciones sobre la RC, los intangibles de la marca o la comunicación de la RSC son mucho menos prolíficas, más aun, si nos suscribimos al contexto colombiano.

Desde esta perspectiva no es frecuente encontrar, ni en el contexto anglosajón, ni en los países latinoamericanos o europeos, investigaciones que permitan exponer la forma en que la RC se ve afectada, tanto por las propias acciones de la empresa como por la influencia que tienen los *stakeholders* en el devenir de las compañías. Es por

esta razón que un estudio sobre los diferentes aspectos influyentes en la RC de las instituciones y organizaciones se hace indispensable para conocer la forma como se debe gestionar este importante intangible.

Pero, la RC no será el único elemento de discusión, debido a que hoy en día el entramado donde se cruzan las comunicaciones, las estrategias empresariales, la competencia, los devenires del mercado, las crisis económicas y de reputación hacen indispensable que las organizaciones se comuniquen con todos sus grupos de interés, mediante el establecimiento de un diálogo transparente y permanente.

Estos grupos de interés son cada vez más influyentes, entre otras cosas porque las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) les han dado herramientas para establecer relaciones más estrechas con las empresas. No se puede valorar si esta relación es positiva o negativa para las empresas, todo depende del vínculo que tenga con los *stakeholders*, pues una mala comunicación puede generar en un momento indicado un problema que destruya los cimientos que en materia de RC se hayan construido.

A pesar de que tanto académicos como empresarios conocen la importancia de los temas vinculados a la RC, la comunicación, la marca y los *stakeholders*, entre otros, aún se encuentran pocas investigaciones que permitan obtener un estado de la cuestión robusto y de acuerdo con las necesidades actuales, y más aun en un país como Colombia, en donde durante muchos años ha primado la práctica por encima de la investigación y el análisis teórico.

Basado en los anteriores elementos se espera que esta investigación sea un aporte significativo para que académicos, estudiantes, empresarios y, en general, aquellos interesados en el tema de la RC puedan encontrar una fuente de información para comprender y gestionar de la mejor manera el mayor y más importante intangible de las empresas: su Reputación corporativa.

A manera de orientación se describen algunos de los contenidos de cada uno de los 9 capítulos que hacen parte de este libro:

Capítulo 1: “Reputación corporativa y sus teorías asociadas”. Analiza el concepto de RC y los teóricos más importantes que han realizado aportes significativos en esta materia. Se referencian aquellos conceptos con los cuales la RC ha sido tradicionalmente vinculada, como la identidad, la imagen, el posicionamiento, el *goodwill*. Finalmente, se describe de manera general cómo se debe gestionar la RC, en especial, desde la visión de los valores intangibles y del impacto de los medios de comunicación.

Capítulo 2: “La investigación de la Reputación corporativa”. Describe algunas de las investigaciones que se han realizado en los últimos años, más concretamente aquellas relacionadas con la conceptualización de la RC y sus propuestas de medición, el vínculo con los *stakeholders*, la RC y los medios de comunicación, la RC desde la óptica del *marketing*, y la manera en que la RC influye en la RSC de las empresas. En este caso, el capítulo pretende comprender el estado de la cuestión de las investigaciones que sobre RC se vienen realizando, principalmente en el mundo académico y empresarial.

Capítulo 3: “Evaluación de la Reputación corporativa”. Inicia con una discusión sobre la pertinencia e importancia de la evaluación de la RC dentro de las empresas. Posteriormente, se presentan algunos de los más reconocidos métodos de evaluación de la identidad, de la imagen, de la marca y de la RC. Se discuten, además, las tipologías de los modelos de evaluación, y se realiza un mayor énfasis en analizar cada uno de los índices de referencia en el mundo empresarial y de aquellos que han sido creados por teóricos e investigadores. En la última parte del capítulo se comparan los índices de medición, en especial, teniendo en cuenta los atributos y las dimensiones sobre los que se crean las bases de estas herramientas.

Capítulo 4: “La Responsabilidad social corporativa en la gestión de la Reputación corporativa”. Relaciona la RC con uno de los elementos que más interés suscita hoy en día en las empresas como lo es la RSC. Con tal propósito, se describe la profusión terminológica asociada a la RSC, los orígenes del concepto, las teorías asociadas y las investigaciones más relevantes; además, se hace un especial énfasis en la forma como se realiza la comunicación de la RSC y su incidencia en la RC.

Capítulo 5: “Los *stakeholders* y la Reputación corporativa”. Establece la superlativa importancia que tienen los *stakeholders* para las empresas y la forma en que estos públicos han impactado en la RC de las empresas. Asimismo, se estudia el concepto *stakeholder*, se clasifica de acuerdo con una serie de categorías asignadas por diversos investigadores, y se destaca la posición de las partes interesadas dentro de la cadena de valor de las organizaciones.

Capítulo 6: “Gestión y evaluación de la Reputación *Online*”. Señala la pertinencia de la valoración de la RC que deben realizar las empresas en el entorno *online*; en especial, se exponen las principales herramientas para la medición de la reputación en los medios digitales. Este capítulo ha sido construido en coautoría, con la valiosa colaboración del magíster en Comportamiento del Consumidor de la Universidad Pontificia Bolivariana, publicista Camilo Andrés Robledo Rozo.

Capítulo 7: “Los intangibles y la construcción de percepción mediante la Reputación corporativa”. Teoriza sobre las percepciones desde un ámbito psicológico, los valores intangibles como atributos de la marca y la estrecha relación entre las percepciones desde la publicidad y las percepciones desde las áreas de la psicología. Al igual que el anterior, este capítulo se ha escrito en coautoría con la magíster en Comportamiento del Consumidor de la Universidad Pontificia Bolivariana, psicóloga Catalina Osorio Parra.

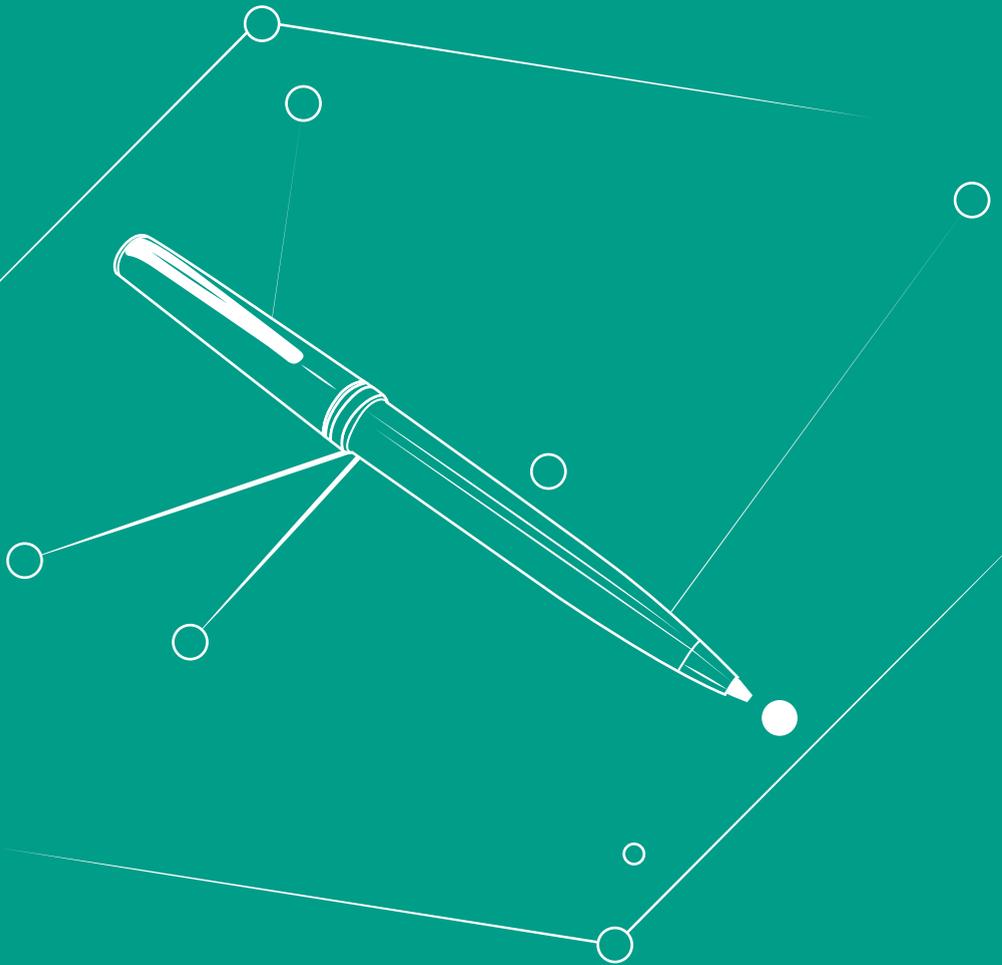
Capítulo 8: “RSC y Reputación corporativa en empresas de comunicación”. Examina la forma en que se debe realizar la gestión responsable de las empresas de comunicación, desde la perspectiva de la RSC y la RC. Este capítulo hace un especial énfasis en el análisis de un caso de investigación sobre la incidencia de la comunicación de la RSC en la RC de una empresa de comunicación española.

Capítulo 9: “La ética, la RSC y la Reputación corporativa en empresas colombianas y multinacionales”. Clasifica una serie de casos de construcción y deconstrucción de RC acaecidos en el contexto empresarial, los cuales han sido generados a partir de crisis o de estrategias corporativas. Dentro de este mismo capítulo no se deja de lado

la ética empresarial, como una de las estrategias más adecuadas que tienen las empresas para una correcta construcción de su RC. Luego de este recorrido por los contenidos generales del texto es pertinente, además, advertir que este libro pretende contribuir al crecimiento de las teorías relacionadas con la RC, en especial, en temas específicos como: la ampliación del estado de la cuestión, la valoración por parte de las empresas de la importancia de este intangible, la relación con cada uno de los *stakeholders* de la institución, las investigaciones actuales sobre el tema, la relación de la RC con la RSC y la ética empresarial, las buenas y malas actuaciones de las empresas en mejora o deterioro de su imagen y reputación, entre muchos otros temas.

Finalmente, dentro de esta introducción se hace indispensable destacar que este libro hace parte del resultado de la tesis doctoral que el autor realizó en la Universidad Autónoma de Barcelona, intitulada: "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación". Esta investigación fue galardonada con el premio extraordinario como la mejor tesis doctoral del periodo 2014 - 2015 en el departamento de Medios, Comunicación y Cultura de la UAB, y con evaluación de tesis doctoral Sobresaliente *Cum Laude*. Adicionalmente, la realización de este texto corresponde a un proyecto de investigación financiado por el Centro Integrado para el Desarrollo de la Investigación (CIDI) de la Universidad Pontificia Bolivariana (radicado 508B-10/15-72), el cual se ha desarrollado dentro del grupo de Investigación Epilión de la Facultad de Publicidad de la misma Universidad.

# Capítulo 01



## ○ LAS TEORÍAS DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

# 1. Las teorías de la Reputación corporativa

La Reputación corporativa (RC) no es un concepto nuevo para la empresa, si bien es cierto que los mayores avances en materia de investigación y desarrollo de su análisis se han generado en los últimos años. Así lo corrobora Larkin (2003) al destacar que “la investigación académica está todavía en su infancia”<sup>1</sup> (p. 40).

Aunque es posible que anteriormente no se le diera a la RC el valor que tiene, hoy en día los intangibles –activos que producen beneficios a la empresa– adquieren una gran importancia debido a que “la marca es la visible punta del iceberg [...] pero que la reputación permanece escondida al acecho bajo la superficie” (Hannington, 2006, p. 37). Y no solo cobra importancia la RC por haberse convertido en un valor fundamental en la gestión de los intangibles, sino por los vínculos que tiene con la identidad, la imagen, la marca, e inclusive por ser considerada como “el eslabón perdido entre negocios y ética”<sup>2</sup> (Jackson, 2004, p. 86).

Las estrategias empresariales seguirán siendo fundamentales en su devenir económico, además de su relación con proveedores y sus acciones políticas, entre otros aspectos, pero ahora los valores intangibles de la marca son los que determinan la marcha y actuación de la compañía. Así lo demuestran investigaciones como la realizada por *Standard & Poor's 500*, que concluye que “en los treinta años transcurridos entre 1975 y 2005, la contribución de los activos intangibles al valor global de las empresas había aumentado de un 17 a un 80%” (Lindemann, 2010, p. 50).

Por estas y muchas otras razones la RC se ha convertido en un importante objetivo organizacional y la razón de ser para que las estrategias corporativas estén enfocadas a la comercialización de bienes

---

<sup>1</sup> Nota del autor: Las citas en otro idioma se han traducido al español. El texto original se incluye en las notas al pie de página. “The academic research is still in its infancy”.

<sup>2</sup> “The missing link between business and ethics”.

y servicios, a la comunicación institucional o a la implementación de iniciativas de Responsabilidad social corporativa (RSC).

## 1.1 El concepto de Reputación corporativa

### 1.1.1 Definición de Reputación corporativa

A diferencia de lo que puede ocurrir con otros conceptos asociados al mercadeo, la comunicación o la publicidad, en los que existe una profusión conceptual y terminológica que genera complicaciones para su desarrollo, en las teorías de la RC existe consenso en cuanto a su significado.

Algunos de los autores más importantes relacionados con la RC (Sanz de la Tajada, 1994; Fombrun, 1996; Van Riel, 1997; Schultz, Hatch & Larsen, 2000; Olins, 2000; Dowling, 2001; Argenti & Forman, 2002; Quevedo, 2003; Alsop, 2004; Villafaña, 2004a; Freeman, 2006; Hannington, 2006; Álvarez, 2008; Firestein, 2009; Griffin, 2009; Doorley & García, 2011; Komisarjevsky, 2012; Earl & Waddington 2012), coinciden en aspectos determinantes, lo que permite un análisis mucho más fluido. Bajo estas consideraciones, se relacionan aquellos autores que han ofrecido su propia definición de RC (Tabla 1).

**Tabla 1.** Definición de RC

Autor	Definición
Fombrun (1996)	"Son las percepciones de las personas dentro y fuera de una empresa" <sup>3</sup> (p. 57).
Quevedo (2003)	"Es un activo de construcción social, que es creado y mantenido a través de un proceso de legitimación, e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad" (p.2).
Larkin (2003)	"Implica un juicio de valor sobre los atributos de una empresa y generalmente se establece con el tiempo" <sup>4</sup> (p. 1).
Fombrun & Van Riel (2004)	"Es un espejo que refleja el éxito relativo de una empresa en convencer a las partes interesadas de la parte superior, descendente y diagonal sobre la validez actual y futura de su dirección estratégica" <sup>5</sup> (p. 20).
Villafañe (2005)	"Es el reconocimiento por parte de los <i>stakeholders</i> estratégicos de una empresa de su comportamiento corporativo en cuatro ámbitos fundamentales: económico, comercial, laboral y social" (p. 189).
Hannington (2006)	"Son actitudes y sentimientos respecto a las cualidades específicas de la organización. Es una valoración de los resultados de los productos, servicios, actividades y empleados de la organización" (p. 35).
Belasen (2008)	"Es el resultado de las estrategias de comunicación, actividades y productos que intersectan con los campos del <i>marketing</i> y la administración de la comunicación" <sup>6</sup> (p. 44).
Álvarez (2008)	"Es la respuesta, el retorno, que el individuo interlocutor da a la posición de la empresa en la sociedad" (p. 88).
Rey & Bartoli (2008)	"Es una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas futuras, que describe el atractivo que una organización tiene para los públicos cuando se la compara con la competencia" (p. 94).
Watson & Kitchen (2008)	"Es una representación colectiva de las imágenes y percepciones que involucran relaciones con los grupos de interés. Que se ganan, mantienen, mejoran o disminuyen en el tiempo" <sup>7</sup> (p. 121).

<sup>3</sup> "Are perceptions held by people inside and outside a Company".

<sup>4</sup> "Implies a value judgement about the attributes of a company and is usually established over time".

<sup>5</sup> "Is a mirror that reflects a company's relative success at convincing upstream, downstream, and diagonal stakeholders about the current and future validity of its strategic direction".

<sup>6</sup> "Is the result of communication strategies, activities, and products that intersect with the fields of *marketing* and management communication".

<sup>7</sup> "Is a collective representation of images and perceptions that involves relationships with stakeholders. It is gained, maintained, enhanced, or detracted from over time".

Autor	Definición
Gaines-Ross (2008)	"Significa qué tan positiva o negativamente una compañía o institución similar es percibida por sus grupos de interés clave, las personas o entidades de las que una compañía o institución depende para su éxito" <sup>8</sup> (p. 6).
López & Sebastián (2009)	"Es un intangible que las empresas gestionan estratégicamente y es consecuencia de los buenos resultados económicos y de un comportamiento socialmente responsable" (p. 153).
Muñoz (2010)	"El activo resultado de la sumatoria de percepciones pasadas, presentes, y expectativas futuras de grupos de interés multisectoriales respecto de una compañía u organización" (p. 24).
Molleda (2010)	"Es la manera cómo las organizaciones son percibidas e interpretadas por sus públicos meta" (p. 23).
Mandelli & Cantoni (2010)	"Es un mecanismo de control social, que comienza y termina con las percepciones y evaluaciones pero asume su control social y poder organizacional a través de la propagación de la información" <sup>9</sup> (p. 62).
Diermeier (2011)	"Consiste en lo que los otros están diciendo sobre la compañía, y no solo los socios del negocio y clientes" <sup>10</sup> (p. 3).
Earl & Waddington (2012)	"Es el resultado de lo que haces y dices, y las personas, entonces, piensan y dicen sobre ti" <sup>11</sup> (p. 22).
Marquina, Arellano & Velásquez (2014)	"La reputación puede considerarse como la percepción o evaluación global que los públicos tienen respecto al desempeño y atributos de una empresa. Es un fenómeno colectivo que comprende dimensiones cognitivas y afectivas, y se desarrolla con el tiempo" <sup>12</sup> (p. 55).
Argenti (2014)	"La reputación se construye a lo largo del tiempo a través de lo que hace y dice la organización" (p. 207).

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

<sup>8</sup> "Means how positively, or negatively, a company or similar institution is perceived by its key stakeholders –the people or entities that the company or institution relies on for its success".

<sup>9</sup> "Is a social control mechanism, which starts and ends with perceptions and evaluations but assumes its social control and organizing power through information propagation".

<sup>10</sup> "Consists of what others are saying about the company, and not just its business partners and customers".

<sup>11</sup> "Is the result of what you do, what you say and what people therefore think and say about you".

<sup>12</sup> "Reputation can be thought of as the global perception or evaluation that constituents hold regarding a company's performance and attributes. It is a collective phenomenon that comprises both cognitive and affective dimensions, and develops over time".

Los aspectos determinantes y coincidentes de las anteriores definiciones hacen referencia a conceptos como percepciones, valores, atributos, comportamiento, intangibles y *stakeholders*, entre otros.

En el caso de las *percepciones* es interesante advertir que este factor comenzó a ser parte intrínseca de la vida empresarial a partir de los postulados de Ries & Trout (2002) cuando aseguraban que el *marketing* no era una batalla de marcas sino de percepciones. Así, la percepción permanece como elemento omnipresente y es uno de los más relevantes para la construcción de RC.

Además de los autores anteriormente enunciados que le brindan alta trascendencia a la percepción, otros como Alsop (2004) advierten que la RC está basada en percepciones de la gente y que aunque tarda años en construirse puede ser arruinada en un instante. Asimismo, se concibe la RC como percepciones colectivas sobre una marca (Lange, Lee & Dai, 2011); incluso, la percepción llega a tener una alta importancia ya que se considera como “la fuerza motriz detrás del éxito o el fracaso de la gestión”<sup>13</sup> (Larkin, 2003, p. 4). Igualmente, el concepto de percepción será de vital importancia en el momento en que se intente aclarar la correlación entre RC, identidad e imagen.

En torno a la definición de RC también gira la idea de los *atributos* que se generan en los grupos de interés. Aunque la lista de dichos aspectos es vasta, la autenticidad, honestidad, responsabilidad e integridad (Dowling, 2001) son los más cercanos a los valores que también promulga, por ejemplo, la RSC. A estos atributos más ajustados a la RSC se podrían fácilmente anexar otros que tienen mayor pertinencia con la marca y la propia comunicación empresarial: se trata de la confianza y el prestigio (Fernández, 2011). En el caso de Carroll (2011a) advierte de la prominencia y la estima pública como ejes de la RC.

A pesar de los muchos atributos o valores que se pueden enunciar para determinar la RC de una organización o de una marca, Aula & Mantere (2008) optan por una vía mucho más sencilla al justificar que “la reputación es una pregunta por lo bueno o lo malo, lo lindo

<sup>13</sup> “The driving force behind management success or failure”.

o lo feo, o en principio, cualquier otro valor”<sup>14</sup> (p. 21). Inclusive, para continuar con este pragmatismo, la definición más simple de quienes han teorizado sobre RC es la que registran Doorley & Garcia (2011), pues sostiene que “Reputación = Suma de imágenes + desempeño + comportamiento + Comunicación”<sup>15</sup> (p. 4).

Aunque no existe una única definición sobre lo que es la RC, sí hay una mayor relación de conceptos (percepciones, atributos o *stakeholders*). El problema quizá emana cuando teóricos y empresarios intenta diferenciar la RC de otros términos como identidad e imagen, en donde los linderos conceptuales no son suficientemente claros.

### 1.1.2 La Reputación corporativa y los *stakeholders*

La correlación entre la RC y los *stakeholders* merece una consideración aparte debido al valor preponderante que los grupos de interés generan en organizaciones de cualquier índole. Pero, sobre todo, porque son sus percepciones, sus actuaciones y sus decisiones las que modifican la RC, bien sea de una empresa, de una marca, de un producto, de un servicio o incluso de un directivo.

El vínculo entre los *stakeholders* y la RC es tan fuerte que el mismo Costa (2009b) precisa que la reivindicación de la RC en los últimos años ha sido originada por la irrupción de la noción de grupos de interés, ya que se ha ampliado el punto de mira sobre el que las empresas deben tener presente su diario accionar. Aunque Caruana (2008) revele que la RC es el resultado de las percepciones de todos los *stakeholders*, se debe considerar oportuno investigar y definir cuáles son las percepciones de cada uno de los grupos de interés de la compañía.

Según sea el caso, una misma marca puede tener diferentes reputaciones dependiendo de las percepciones de sus grupos de interés. Esta es la razón por la cual se considera la RC como un valor difícil de contro-

<sup>14</sup> “Reputation is a question of good or bad, beautiful or ugly, or in principle any other value”.

<sup>15</sup> “Reputation = Sum of images + Performance + Behavior + Communication”.

lar, debido a que “son los públicos los que construyen la reputación, no las organizaciones por ellas mismas”<sup>16</sup> (Aula & Mantere, 2008, p. 210).

Dada la evidente dificultad de gestionar la relación con diversos grupos de interés, los directivos y, en especial, los encargados de la comunicación deben dominar lo que Villafañe (2004b) llama el diálogo *multistakeholder*, es decir, controlar los mensajes para que exista equivalencia entre lo que la organización quiere dar a conocer a través de la comunicación de su identidad y las percepciones de los *stakeholders* por medio de la imagen y la RC.

## 1.2 Teorías asociadas a la Reputación corporativa

Aunque la identidad, la imagen y la reputación son concepciones vitales para las empresas de hoy, todavía se presentan divergencias para definir su impacto en la empresa, las diferencias entre ellas o sus límites e implicaciones. Dada esta situación, es primordial definir identidad, imagen y reputación, además de su respectiva correlación.

### 1.2.1 Identidad corporativa

El factor diferenciador de la identidad corporativa es que se trata de un concepto que se construye en el interior de cada organización, en el que median aspectos como la visión, misión, estrategia y valores corporativos. Es uno de los aspectos que menos debe variar en las empresas, pues aunque en un momento dado se puede reformar alguno de sus elementos, lo más adecuado será que la identidad no se modifique con frecuencia.

Si se tratara de relacionar la identidad con un solo concepto sería con la *personalidad*, ya que ésta define los rasgos particulares que hacen única a la institución (Etkin, 2008). Las variaciones de la identidad se deben dar a partir de los *atributos* que se comunican a los públicos. En este caso aspectos como la misión, los valores corporativos, o

<sup>16</sup> “It is the publics that build reputation, not organizations themselves”.

incluso elementos más pragmáticos como el logotipo de la empresa, deberían permanecer en el tiempo como sustento de la identidad. Los atributos de la marca son los que pueden variar de acuerdo con las necesidades de comunicación.

Según Costa (2009b) el término identidad proviene etimológicamente del vocablo ídem, que significa “idéntico a sí mismo”. Aunque se puede definir pragmáticamente como “lo que somos o decimos que somos” (Fernández & Labarta, 2009, p. 79) hoy en las empresas existen ambigüedades para su definición (Melewar, 2008). Esta afirmación se puede evidenciar en circunstancias de la vida diaria de las organizaciones en donde, por ejemplo, diseñadores, comunicadores y publicistas insisten en denominar al manual de identidad corporativa de la empresa como “manual de imagen”, evidenciando un desconocimiento patente de su concepción teórica.

Al igual que lo sucedido con otros conceptos relacionados con la marca, la identidad ha sido estudiada por múltiples disciplinas y ha generado lo que se ha denominado *la torre de Babel* en la investigación de la identidad (Hatch & Schultz, 2000). Para corroborar este hecho, Villafañe (1999) asegura que la identidad corporativa es “una noción lo suficientemente simple como para que resulte difícil de explicar la cantidad de significaciones extrañas que en los últimos años se le han asociado” (p. 17). Con el fin de tener una perspectiva general del concepto es pertinente revisar algunas definiciones sobre identidad corporativa (Tabla 2).

**Tabla 2.** Definición de identidad corporativa

Autor	Definición
Kapferer (1992)	"Es lo que, por medio de una multiplicidad de signos, mensajes y productos, aparece como emanado de un único emisor" (p. 40).
Sanz de la Tajada (1994)	"Es el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones, independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior" (p. 53).
Semprini (1995)	"Es la forma en la que una marca se hace visible y se materializa en los discursos que los actores sociales cruzan entre sí" (p. 62).
Van Riel (1997)	"La forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos" (p. 29).
Hatch & Schultz (2000)	"Se refiere a cómo una organización se expresa y se diferencia en relación a sus grupos de interés" <sup>17</sup> (p. 13).
Aaker & Joachimsthaler (2001)	"La identidad de marca constituye el corazón del modelo de liderazgo de la marca debido a que es el vehículo que guía e inspira el plan de construcción de la marca" (p. 43).
Aaker (2002)	"Es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes" (p. 24).
Cerviño (2002)	"Es la parte del valor de la marca que se transmite al exterior, ofreciendo beneficios y atributos que la hacen más atractiva respecto a otras competidoras en el momento de la compra" (p. 62).
Argenti & Forman (2002)	"Es la concreta, usualmente visual, manifestación de su realidad, incluyendo nombres, marcas, símbolos, presentaciones de sí misma, patrocinios corporativos y lo más significativo, la visión de la compañía misma" <sup>18</sup> (p. 68).
Gázquez & Sánchez (2004)	"Es un conjunto de elementos, rasgos y características estables y duraderas en la marca" (p.57).

<sup>17</sup> "Refers to how an organization expresses and differentiates itself in relation to its stakeholders".

<sup>18</sup> "Is the concrete, often visual, manifestation of its reality, including names, brands, symbols, self-presentations, corporate sponsorships, and most significantly, your company's vision".

Autor	Definición
Vella & Melewar (2008)	"Es cómo una organización se presenta, posiciona y diferencia de forma visual y verbal ante niveles como lo corporativo, comercial y de producto" <sup>19</sup> (p. 9).
Chaves (2008)	"Es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución" (p. 26).
Fernández & Labarta (2009)	"Es el conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de un organismo o institución" (p. 75).
Capriotti (2009b)	"Es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia" (p. 21).
Fernández (2011)	"Son los atributos esenciales que caracterizan una determinada organización y que sirven para diferenciarla de otras" (p. 99).
Díaz, F. (2015)	"La identidad es un concepto interno que sirve a las compañías para autodefinirse. El personal y los socios de la empresa construyen una personalidad conjunta con la que se identifican posteriormente" (p. 31).

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

<sup>19</sup> "Is how an organization presents, positions and differentiates itself visually and verbally at corporate, business, and product levels".

Aparte de las posibles confusiones existentes, la identidad que se genera dentro de la empresa posee rasgos y componentes específicos. Uno de los primeros autores en tratar este tema, Sanz de la Tajada (1994), opta por dos rasgos: los físicos (elementos icónico-visuales) y los culturales (misión y valores). Posteriormente, Villafañe (1999) expone tres ejes de sustento de la identidad. El eje vertical materializado por la historia de la organización, el eje horizontal dominado por el proyecto empresarial y el eje transversal al que pertenece la cultura corporativa. Como complemento a estas dos visiones Rey & Bartoli (2008) consideran cuatro componentes de la identidad que son: la filosofía corporativa, la cultura corporativa, el comportamiento y la identidad visual corporativa.

Tres visiones diferentes de analizar los componentes de la identidad, pero con una misma columna vertebral: la materialización de los elementos que identifican a la empresa en *atributos* dignos de ser comunicados a los grupos de interés. En este aspecto, la identidad son los conceptos que estratégicamente deberían ser difundidos a los *stakeholders*. Es en este punto en donde surgen los conceptos de imagen y reputación.

Porque la identidad es un valor del pensamiento corporativo que se crea en el interior de la empresa como concepto de emisión, la imagen será un concepto de recepción que se materializará en la mente de los grupos de interés. En la solidez y claridad que transmita la identidad de marca está la clave del éxito para que la imagen corporativa sea a su vez sólida y positiva. Así, se podría decir que la imagen será lo que la correcta estrategia empresarial transmita por medio de su identidad, para luego convertirse en reputación. El proceso parece simple: “La identidad corporativa es transmitida a varios grupos de interés quienes luego formulan imágenes que a su vez forman la base de la Reputación corporativa”<sup>20</sup> (Vella & Melewar, 2008, p. 8).

Finalmente es necesario tener presente que el concepto de identidad es la base para la creación de una buena reputación. La causa de

---

<sup>20</sup> “Corporate identity is transmitted to various stakeholders who then formulate images that, in turn, form the basis of the company’s reputation”.

esta simbiosis entre identidad y reputación ha sido interpretada por varios autores; por ejemplo Fombrun (1996) asume que “la identidad es por lo tanto la columna vertebral de la reputación”<sup>21</sup> (p. 111). Además Aula & Mantere (2008) destacan que la reputación está basada en una buena identidad, y Argenti & Forman (2002) aseguran que la construcción de identidad es la única parte de la reputación que la empresa puede controlar.

### 1.2.2 Imagen corporativa

El concepto de imagen corporativa tiene su origen en la empresa. Es solo a partir de la creación de marcas y de productos que se puede generar un vínculo entre la empresa y sus *stakeholders*. Ese vínculo vital de la imagen se origina desde el mismo momento en que nacen las primeras marcas comerciales (Costa, 2004).

Esta primera concepción de imagen nace de los productos, es decir, de la marca. Es importante hacer esta aclaración pues Van Riel (1997) toma como base siete niveles de imagen. Se habla de imagen de la categoría de producto, imagen de la marca, de la empresa, del sector, del punto de venta, del país y del usuario. Hecha esta distinción se puede considerar que la imagen corporativa es la más amplia y abarca todos los tipos de imagen que pueden emanar de la empresa. Antes de continuar con los conceptos relacionados con la imagen es fundamental aclarar la diferencia que existe con otro término con el que se generan confusiones cotidianas: el *posicionamiento*. Este término creado por Ries & Trout (2002) se aplica a las marcas que una persona tiene en la mente, de manera que se relaciona estrechamente con las asociaciones que se realizan de la imagen pero, en este caso, “el término posicionamiento se aplica al proceso de enfatizar los atributos distintivos y motivadores de la marca en relación a sus competidores” (Cerviño, 2002, p. 67).

Luego de hacer estas aclaraciones se pueden analizar todas las interpretaciones que sobre la imagen corporativa se generan. Lo pri-

<sup>21</sup> “Identity is therefore the backbone of reputation”.

mero será registrar sus dos acepciones principales: la imagen como objeto material o representación física de una cosa y, por otro lado, la imagen como representación mental o valor intangible producto de la mente del individuo (Costa, 2004). Esta representación mental es la base sobre la que se fundamentan la mayoría de las definiciones sobre imagen corporativa (Tabla 3).

Las definiciones evidencian un aspecto básico de la marca: las percepciones de los grupos de interés que se concretan en construcciones mentales. De esta forma se concluye que la imagen no se construye en el interior de la empresa, se plasma en la mente de los *stakeholders* como concepto de recepción (Kapferer, 1992). Para reafirmar esta condición, en la que la imagen actúa como intangible de recepción en los sujetos, se acude a la definición que Ostberg (2007) propone al destacar que se debe “entender la imagen como el resultado de un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla en la mente de los individuos” (p. 45). El núcleo de esta aseveración está en que la imagen es un proceso acumulativo, en la que no se presenta una construcción espontánea, sino que es fruto de una construcción histórica a partir de múltiples causas (Etkin, 2008).

Dichas causas se pueden desarrollar a partir de un sinnúmero de circunstancias: relación directa de los *stakeholders* con los productos o servicios, lo que los sujetos advierten en la publicidad, comentarios de un amigo o familiar, acciones de relaciones públicas, etc. La proliferación de productos, marcas, medios, ha generado una saturación inmensurable de mensajes que no permiten que la empresa pueda transmitir una comunicación unificada que estreche las diferencias entre la identidad y la imagen corporativa de los sujetos. Esta es una de las razones por las que la comunicación entre la empresa y los *stakeholders* es tan importante.

La saturación de mensajes no solo genera efectos sobre los mensajes sino sobre las percepciones. Cuantas más marcas y mensajes invadan la comunicación comercial, más amplio será lo que Keller (2008) describe como el “modelo de red de memoria asociativa”; es decir, las percepciones que los *stakeholders* conservan en la memoria. Este entramado que Ávalos (2010) llama “red de asociaciones”, y que tanto Capriotti (2009b) como Gázquez & Sánchez (2004) asumen

**Tabla 3.** Definición de imagen corporativa

Autor	Definición
Ind (1992)	"La imagen que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido" (p. 5).
Sanz de la Tajada (1996)	"El conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución" (p. 21).
Van Riel (1997)	"El retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivos" (p. 29).
Scheinsohn (1997)	"Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional" (p. 54).
Gázquez & Sánchez (2004)	"Concepto de recepción, complejo y multidimensional producto de los consumidores" (p. 71).
Jackson (2004)	"Es una evaluación general, un conjunto de creencias y sentimientos que las personas forman sobre una firma" <sup>22</sup> (p. 42).
Keller (2008)	"Consiste en las percepciones que los consumidores tienen de ella y que se reflejan en las asociaciones con la marca que éstos conservan en su memoria" (p. 51).
Sánchez & Pintado (2009)	"Una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía" (p. 18).
Costa (2009)	"Es fruto de la experiencia sensorial y psicológica de los individuos" (p. 214).
Ávalos (2010)	"Red de asociaciones –imágenes, colores, sentimientos algunos conocimientos articulados, etc.– que arman un conjunto significativo y permiten, para cuando sea necesario, formarse un criterio acerca de la marca y el tipo de intercambio que se ofrece" (p. 20).
Irina & Zait (2016)	"La imagen de una empresa en términos de objetivos de <i>marketing</i> son percepciones creadas por una empresa entre los diferentes actores externos" <sup>23</sup> (p. 48).

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

<sup>22</sup> "Is an overall evaluation, a set of beliefs and feelings people form about a firm".

<sup>23</sup> "The image of a company in terms of marketing targets are perceptions created by a company among the different external actors".

como “nodos mutuamente interrelacionados” son los que dan origen a las emociones, aspiraciones y valores que envuelven la imagen.

### 1.2.3 *Goodwill*

Las teorías que más relación tienen con RC son indudablemente las de identidad y de imagen. No obstante, el término *goodwill* aunque es poco utilizado tiende a confundirse y equipararse con frecuencia al concepto de Reputación corporativa. Por esta razón es necesario incluirlo como teoría asociada a la RC.

El *goodwill* comenzó a utilizarse dentro de las compañías en momentos en que se incrementaban los valores intangibles de la marca:

En todos estos casos los precios de adquisición de las compañías con marcas fuertes eran consistentemente superiores que el valor de los activos intangibles netos de las mismas. Esta diferencia entre valor de mercado y valor libros es lo que se conoce como “*goodwill*” e incluye distintos tipos de activos intangibles, entre los cuales destacan la marca como uno de los más importantes (Salinas, 2007, p. 60).

La deducción hecha por Salinas (2007) permite entender que *goodwill* es un concepto adyacente a la RC y a la imagen pero que tiene sus raíces en la contabilidad. Así, este concepto solo puede ser utilizado en el instante en que se realiza una transacción (compra-venta) debido a que “el goodwill tiene una estrecha función contable vinculada a la evaluación de una empresa cuando es comprada por otro”<sup>24</sup> (Jackson, 2004, p. 44). Por lo tanto Fombrun (1996) asume que *goodwill* “típicamente incorpora el valor de todos los intangibles, incluyendo nombres de marcas y reputación”<sup>25</sup> (p. 86). De tal forma que este concepto no puede ser reemplazado ni equiparado al de

<sup>24</sup> “Goodwill has a narrow accounting function tied to evaluating a firm when it gets purchased by another”.

<sup>25</sup> “Typically incorporates the value of all intangibles, including brands names and reputation”.

reputación, pero se debe tener presente como una variable adicional en las transacciones empresariales.

### 1.2.4 Correlación identidad corporativa – imagen corporativa

Luego de analizar los conceptos de identidad e imagen está claro que se trata de dos nociones diferentes. A pesar de esto, todavía existen dificultades para delimitarlos, dado que para algunos autores existen solapamientos que ubican la imagen y la identidad en el mismo contexto. Al respecto, Ind (1992) advierte que “para que la confusión sea aún mayor, ciertos *consultings* utilizan términos como identidad corporativa, imagen corporativa y comunicación corporativa como si fueran meras variantes de un mismo concepto” (p. 3). De la misma forma, Vella & Melewar (2008) revelan que la identidad y la imagen corporativa “Difieren en significado, pero a menudo los autores usan los términos de forma intercambiable y efectiva. La consiguiente imprecisión teórica y la fragmentación han creado problemas en operacionalizar el constructo y la dimensión empírica de los estudios de identidad es extremadamente débil”<sup>26</sup> (p. 5).

Las confusiones a las que Ind (1992) se refiere y la fragmentación expuesta por Vella & Melewar (2008) se pueden apreciar en definiciones emitidas por autores como Toro (2009), en la que se revela una posición muy contraria a la de la mayoría de los investigadores:

Así pues, vemos cómo la identidad de marca se divide en dos vertientes complementarias entre sí. Por una parte, hablamos de la percepción que tiene el mercado de su identidad, lo que también se denomina posicionamiento de la marca en el mercado, siempre según la perspectiva del consumidor (identidad de marca percibida)... por otro lado, distinguimos la parte de la identidad de marca que gestiona la dirección de *marketing* [letra cursiva agregada], es decir, lo que la marca intenta transmitir (identidad

<sup>26</sup> “Differ in meaning, but often authors use the terms interchangeably and effectively. The consequent theoretical vagueness and fragmentation have created problems in operationalizing the construct and the empirical dimension of identity studies is extremely weak”.

de marca transmitida). Ello engloba tanto los elementos constitutivos o identificadores de la marca (el nombre, el logo, el slogan, etc.) como las variables externas de la marca, es decir, la segmentación del mercado, el producto, el precio, etcétera (p. 54).

Como queda palpable, para Toro (2009) identidad también se construye por los *stakeholders*, y no solo en el ámbito empresarial. Para este autor la identidad representa las asociaciones que realiza el consumidor a partir de los contactos que tiene con la marca, muy a pesar de lo que puede parecer desde la concepción de la estrategia de marca. Este tipo de divergencias conceptuales son las que han generado gran parte de los problemas teóricos y metodológicos a los que se enfrenta la publicidad, las relaciones públicas y la comunicación en general.

Ahora bien, si existe una correlación entre la identidad y la imagen esta debe ser la *estrategia corporativa*. Los primeros investigadores que advirtieron la importancia del planteamiento estratégico como vínculo entre la identidad y la imagen supieron valorar cómo “una auténtica gestión de marca debe comenzar por la estrategia, enfocada hacia el futuro y con una visión coherente e integradora. Su concepto base debe ser la identidad de la marca, y no su imagen” (Kapferer, 1992, p. 13). Posteriormente, Sanz de la Tajada (1996) admitía que “la empresa debe proyectar su propia personalidad (identidad) a fin de conseguir una imagen controlada sin desviaciones en relación con su identidad, ya que una imagen divorciada de la identidad difícilmente será positiva para la empresa” (p. 34). Todavía más orientado a la función estratégica, Aaker (2002) afirma que “mientras que la imagen tiende a ser táctica la identidad debería ser estratégica, reflejo de aquella estrategia del negocio orientada a la ventaja sostenida” (p. 73).

Estos tres autores, considerados como unos de los más relevantes en materia de gestión corporativa, entienden que una empresa que pretenda proyectar una imagen propia, debe primero concretar una coherente estrategia basada en la identidad. Sin una estrategia de identidad previamente establecida, la comunicación de la empresa con sus *stakeholders* no generará los resultados deseados. En palabras de García (2011), la comunicación basada en la estrategia de

identidad llega a vencer a la propia realidad, dando como resultado una imagen positiva, que es el poder más importante de la marca.

### 1.2.5 Correlación imagen corporativa – Reputación corporativa

La diferencia entre identidad (concepto de emisión) e imagen (concepto de recepción) es sencilla de identificar porque pertenecen a espacios diferentes: la empresa para el caso de la identidad y los *stakeholders* para el caso de la imagen. En la correlación entre imagen y RC las diferencias son más sutiles debido a múltiples factores pero, sobre todo, porque se encuentran en el mismo plano o espacio de referencia: en la mente de los grupos de interés.

Algunos autores reconocen que tanto la imagen como la RC han sido utilizados y definidos como sinónimos (Dowling, 2001; Jackson, 2004; Caruana, 2008; Guillén, 2008; Watson & Kitchen, 2008; Capriotti, 2009a). Estos dos conceptos han sido utilizados para definir fenómenos asociados, provocando confusión a la hora de emplearlos (Capriotti, 2009b). Además, ciertos investigadores “podrían considerar que los conceptos de imagen corporativa y Reputación corporativa se traslapan, es importante mantenerlos separados”<sup>27</sup> (Dowling, 2001, p. 22). La necesidad apremiante de separarlos que solicita Dowling (2001) no se ha destacado en muchas de las obras que tratan el tema de marca. Por ejemplo, Healey (2009) ahonda la confusión al puntualizar que “la marca reside principalmente en la mente de los consumidores y suele ser sinónimo de su reputación. Dicho de otro modo, tu marca es lo que tus consumidores creen que es” (p. 10).

La imagen corporativa y la RC son dos conceptos diferentes. Se puede entender su diferencia a partir de Villafaña (2003), quien explica que “la Reputación corporativa es la expresión de la identidad de la organización, la imagen lo es de su personalidad pública o corporativa” (p. 172). El autor incluso justifica que “la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a

<sup>27</sup> “May consider that the concepts of corporate image and corporate reputation overlap, it is important to keep them separate”.

lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders*” (p. 174). La idea de reputación es entonces una forma más arraigada de conocimiento de la imagen de la empresa, en donde lo importante no es la concepción superficial de la misma, sino el reconocimiento de aspectos como resultados financieros y comportamientos corporativos (Tabla 4).

**Tabla 4.** Diferencias entre imagen y Reputación corporativa

Imagen corporativa	Reputación corporativa
Carácter más coyuntural y subjetivo	Carácter más estructural y objetivo
Construye en periodos cortos de tiempo	Construye en periodos prolongados
Basada prioritariamente en comunicación	Basada prioritariamente en el comportamiento corporativo
Impacto principalmente en los usuarios	Impacto en todos los <i>stakeholders</i>
Reflejo de creencias recientes sobre la organización	Percepción de la organización a través del tiempo
Cambia relativamente fácil	Requiere consistencia en la evolución de la imagen
Más superficial y etérea	Más profunda y consolidada

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral “Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación”, recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Uno de los aspectos primordiales de la diferencia está en considerar la RC como un reconocimiento estructural del comportamiento de la empresa, lo que requiere mayor información. Este nivel de entendimiento por parte de los *stakeholders* hace que la imagen sea un primer eslabón para la creación de RC, aunque no siempre sea la comunicación el factor diferenciador, debido a que, en palabras de López & Sebastián (2009), la reputación “se asocia al comportamiento corporativo, lo que no siempre es consecuencia de una buena imagen corporativa, muchas veces fruto de una tarea exclusivamente comunicativa y, por tanto, es menos estable que la reputación” (p. 160).

Otro aspecto diferenciador lo presentan Watson & Kitchen (2008) al revelar que “la primera (e importante diferencia) entre imagen y reputación es que la reputación es una relación bidireccional con los

grupos de interés, la cual se abre a intervenciones de tipo administrativo y de planeación”<sup>28</sup> (p. 125). Esta doble vía de comunicación es condición fundamental y necesaria, pues el diálogo con los grupos de interés es cada vez más necesario, no solo para los procesos de transparencia, sino para forjar una mejor RC.

Se puede concluir que ambos conceptos comparten aspectos esenciales y aunque “la *imagen* forma parte de las percepciones que los *stakeholders* tienen de la marca; la *reputación* la ultrapasa y determina un conocimiento más profundo de la marca, pero sin dejar de ser, al igual que la *imagen*, una percepción subjetiva” (Orozco & Muñoz, 2012, p. 156). Esta conclusión lleva a la necesidad de identificar cuáles son los elementos perceptuales (valores intangibles) sobre los que se construye y gestiona la RC.

### 1.3 Gestión de la Reputación corporativa

Para la construcción de una adecuada RC la empresa debe volcarse a la gestión de sus valores intangibles. En la literatura académica relacionada con la marca, la publicidad, la comunicación, las relaciones públicas y el *marketing* se palpa la importancia que para las empresas de hoy tiene la creación de intangibles que permitan estrechar lazos con los *stakeholders*.

Son los valores intangibles los que construyen reputación, indiferentemente que se trate de reputación económica, social o expresiva, de la manera que las catalogan Eisenegger (2009) y Vonwil & Wreschniok (2009), o que se trate de una reputación para la calidad, para el *marketing* o para el producto (Suviri, 2010). En cualquier caso, tanto investigadores como encargados del desarrollo empresarial deberán identificar los valores intangibles que mejoren la gestión de la RC.

<sup>28</sup> “The primary (and important difference) between image and reputation is that reputation is a two-way relationship with stakeholders and thus open to managerial intervention and planning”.

### 1.3.1 Valores intangibles de la Reputación corporativa

Las organizaciones, cualquiera que sea su sector económico, deben reconocer cuáles son los valores intangibles más importantes que le generen Reputación corporativa antes de iniciar algún tipo de acción estratégica para su construcción. Por tal motivo es necesario señalar los diferentes valores intangibles que hacen posible establecer una relación más estrecha con los *stakeholders*.

Una sociedad en constante cambio convierte a los intangibles en objeto de estudio, no solo por la importancia que hoy implica para las empresas sino para los procesos de consumo y la satisfacción de los individuos (Bauman, 2007). En esta dirección Pizzolante (2009) admite que “antaño era suficiente que las empresas se orientaran a crear reputación por su productividad y la calidad de sus productos” (p. 82). Esta afirmación corrobora la idea de que ante la estandarización y homogeneidad de los procesos de calidad en las empresas, la calidad de los productos ya no es el único parámetro competitivo. Por ende, la intangibilidad de los productos por medio de los valores agregados se convierte en la piedra angular en la construcción de RC.

Estas nuevas dinámicas convierten la credibilidad, la confianza, la transparencia, la responsabilidad, la ética, la tradición, entre muchas otras, en los intangibles que más valoran los grupos de interés. Para Villafañe (2004a) solo se podrán considerar auténticos valores de reputación los que satisfacen tres condiciones: “que constituyan fortalezas objetivas de la empresa, que puedan convertirse en una ventaja competitiva dentro del sector y que impliquen directamente a alguno de los grupos de interés estratégico de la compañía” (p. 139).

La lista de valores intangibles para la construcción de RC puede ser vasta; sin embargo, diversos autores han emitido juicios sobre los que consideran son los más relevantes. Unos de los máximos exponentes de la RC, Fombrun & Van Riel (2004) sostienen que las raíces de la reputación son la autenticidad, visibilidad, transparencia, consistencia y distinción. Dentro de estos cinco elementos será la transparencia el factor que más se repetirá en los valores a considerar por otros autores.

Para Alsop (2004), los valores están enmarcados en la gestión empresarial, ponderando aspectos como el desarrollo financiero o la calidad de los productos. En otro sentido, Griffin (2009) interpreta que “la reputación no se trata sólo de ética, sostenibilidad y responsabilidad. La reputación tiene que ver con todo lo que la organización hace”<sup>29</sup> (p. 18). Basados en esta última posición, entendemos que las bases sobre las que se construye la RC son mucho más complejas de lo que un solo concepto puede generar.

Esta perspectiva multidimensional implica que las mismas empresas deben determinar cuáles son aquellos valores que les permitirán construir mejor su propia reputación. Es el caso de Pizzolante (2009), para quien la credibilidad y la lealtad no son mérito suficiente para crear reputación, y defiende que se debe recurrir a la confianza como sustento básico. Bajo otra perspectiva, Mercader (2010) fundamenta la reputación de la empresa en la credibilidad y Muñoz (2010) asume cinco factores del “activo reputación”, dentro de los cuales destacan la lealtad, la conciencia y la calidad.

Las perspectivas más recientes han ido cambiando las concepciones de los investigadores, dirigiendo su mirada a consideraciones de tipo ético. Las últimas crisis empresariales en las que han quedado en evidencia falta de normas éticas mínimas ha provocado que, por ejemplo, Komisarjevsky (2012) reitere que “la reputación está basada en tres factores críticos: carácter, confianza, comunicación”<sup>30</sup> (p. 7). Inclusive hay quienes proponen que el valor más importante es la combinación entre la estrategia corporativa y la filantropía (Ewing, 2011). Estos autores dejan plasmada la idea que las bases sobre las que se sostiene la reputación de una empresa son múltiples, lo que hace indispensable relacionar sus diferentes valores intangibles (Tabla 5).

<sup>29</sup> “Reputation is not just about ethics, sustainability and responsibility. Reputation is about everything that an organization does”.

<sup>30</sup> “Reputation is based on three critical factors: character, trust, communication”.

**Tabla 5.** Valores intangibles de la Reputación corporativa

Autor	Valor Intangible
Larkin (2003)	Confianza.
Quevedo (2003)	Legitimación.
Davies, Chun, Vinhas & Roper (2003)	Simetría, afinidad, conexión.
Herranz (2003)	Excelencia, calidad, prestigio.
Alsop (2004)	Desempeño financiero, calidad de los productos, liderazgo corporativo, visión.
Jackson (2004)	Calidad, innovación, rentabilidad, lealtad.
Fombrun & Van Riel (2004)	Auténtico, visible, transparente, consistente, distinto.
Covey (2007)	Confianza.
Fundación Alternativas (2007)	Confianza, transparencia, integridad, responsabilidad, integración, inclusión, compromiso.
López & Sebastián (2009)	Ética, buen gobierno, innovación, calidad, responsabilidad, visión.
Griffin (2009)	Ética, sostenibilidad, responsabilidad.
Pizzolante (2009)	Confianza, transparencia.
Molleda (2010)	Autenticidad, valores, tradición.
Mercader (2010)	Credibilidad.
Muñoz (2010)	Lealtad, conciencia, calidad.
Ewing (2011)	Filantropía, estrategia, experiencia.
Komisarjevsky (2012)	Carácter, confianza, comunicación.

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Una conclusión importante procede de la forma como algunos autores se decantan más por aspectos relacionados con la calidad, el desempeño empresarial, el liderazgo (elementos de la gestión empresarial) y otros lo hacen más enfocados en aspectos relacionados con valores filantrópicos, la honestidad, la transparencia o la confianza. De la declaración de valores intangibles dependerá que la organización diseñe apropiadas estrategias para la construcción de RC.

### 1.3.2 Construcción de Reputación corporativa

La construcción de RC implica una serie de condiciones que van desde el reconocimiento de los valores intangibles hasta la estrategia corporativa que se implemente para tal fin. Los principales escenarios en los que se crea reputación comienzan desde la generación de objetivos, una identidad bien establecida, una estrategia idónea, uso de los medios de comunicación adecuados, comunicación transparente, estrecha relación con los *stakeholders*, entre muchos otros factores.

Esta gestión de intangibles va más allá de la materialidad de los productos para ingresar en el plano de la satisfacción de necesidades de los grupos de interés. En este caso, los valores intangibles deberán tener un carácter estratégico con el fin de diferenciarse de los que utilizan los competidores (Rodríguez & Alfaro, 2004). Esta puede ser una primera pregunta que deberán realizarse en las empresas cuando dan inicio a la construcción de RC: preguntarse por cuáles son los valores intangibles que pueden generar diferencia con la competencia. Posteriormente, es vital pensar en los grupos de interés como lo precisan Gaultier, Louisot & Rayner (2009), pues para ellos “una organización disfruta de una buena reputación cuando se encuentra o excede consistentemente las expectativas de sus partes interesadas”<sup>31</sup> (p. 162).

Teniendo claros los intangibles que puede ofrecer la empresa y la manera en que dichos valores pueden satisfacer las necesidades de los *stakeholders*, las empresas establecen lazos que van más allá de simples contactos y trascienden a experiencias fundamentadas en

<sup>31</sup> “An organisation enjoys a good reputation when it consistently meets or exceeds the expectations of its stakeholders”.

la confianza (Belasen, 2008). En este punto de partida se puede dar inicio al largo camino de la construcción de RC:

La reputación se construye de la trayectoria, una 'película' conformada por diferentes fotogramas que definen los comportamientos de la empresa en el tiempo, suma coherente y consistente de acciones que proyectan credibilidad y que en el tiempo exhibe el valor de la confianza. No basta con 'acciones', con 'fotos', es necesario todo un cambio de actitud y de involucramiento (Pizzolante, 2009, p. 80).

El proceso para construir reputación que comienza en el reconocimiento de los intangibles, pasa por otros escenarios de igual relevancia, como es el caso de la implementación estratégica. Tanto para Gable (2008) como para Firestein (2009), una fuerte reputación requiere basarse en una estrategia a largo plazo y en acciones tácticas que permitan movimientos rápidos ante los cambios del mercado, debido a que "iniciativas a corto plazo o aquellas basadas en información insuficiente o engañosa no funcionan"<sup>32</sup> (Firestein, 2009, p. 15).

Otros investigadores, aparte de otorgarle importancia a los grupos de interés y a la estrategia, entienden que la construcción de RC es parte de un proceso en el que la comunicación juega un papel de primera línea. Para dichos efectos, Fernández (2011) cree que la reputación es el resultado de tres variables complementarias:

1) Una referida a la identidad, al ser y el pensar, a la identidad de la corporación que se realiza desde fuera, por su nombre, categoría, espacio que ocupa. 2) Otra referida a lo que sabe hacer y a lo que ofrece, utilidad, comportamiento, actitud, cumplimiento con sus públicos. 3) Otra referida a cómo se ofrece, como informa, comunica, presenta, distribuye, mantiene sus compromisos (p. 117).

En el mismo sentido de darle gran importancia a la comunicación como factor de construcción de RC está Fombrun (1996), para quien

<sup>32</sup> "Short-term initiatives or those based on insufficient or misleading information don't work".

la publicidad y la visibilidad en los medios se convierte en causa primaria para impactar la RC. Para Morley (2002), aparte de la relación con empleados, inversores y comunidad, otros elementos que contribuyen a esta labor son las relaciones públicas, el patrocinio y la relación con los medios de comunicación.

Como se ha mencionado, los escenarios propicios para la construcción de RC son múltiples. Aunque muchos de ellos están estrechamente entrelazados con la producción, la calidad, el servicio, la comunicación, entre otros, algunos autores consideran que un principio diferenciador es la Responsabilidad social corporativa (RSC). Sin entrar en juicios de valor de considerar la RSC como una estrategia de lavado de cara, hay investigadores que apoyan la idea de que las acciones de responsabilidad de las empresas no necesariamente se convierten en una poderosa arma corporativa ya que “RSC no es necesariamente el mejor método para resolver los problemas de una pobre reputación”<sup>33</sup> (Vonwil & Wreschniok, 2009, p. 96).

Otros autores apoyan la idea de que la RSC es una condición necesaria pero no suficiente para que se construya reputación (Villafañe, 2007). Por su lado, Guardia & Vallés (2006) son un poco más cautos al hablar de ética y RSC, pues aseguran que “no existe evidencia empírica determinante sobre la correlación entre el comportamiento ético de la empresa y la generación de valor” (p. 236).

Igualmente, se encuentran investigadores que creen fehacientemente que la RSC permite construir una RC fuerte y estable. Uno de los más acérrimos creyentes en esta teoría sustenta que “companies have awakened to the fact that corporate responsibility is a business imperative in building and preserving a good reputation” (Gaines-Ross, 2008, p. 159). En igual dirección establece sus postulados Diermeier (2011), cuando admite que “las oportunidades para mejorar la equidad reputacional son raras. El compromiso cívico y la Responsabilidad social corporativa ofrecen estas oportunidades”<sup>34</sup> (p. 141). Am-

<sup>33</sup> “CSR is not necessarily the best method for solving the problem of a poor reputation”.

<sup>34</sup> “Opportunities to improve reputational equity are rare. Civic engagement and corporate social responsibility offer such opportunities”.

Los autores destacan la importancia de la RSC como gestora de RC, pero como se analizará posteriormente en este libro, las visiones sobre esta correlación aún están en plena etapa de desarrollo.

### 1.3.3 Impacto de los medios digitales y las redes sociales en la Reputación corporativa

Es evidente que los medios de comunicación juegan un papel preponderante en la RC de las empresas. Ahora bien, las condiciones actuales de avance de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la globalización y el poder de los *stakeholders* han convertido a los medios digitales en jueces y parte del desarrollo de la RC.

Es tal la importancia de los medios digitales y en especial de las redes sociales que estos dos factores “han cambiado drásticamente la estructura de las corporaciones empresariales y han catapultado a los intangibles a ocupar el papel principal como determinante de la creación de valor en las empresas de las economías desarrolladas” (Lev, 2003, p. 24).

La importancia de los medios digitales, en particular internet y de las redes sociales, no solo radica en que son una potente herramienta de comunicación, sino también un arma “potencialmente peligrosa”. Su peligrosidad se basa en que los grupos de interés la utilizan como punta de lanza para castigar a empresas y marcas con comportamientos poco éticos o irresponsables socialmente (Orozco & Ferré Pavia, 2012a). Será primordial que en estos casos de crisis que afectan la RC las empresas respondan inmediatamente con diálogo abierto y directo con los *stakeholders* para aminorar sus efectos negativos (Bridgeman, 2008). Inclusive se debe contar con “un plan de crisis adaptado al entorno de la red y preparado para poder llevar a cabo un diálogo directo con el público” (Piazzo, 2012, p. 203).

Según Earl & Waddington (2012), el punto de partida en el que las redes sociales comienzan a jugar un rol preponderante se da a partir del desastre de *British Petroleum* (BP) en el Golfo de México en 2010. Esta experiencia de BP y la implicación de los *stakeholders* en las redes sociales hicieron que las empresas reconocieran que la admi-

nistración de la RC es cada vez más complicada debido a que hay muchos más aspectos por administrar y controlar. El efecto y nuevo poder que tienen los *stakeholders* en impactar la RC por medio de las redes sociales es lo que Argenti & Forman (2002) han llamado como “lupa de alta resolución y megáfono”, igualmente denominado por parte de Dickinson, Beverland & Lindgreen (2010) como “una voz, una mirada”, en alusión a la fuerza que logran los grupos de interés cuando se unen con un fin común.

No se puede negar la importancia que los medios digitales y las redes sociales tienen hoy en día en la reputación de las empresas. No obstante “a pesar de la creciente importancia, los académicos han puesto poca atención en el impacto de los medios sociales en la reputación de las corporaciones y otras instituciones”<sup>35</sup> (Mandelli & Cantoni, 2010, p. 62). Incluso estos dos investigadores aseguran que internet es más importante que los medios masivos tradicionales: “de acuerdo con sus hallazgos, la mayoría de usuarios *online* de países participantes calificaron la Internet como una importante o muy importante fuente de información, por encima de la televisión, los periódicos o la radio”<sup>36</sup> (p. 63). Esta afirmación no hace otra cosa que reafirmar el poder de los medios digitales sobre la RC.

A pesar de que algunos académicos no le presten mucha atención al impacto de las redes sociales sobre la reputación, se debe asumir que el uso de los medios digitales es un camino de no retorno al que se deben amoldar las organizaciones:

El medio ambiente de comunicación digital actual y el acceso expandido a la información que estos han generado, han cambiado la forma en que las personas se comunican. La información viaja a la velocidad de un relámpago. Blogs, redes sociales, Facebook, Twitter, mensajería instantánea y otros canales de comentarios en línea han

<sup>35</sup> “Despite its increasing importance, academics have paid little attention to the impact of social media on the reputation of corporations and other institutions”.

<sup>36</sup> “According to its findings, the majority of online users from participating countries, ranked the Internet as an important or very important source of information, ahead of television, newspapers, or radio”.

creado un mundo en donde cualquier persona puede ser un experto profeso, decir virtualmente cualquier cosa, compartir su forma de pensar y comentar sobre temas que van desde la política global a la ética corporativa y a los juegos de fútbol de secundaria de pequeñas ciudades<sup>37</sup>(Komisarjevsky, 2012, p. 99).

Además de los cambios que generan las redes sociales en la RC y en la forma en que las organizaciones asumen su comunicación con los grupos de interés, los investigadores y académicos deben asumir también como prioridad el reconocimiento de los efectos que estos medios generan en la reputación. Una de las vías más directas para resolver este problema es indagar por las mejores y más confiables formas para evaluar los efectos que cualquier situación genera sobre la RC.

## Bibliografía

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión.
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Gestión 2000.
- Alsop, R. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation. Creating, protecting & repairing your most valuable asset*. London: Kogan Page.
- Álvarez, J. T. (2008). Entorno mixto para gestión de reputación e intangibles. En Fernández, M. (Ed.), *Comunicación en la sociedad red: la construcción mediática de la realidad (73-95)*. Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID.
- Argenti, P. & Forman, J. (2002). *The power of corporate communication*. New York: McGraw Hill.
- Aula, P. & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management*. New York: Routledge.
- Ávalos, C. (2010). *La marca. Identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Belasen, A. (2008). *The theory and practice of corporate communication. A competing values perspective*. London: Sage.

<sup>37</sup> "Today's digital communication and media environment –and the expanded access to information they have spawned– have changed the way that people communicate. Information travels at lightning speed. Blogs, social networking, Facebook, Twitter, instant messaging, and other channels for online commentary have all created a world where anyone can be a self professed expert, say virtually anything, share their thinking, and comment on issues ranging form global politics to corporate ethics to small-town high school football games".

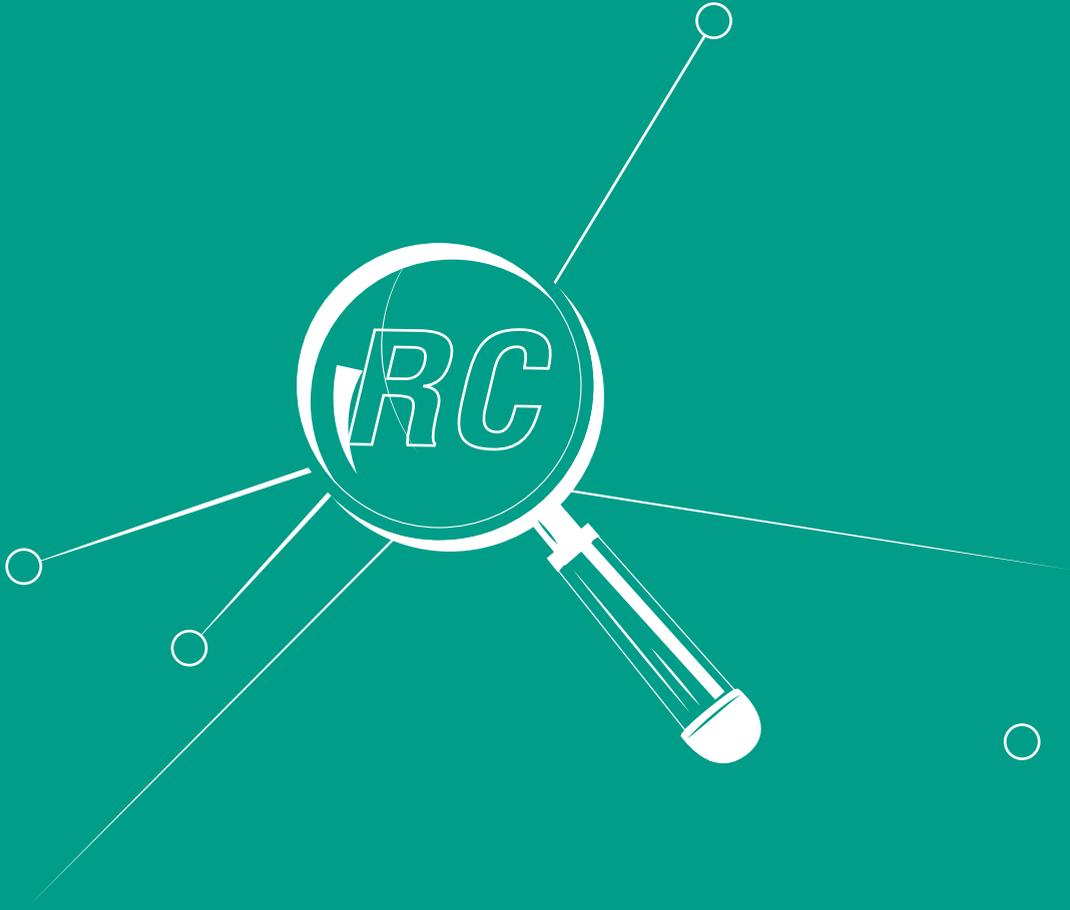
- Bridgeman, R. (2008). *Crisis communication and the net*. En Anthonissen, P. (Ed.), *Crisis Communication. Practical PR strategies for reputation management and company survival* (169-196). London: Kogan Page.
- Capriotti, P. (2009a). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Razón y Palabra*, 70, 1-10.
- Capriotti, P. (2009b). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Andros.
- Carroll, C. (Ed.). (2011a). *Corporate reputation and the news media*. New York: Routledge.
- Caruana, A. (2008). An attitudinal measure of corporate reputation. En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (197-209). New York: Routledge.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Chaves, N. (2008). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2009b). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Covey, S. (2007). *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*. Barcelona: Paidós.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas, R. & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York: Routledge.
- Díaz, F. (2015). *Reputación, el activo intangible del futuro*. Middletown: Baltha Publishing.
- Dickinson, S., Beverland, M. & Lindgreen, A. (2010). Building corporate reputation with stakeholders. Exploring the role of message ambiguity for social marketers. *European Journal of Marketing*, 44(11), 1856-1874.
- Diermeier, D. (2011). *Reputation rules. Strategies for building your company's most valuable asset*. New York: McGraw Hill.
- Doorley, J. & García, H. (Eds.). (2011). *Reputation management. The key to successful public relations and corporate communication*. New York: Routledge.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations. Identity, image, and performance*. New York: Oxford University Press.
- Earl, S. & Waddington, S. (2012). *Brand anarchy. Managing corporate reputation*. London: Bloomsbury.
- Eisenegger, M. (2009). Trust and reputation in the age of globalization. En Klewes, J. & Wreschniok, R. (Eds.), *Reputation capital. Building and maintaining trust in the 21 century* (11-21). London: Springer.
- Etkin, E. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría. En Suárez, A. (Ed.), *Auditoría de comunicación* (61-96). Buenos Aires: La Crujía.
- Ewing, A. (2011). Corporate responsibility. En Doorley, J. & García, H. (Eds.), *Reputation Management. The key to successful public relations and corporate communication* (353-381). New York: Routledge.
- Fernández, J. & Labarta, F. (2009). *Cómo crear una marca. Manual de uso y gestión*. Córdoba: Almuzara.
- Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Madrid: Universitas S.A.
- Firestein, P. (2009). *Crisis of character. Building corporate reputation in the age of skepticism*. New York: Union Square Press.

- Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate imagen*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (2004). *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Freeman, B. (2006). Substance sells: aligning corporate reputation and corporate responsibility. *Public Relations Quarterly*, 51(1), 12-19.
- Fundación Alternativas. (2007). *La Responsabilidad social corporativa en España. Los nuevos desafíos de la RSC*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Gable, T. (2008). Imagen as a part of corporate strategy. Building reputation for long-term benefit. En Anthonissen, P. (Ed.), *Crisis Communication. Practical PR strategies for reputation management and company survival* (44-54). London: Kogan Page.
- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate reputation. 12 steps to safeguarding and recovering reputation*. New Jersey: Wiley.
- García, J. (2011). *Identidad corporativa. Consideraciones sobre el capital-imagen de la empresa*. Barcelona: Fromatic Barna.
- Gaultier, S., Louisot, J. & Rayner, J. (2009). Managing reputational risk – from theory to practice. En Klewes, J. & Wreschniok, R. (Eds.), *Reputation capital. Building and maintaining trust in the 21 century* (161-176). London: Springer.
- Gázquez, J. & Sánchez, M. (2004). La identidad e imagen de marca. En Jiménez, A. (Ed.), *Dirección de productos y marcas* (56-82). Barcelona: UOC.
- Griffin, A. (2009). *New strategies for reputation management. Gaining control of issues, crises and corporate social responsibility*. London: Kogan Page.
- Guardia, R. & Vallés, I. (2006). Responsabilidad corporativa e identidad. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (233-237). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Guillén, M. (2008). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
- Hannington, T. (2006). *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona: Deusto.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image, and culture in organizations. En Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.), *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand* (11-35). New York: Oxford University Press.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili.
- Herranz, J. (2003). La comunicación de la Responsabilidad social corporativa: usos y abusos. En Salinas, F. (Ed.), *Responsabilidad social de las empresas y balance social* (93-108). Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos.
- Irina, I. & Zait, A. (2016). Corporate reputation, satisfaction and loyalty, analysis of possible causal relationships. *Romanian Journal of Marketing*, 2, 47-56.
- Jackson, K. (2004). *Building reputational capital. Strategies for integrity and fair play that improve the bottom line*. New York: Oxford University Press.
- Kapferer, J. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca branding*. México: Pearson.

- Komisarjevsky, C. (2012). *The power of reputation. Strengthen the asset that will make or break your career*. New York: Amacom.
- Lange, D., Lee, P. & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: a review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Lev, B. (2003). *Intangibles: medición, gestión e información*. Barcelona: Deusto.
- Lindemann, J. (2010). El valor financiero de la marca. En Brujón, G. (Ed.), *En clave de marcas* (48-65). Madrid: LID.
- López, B. & Sebastián, A. (2009). Responsabilidad social corporativa y Reputación corporativa. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (139-170). Madrid: ESIC.
- Mandelli, A. & Cantoni, L. (2010). Social media impact on corporate reputation: proposing a new methodological approach. *Cuadernos de Información*, 27, 61-74.
- Marquina, P., Arellano, R. & Velásquez, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66.
- Melewar, T. (Ed.). (2008). *Facets of corporate identity, communication and reputation*. New York: Routledge.
- Mercader, J. (2010). *Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la Responsabilidad social empresarial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Molleda, J. (2010). Identidad, autenticidad y reputación: una triada dinámica. En Sólanih, F. (Ed.), *Relaciones públicas: reflexiones y desafíos* (22-31). Santiago de Chile: Universidad del Pacífico.
- Morley, M. (2002). *How to manage your global reputation*. New York: Palgrave.
- Muñoz, M. (2010). Reputación corporativa: trustmark y activo de comportamientos adquisitivos futuros. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 33, 23-40.
- Olins, W. (2000). How brands are taking over the corporation. En Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.), *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand* (51-65). New York: Oxford University Press.
- Orozco-Toro, J. & Ferré-Pavia, C. (2012a). La fuerza de los *stakeholders* en el caso de La Noria. Ciudadanía crítica y uso de redes sociales en un análisis de la Reputación corporativa. *Icono* 14, 10(3), 107-125.
- Orozco-Toro, J. & Muñoz, O. (2012). Entre la razón y la emoción. Construcción de imagen y reputación en la mente de los consumidores. *Doxa*, 15, 151-174.
- Ostberg, J. (2007). Identidad, cultura e imagen corporativa. En Jiménez, A. & Rodríguez, I. (Eds.), *Comunicación e imagen corporativa* (17-53). Barcelona: UOC.
- Piazzo, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de [http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl\\_10803\\_96276/vp1de1.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_96276/vp1de1.pdf)
- Pizzolante, I. (2009). Asumir el desafío de modelar el nuevo entorno empresarial o adecuarse a él. En Costa, J. (Ed.), *Dircom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación* (77-86). Barcelona: Aldea Global.
- Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor*. Madrid: Thomson.
- Rey, F. & Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ries, A. & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: McGraw Hill.

- Rodríguez, M. & Alfaro, J. (2004). La sostenibilidad como factor de creación de valor para las empresas. En Fundación Empresa y Sociedad. (Eds.), *Manual de la empresa responsable* (9-19). Madrid: Cinco Días.
- Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas*. Bilbao: Deusto.
- Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.). (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.). (2000). *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand*. New York: Oxford University Press.
- Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.
- Suviri, J. (2010). Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la Reputación corporativa. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, 22, 179-190.
- Toro, J. (2009). *La marca y sus circunstancias. Vademécum de brand management*. Barcelona: Deusto.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vella, K. & Melewar, T. (2008). Explicating the relationship between identity and culture. En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (3-33). New York: Routledge.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2003). Influencia de la comunicación en la Reputación corporativa. En Cortina, A. (Ed.), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (169-184). Madrid: Trotta.
- Villafañe, J. (2004a). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004b). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (Ed.). (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2007). La gestión de los recursos intangibles: la reputación como "desiderátum". En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (324-341). Barcelona: RACEF.
- Vonwil, M. & Wreschniok, R. (2009). The CSR myth: true beauty comes from within. En Klewes, J. & Wreschniok, R. (Eds.), *Reputation Capital. Building and maintaining trust in the 21 century* (83-99). London: Springer.
- Watson, T. & Kitchen, P. (2008). Corporate communication. Reputation in action. En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (121-139). New York: Routledge.

# Capítulo 02



## LA INVESTIGACIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

## 2. La investigación de la Reputación corporativa

Debido al reciente interés que han suscitado los valores intangibles, tanto académicos como investigadores han comenzado a indagar por los diversos factores que afectan la reputación de las compañías. Si bien se pueden encontrar estudios importantes desde Fombrun & Van Riel (1998), la mayor explosión se presenta a partir del año 2009. Los estudios referenciados tienen diversos enfoques de acuerdo con las necesidades de las empresas y a las propias expectativas de los investigadores. Las más relevantes investigaciones relacionadas con la RC se han agrupado en cinco grandes bloques, teniendo como parámetro de selección las que más estrecha relación guarden con las teorías asociadas a los *stakeholders*, las empresas de comunicación y la Responsabilidad social corporativa (RSC). Además, su análisis se realizará en orden cronológico de tal forma que se pueda verificar su evolución (Tabla 6).

**Tabla 6.** Investigaciones relacionadas con la Reputación corporativa

Relación	Enfoque	Autores
RC – Conceptualización y propuestas de medición	Creación de sistema de medición de la RC.	Fombrun, Gardberg & Sever (2000)
	Evaluación y medición de la RC.	Villafañe (2001)
	Estado del arte de la RC.	Schwaiger (2004)
	Dimensiones que configuran la RC.	López & Iglesias (2006)
	Herramienta para medir la RC.	Martínez & Olmedo (2009)
	Comparación de diferentes modelos de evaluación de la RC.	Suviri (2010)
	Relación de la RC con la identidad.	Abratt & Kleyn (2012)
	Comparativa de índices de medición de RC a través de criterios de validez.	Sarstedt, Wilczynski & Melewar (2013)
	Acercamiento a medición de la Reputación corporativa.	Marquina, Arellano & Velásquez (2014)
	Valoración de intangibles.	Ramírez. & Gómez (2015)
	Alternativa de medición de Reputación corporativa.	Yüksel & Cintamür (2016)

Relación	Enfoque	Autores
RC – Stakeholders	Interacción de la empresa con los <i>stakeholders</i> .	Mahon (2002)
	Percepción de los directivos sobre la RC.	Susaeta, Pin & Belizón (2008)
	Percepciones sobre la RC de consumidores.	Shamma & Hassan (2009)
	Satisfacción de los consumidores.	Walsh, Mitchell, Jackson & Beatty (2009)
	Enfoque en las necesidades de un único grupo de interés.	Dickinson et ál. (2010)
	Construcción de RC en la mente de los <i>stakeholders</i> .	Orozco & Muñoz (2012)
	La importancia de los <i>stakeholders</i> en las empresas de comunicación.	Orozco & Ferré Pavia (2012a)
	Tipos de RC asimilados por los <i>stakeholders</i> .	Mishina, Block & Mannor (2012)
	El impacto de la RC en empleados y usuarios.	Hillenbrand, Money & Ghobadian (2013)
	Gestión de la RC por parte de directivos.	Casado (2013)
	Incidencia de la RC en lealtad de consumidor.	Helm & Tolsdorf (2013)
	La incidencia de la RC en los empleados.	Mehtap & Kokalan (2013)
	RC y creación de valor para los accionistas.	Miralles-Marcelo, Miralles-Quirós & Daza-Izquierdo (2014)
	Efectos de las percepciones de la RC en el valor de los accionistas.	Raithel & Schwaiger (2015)

Relación	Enfoque	Autores
RC – Comunicación y Medios	Cobertura en medios influencia en la RC.	Kiousis, Popescu & Mitrook (2007)
	Visibilidad de empresas en medios y su influencia en la RC.	Capriotti (2009c)
	Construcción de espacios en medios y su impacto en la RC.	Mosto (2010)
	La comunicación en internet y la RC.	Aula (2011)
	Efecto de la comunicación de crisis en la RC.	Schultz, Utza & Göritz (2011)
	Imagen y reputación en la web.	Piazzo (2012)
	Antecedentes de RC en cadenas televisivas.	Vila & Küster (2013)
RC – <i>Marketing</i>	Posición competitiva asociada a la RC.	Fombrun & Van Riel (1998)
	La RC en el sector de los servicios turísticos.	García (2002)
	Relación de la RC con el valor de marca.	Alloza (2005)
	RC en los clubes de fútbol.	Olabe (2012)
	Impacto de la RC en el riesgo corporativo.	Delgado, Quevedo & Díez (2013)
	Promesa de marca y reputación en redes sociales.	Arroyo & Mamic (2015)

Relación	Enfoque	Autores
RC – RSC	Acciones socialmente responsables y la posterior disposición de los consumidores.	Fernández & Merino (2005)
	Convergencia entre la RSC y la RC.	Freeman (2006)
	Relación de las acciones de RSC con la identidad y la RC.	Lauring & Thomsen (2008)
	Influencia de la RSC y la credibilidad en la RC.	Berens & Van Rekom (2008)
	La RSC como estrategia para conseguir imagen y RC.	García & Llorente (2009)
	Percepción de los consumidores de las acciones de RSC.	Castaldo, Perrini, Misani & Tencati (2009)
	Construcción de RC a través de campañas publicitarias de RSC.	Orozco & Roca (2011a)
	Atributos de los públicos en las acciones de RSC y su relación con la RC.	Kim (2011a)
	Impacto de la RSC en la RC según el tipo de industria.	Melo & Garrido (2012)
	Influencia de publicidad de la RSC en el valor de marca.	Saeedniaa & Sohanib (2013)
	RC y RSC en desempeño financiero.	Valenzuela, Jara-Bertin & Villegas (2015)
	RSC y RC en países en desarrollo.	Lizarzaburu & Brio (2016)

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral “Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación”, recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

## 2.1 Relación Reputación corporativa – conceptualización y propuestas de medición

El hecho de que la RC sea una teoría en las primeras etapas de su desarrollo hace que sus investigaciones vayan también encaminadas a su evolución epistemológica. Esta característica genera una diversidad de estudios en los que lo importante no ha sido la aplicación de un modelo empírico, sino primero sentar las bases de su conceptualización teórica y luego, la propuesta de índices sin llegar a la evaluación del mismo.

Uno de los primeros estudios realizados por Fombrun et ál. (2000) abogaba por la importancia de crear un índice que evaluara la reputación de las empresas, de tal forma que se contara con una medida válida con la cual valorar los intangibles. Además, formulaban sugerencias importantes para esta época porque planteaban que “se necesitaba una nueva medida más robusta de la medida de la Reputación corporativa que pudiera suscitar las percepciones de múltiples grupos de interesados y establecer la multidimensionalidad del constructo”<sup>38</sup> (p. 254).

En el año siguiente Villafañe (2001), pionero de las teorías asociadas a la RC en España, propone que la reputación desplaze otros valores relevantes como el bursátil. Inclusive da a conocer las bondades del Monitor Empresarial de Reputación corporativa (Merco), índice de su propia autoría, creado en 2000, para medir la reputación de algunos sectores de empresas que operan en España. En la actualidad este índice funciona en países como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

Posteriormente se realizó una investigación dedicada al estado de la cuestión a través de revisión bibliográfica, además de una propuesta de modelo con varias dimensiones con el cual evaluar la reputación (Schwaiger, 2004). El modelo propuesto, aunque no se evaluó en su totalidad, constaba de dos dimensiones: capacidad y simpatía. En la

<sup>38</sup> “A new more robust measure of corporate reputation measure was needed that would elicit the perceptions of multiple stakeholders groups and establish the multidimensionality of the construct”.

misma línea López & Iglesias (2006) relacionaron la reputación con las variables del rendimiento empresarial. Dentro de sus resultados confirman “la naturaleza multidimensional del recurso reputación y la influencia del rendimiento pasado en la percepción directiva actual de la reputación y la de esta última en el rendimiento futuro” (p. 139). Es de resaltar el hecho de que la evaluación realizada sobre la RC se hizo únicamente a directivos y no a toda la cadena de valor, práctica que es la más común en los estudios de campo de este tipo.

El diseño de modelos continúa con la propuesta realizada por Martínez & Olmedo (2009). Su propuesta tiene como objetivo integrar propuestas de otros autores y así aplicarla a diferentes grupos de interés. Como ocurrió con otros investigadores, su estudio no desarrolló ningún trabajo empírico, con lo cual no se validaron las escalas de medición propuestas. La conclusión más relevante giró en torno a:

La dificultad de realizar un índice de medida de la reputación adaptado a cualquier sector de actividad, dada la singularidad de cada uno de ellos (grado de regulación legislativa, compromiso u obligaciones con el medio ambiente, presiones de los *stakeholders* o exigencias de seguridad del empleado) y a las diferentes medidas de rendimientos financiero que se pueden utilizar (contables, de mercado o mixtas) (Martínez & Olmedo, 2009, p. 140).

Esta aseveración de Martínez & Olmedo (2009) es esencial porque admiten los conflictos al intentar evaluar la RC en distintas empresas y sectores utilizando la misma herramienta. Las diversidades de la compañía, de sus marcas, de sus cadenas de valor, de sus sectores, entre otros aspectos, imposibilitan aplicar una sola herramienta en todos los sectores empresariales.

Dada la dificultad manifiesta de evaluar los aspectos relacionados con la RC, Suviri (2010) reconoce en su investigación que “nos encontramos ante un activo de naturaleza intangible, compleja y heterogénea y por ende, incapaz de ser evaluado de forma homogénea y consensuada” (p. 180). Pero, el autor va más allá y ratifica la poca validez que muchos investigadores le otorgan a los *ranking* internacionales:

La primera conclusión a la que se ha llegado y que da respuesta a la problemática principal es que no existe un marco homogéneo y consensado de gestión y evaluación de la Reputación corporativa, lo cual dificulta en gran medida la comparación y credibilidad de los *ranking* que se establecen al efecto (p. 186).

La falta de investigaciones que definan los conceptos asociados a la RC hizo que Abratt & Kleyn (2012) plantearan un análisis sobre las dimensiones constitutivas de la identidad, la marca y la reputación. Sus conclusiones justifican que dichos conceptos no son intercambiables, pero lo más importante es que proponen que las próximas investigaciones realizadas por otros autores se realicen a toda la cadena de valor y no solo a los consumidores o a los directivos como se viene haciendo hasta el momento:

Hay una oportunidad para investigadores académicos en el área de marca corporativa de extender sus investigaciones en experiencia, relaciones y comunidades con relación a las marcas, más allá de los clientes como partes interesadas a todos los grupos de interés<sup>39</sup> (p. 1060).

Al problema de tomar como base solo algunos de los *stakeholders* que conforman toda la cadena de valor se le suma que los índices actuales de RC no poseen criterios de validez sólidos ni claros, razón por la cual “la diferencia en los resultados de las calificaciones claramente ilustran los problemas que los gerentes enfrentan cuando miden la reputación de su compañía”<sup>40</sup> (Sarstedt et ál., 2013, p. 337).

Otra de las investigaciones que proponen un modelo de medición de la RC lo desarrollan Marquina, Arellano & Velásquez (2014). En su estudio plantean 7 variables y fue aplicado en 15 diferentes sectores

<sup>39</sup> “There is an opportunity for academic researchers in the area of corporate branding to extend their research on brand experience, brand relationships and brand communities beyond customers as stakeholders to all stakeholder groups”.

<sup>40</sup> “The differences in the results of the rankings clearly illustrate the problems managers face when assessing their company’s reputation”.

industriales. Sus resultados les permitieron indicar que no necesariamente las empresas que tienen una mayor recordación son aquellas que gozan de mayor reputación. Adicionalmente, corroboran la posibilidad de crear índices de medición sectoriales que se adapten a las necesidades de cada una de las empresas según el sector empresarial al que pertenezcan.

Una de las pocas investigaciones que se han encontrado dentro del contexto colombiano fue implementada por Ramírez & Gómez (2015), quienes determinan el grado de conocimiento de los intangibles de la marca por parte de algunos directivos de empresas comerciales, industriales y de servicios de la ciudad de Popayán (Cauca). Dentro de las conclusiones, los autores advierten de la necesidad de generar modelos que permitan sistematizar, medir y valorar los intangibles en las empresas, muy especialmente como herramienta en la toma de decisiones en los departamentos de contabilidad y gestión financiera de las organizaciones.

Finalmente, otro método de valoración de la RC es creado por Yüksel & Cintamür (2016), pues consideran que se deben crear índices *ad hoc*, no sólo para determinados sectores, sino igualmente para cada uno de los *stakeholders* de las empresas. El ejemplo que exponen dentro del artículo hace referencia a una herramienta para medir la RC en entidades financieras. Una de las conclusiones determina que los intangibles más relevantes para estas empresas de servicios deberían ser: buena orientación a los empleados, desempeño financiero, responsabilidad social y ambiental, omnipresencia y un correcto comportamiento con los empleados.

Estas investigaciones no solo corroboran el hecho de que en la actualidad hay problemas conocidos con los índices que miden la RC de las empresas, sino que además apoyan la creación de herramientas más específicas que se amolden a líneas económicas específicas con diferenciación en todos los grupos de interés.

## 2.2 Relación Reputación corporativa – *stakeholders*

La mayor preocupación de los directivos de las compañías que están relacionados con el tema de la RC es identificar su impacto en los *stakeholders*, pero, en especial, en los consumidores o usuarios. Teniendo presente las expectativas del sector empresarial, la mayoría de las investigaciones se han enfocado en un solo grupo de interés, sin tener presente la relevancia de la RC en toda la cadena de valor.

La investigación de Mahon (2002) referenciaba la interacción entre la empresa y los *stakeholders*, basado exclusivamente en referencias bibliográficas. Su postura frente a los grupos de interés se limitó a considerar que la relación entre éstos y la RC está mediada por diversas disciplinas, lo que requiere un abordaje holístico.

Quienes implementaron un estudio cualitativo fueron Susaeta et ál. (2008). Su objetivo básico era conocer la percepción que altos directivos de empresas (Chief Executive Officer - CEO) tienen sobre la RC y comparar diferencias entre sectores. El estudio concluye que “las tres características más relevantes del perfil reputacional del CEO son: la credibilidad, la visión estratégica y la comunicación externa” (p. 2). Los hallazgos son importantes, pues comparan percepciones en distintos sectores empresariales, pero carece de la visión *multistakeholder* de la RC.

Con respecto a los usuarios finales, una investigación referenciada por Walsh et ál. (2009) reveló que los altos niveles de satisfacción de los consumidores impactan positivamente en la RC. Otros estudios similares han demostrado igualmente que los estándares de calidad o el servicio de una empresa pueden generar un mayor impacto en la reputación que las acciones de RSC.

Otra investigación en la que se involucraban por lo menos dos grupos de interés examinaba la RC de consumidores y no consumidores (Shamma & Hassan, 2009). Ambos investigadores describen que hay diferencias perceptuales entre ambos grupos, pero la conclusión más significativa gira en torno su posición respecto a la RSC:

Los hallazgos de este estudio revelaron que la formación de las percepciones sobre la Reputación corporativa difieren entre aquellos que son clientes y no son clientes. La dimensión de la atracción emocional es específica para el grupo de clientes y la dimensión de visión y liderazgo es específica para el grupo de no clientes. Finalmente, la responsabilidad social y ambiental no fue un elemento significativo en formar las percepciones sobre la Reputación corporativa, tanto para clientes como no clientes<sup>41</sup> (p. 326).

Además de indicar que la RSC no es el factor decisivo en la construcción de RC, corroborando los hallazgos de Walsh et ál. (2009), plantean que los pilares principales para la construcción de RC son: la calidad y el desempeño financiero de la empresa.

Los *stakeholders* también han sido el foco de los estudios de Mishina et ál. (2012). Sus exploraciones indagaban por la forma en que diferentes tipos de reputación se construyen en los grupos de interés y la habilidad de los directivos para proteger dicha construcción. En su investigación concluyen que los *stakeholders* asumen dos tipos de percepciones con respecto a la RC, “lo que la organización puede hacer” y “lo que a la organización le gustaría hacer”. Ambos tipos de reputación son válidas para generar RC, lo que permite a los autores proponer que la empresa seleccione la que considere más conveniente según situaciones particulares.

Algunas investigaciones intentan entender la manera en que se crea RC en los *stakeholders*, pero otras lo hacen partiendo de la base de cómo las acciones llevadas a cabo por los grupos de interés impactan la reputación de las empresas. El estudio realizado por Orozco & Ferré Pavia (2012a) evidencia cómo la mala gestión de una empresa de comunicación y el poder de los *stakeholders* puede perjudicar gravemente la RC. Más aun, proponen que mediante el diálogo trans-

---

<sup>41</sup> “The findings of this study revealed that the formation of perceptions about corporate reputation differ between customers and noncustomers. The dimension of emotional appeal is specific to the customer group and the dimension of vision and leadership is specific to the noncustomer group. Finally, social and environmental responsibility was not a significant element in forming the perceptions about corporate reputation for both customers and non-customers”.

parente en las redes sociales y la puesta en práctica de acciones de RSC se pueden mejorar los vínculos con estos colectivos.

Una investigación en la que se analiza de forma fragmentada la cadena de valor interpreta la manera en que empleados y usuarios asumen el respaldo que ofrece la marca para la creación de RC (Hillenbrand et ál., 2013). Los hallazgos defienden la idea de que la RC impacta en empleados y usuarios según tres procesos correlacionados:

Primero: en términos de experiencias propias de RC que los clientes y los empleados tienen a través de sus propias interacciones con la organización; segundo, en términos de experiencias de RC relacionadas con los otros que los clientes y los empleados tienen de cómo las organizaciones se relacionan con un grupo de interesados más amplio; y tercero, en términos de las creencias que los grupos de interés forman sobre la RC de la organización, las cuales resultan de estos dos tipos de experiencias<sup>42</sup> (Hillenbrand et ál, 2013, p. 141).

Las últimas investigaciones sobre Reputación corporativa siguen utilizando un solo grupo de interés para dar cuenta de las percepciones de los *stakeholders*. En primera instancia, Casado (2013) realiza entrevistas vía correo electrónico con empleados encargados de la RC de las empresas. Las conclusiones más relevantes de su estudio admiten que a los grupos de interés a los cuales se les da mayor importancia es a los empleados y a los clientes, descuidando de manera tajante a los demás *stakeholders*.

En un análisis sobre la lealtad y la RC en consumidores, Helm & Tolsdorf (2013) emiten conclusiones interesantes pues sostienen que tener una buena reputación no exime a las empresas de los malos resultados de una crisis. Inclusive llegan a asegurar que cuando una

<sup>42</sup> "First. In terms of 'self-related' CR experiences that customers and employees have through their own interactions with the organization; second, in terms of 'others-related' CR experiences that customers and employees have of how organizations relate to a wider stakeholder constituency; and third, in terms of beliefs that stakeholders form about the CR of the organization, which result from these two types of experiences".

empresa tiene una buena reputación los consumidores tienen mayores expectativas, con lo cual al momento en que aparece una crisis, este grupo de *stakeholder* se ve impactado de manera negativa.

En contraposición a la idea de los anteriores investigadores, Mehtap & Kokalan (2013) aseguran que luego de analizar los empleados de algunas corporaciones de televisión y bancos con buena Reputación corporativa, estos *stakeholders* asumen comportamientos más colaborativos, comparten información y en general, se muestran más receptivos a las sugerencias y a mejorar su trabajo.

Continuando con la relación entre la RC y los *stakeholders*, el artículo de Miralles-Marcelo, Miralles-Quirós & Daza-Izquierdo (2014) pone de manifiesto que “las empresas cotizadas en el mercado bursátil español que tienen una mayor reputación tienen también una mayor capacidad de creación de valor para sus accionistas” (p. 29). Estos resultados no solo permiten conocer la alta relevancia de la RC para los accionistas, sino el papel fundamental que cobra hoy en día este intangible al momento de realizar una gestión comercial:

En este sentido es preciso indicar que, cuando estos agentes seleccionan las empresas en las que van a invertir, tratan de elegir aquellas con mayores perspectivas de futuro. Es en ese momento cuando la Reputación corporativa puede jugar un papel fundamental ya que unas mayores expectativas para los inversores pasan porque los clientes estén más satisfechos con la calidad de los productos, los empleados con las condiciones laborales y, en definitiva, los distintos grupos de interés tengan una elevada percepción de la empresa (p. 30).

Igualmente, desde los análisis de las percepciones, pero esta vez desde la visión del público general se presenta el estudio llevado a cabo por Raithel & Schwaiger (2015), quienes sostienen que existe una relación directa entre lo que los públicos de la empresa piensan de la misma con el valor de marca para los accionistas. En este sentido, recomiendan que los accionistas de una organización primero

determinen cuál es la reputación de una empresa previa a cualquier transacción que implique la compra de una empresa o de una marca.

Los estudios descritos previamente, en donde prevalece la falta de exploraciones que tomen toda la cadena de valor, permiten emitir una declaración importante: la necesidad de realizar estudios futuros sobre RC en donde la participación de todos los *stakeholders* sea la base fundamental.

## 2.3 Relación Reputación corporativa – comunicación y medios

Si bien es cierto que las empresas de comunicación, en especial los medios de comunicación, han tenido una injerencia directa sobre la reputación de las empresas, en este sector han sido menos importantes las acciones e investigaciones relacionadas con la RC.

Los estudios en este ámbito son mucho más recientes que los que tratan la conceptualización o la relación con los *stakeholders*. Uno de ellos investigó la influencia de la cobertura de medios y las relaciones públicas en la RC (Kiousis et ál., 2007). Tomando como muestra 28 empresas de Estados Unidos, encontraron “una positiva correlación entre el tono de los mensajes de las relaciones públicas y el tono de cubrimiento de los medios, pero no se encontró una relación entre los atributos efectivos y la Reputación corporativa o el desempeño financiero”<sup>43</sup> (p. 161).

En una dirección similar, Capriotti (2009c) se preocupó por saber el nivel de visibilidad de las compañías del Ibex 35 en los cuatro más importantes periódicos de España, además de los atributos económicos y sociales que se le asignaban a dichas empresas. El autor referencia dos grandes resultados: “las compañías más grandes, con buenas reputaciones y orientadas al consumo masivo, tienen mayor visibili-

---

<sup>43</sup> “A positive correlation between public relations messages tone and media coverage tone, but again found no relationship between the salience of affective attributes and corporate reputation or financial performance”.

dad en los periódicos, y las compañías son básicamente presentadas como actores económicos y no sociales en la sociedad”<sup>44</sup> (p. 225).

La relación entre la construcción de espacios en medios masivos y su impacto en el desarrollo de RC fue el objetivo básico de la investigación de Mosto (2010). Una consideración de suma importancia precisa que las empresas de comunicación no conocen ni desarrollan acciones con el fin de conocer su RC:

Las empresas como productores primarios de información y como objeto de comunicación de otros productores primarios y secundarios (los medios), desconocen, en muchos casos el posicionamiento o los resultados de sus propias gestiones y de las de terceros que los involucran. No existen, hasta el momento, desarrollos metodológicos aceptados por la academia y probados profesionalmente con capacidad de cuantificar lo ofrecido en términos comunicacionales por los medios masivos de comunicación (p. 105).

La conclusión a la que llega Mosto (2010) es una evidencia fehaciente de la falta de herramientas de investigación que aborden el impacto de la RC de las empresas de comunicación.

Por otra parte, Aula (2011) concluye en su investigación que la comunicación en línea tiene un impacto positivo en las estructuras asociadas a la reputación de las empresas. Además, expresa que “la comunicación *online* puede ser usada para influenciar las evaluaciones hechas por los *stakeholders* sobre un producto o servicio de una organización, responsabilidad corporativa, éxito, su habilidad para cambiar y desarrollar, y su imagen pública”<sup>45</sup> (p. 28). El autor también recalca que a pesar de que esta comunicación puede tener un impacto positivo en la reputación, no es recomendada en las instancias

<sup>44</sup> “Larger companies, with good reputations and oriented to mass consumption, have more visibility in newspapers, and companies are basically presented as economic and not social actors in society”.

<sup>45</sup> “Online communication can be used to influence the assessments made by stakeholders about an organization’s products and services, corporate responsibility, success, its ability to change and develop, and its public image”.

en las que se desea construir confianza, pues esta condición requiere unas circunstancias diferentes.

Dentro de los estudios relacionados con los medios de comunicación se puede referenciar el llevado a cabo por Schultz et ál. (2011), en el que se analizaron los efectos de los públicos ante estrategias efectuadas en redes sociales en crisis de comunicación. Los resultados indicaron que el medio es más importante que el mensaje, debido a que se obtuvieron mayores impactos en los públicos cuando se cambió el uso del medio que cuando se modificó el tipo de mensaje. La Reputación corporativa en cadenas de televisión es el centro de la investigación realizada por Vila & Küster (2013). Sus resultados explican cómo la reputación tiene gran importancia para una cadena de televisión, especialmente por el hecho de que el mercado se presenta cada vez más fragmentado y segmentado. Sus sugerencias apuntan a mejorar tanto la calidad percibida como la identidad de las empresas de comunicación.

## 2.4 Relación Reputación corporativa – *marketing*

La RC como parte fundamental de los valores de las empresas tiene una estrecha relación con las acciones de *marketing*. A pesar de ello son menores las investigaciones que relacionan la RC con el desempeño empresarial o el *marketing*.

Según Alloza (2005) se observa una relación positiva entre la RC y su contribución al fortalecimiento del valor de la marca. También señala que esta relación positiva le genera valor a la empresa y provoca un crecimiento de su rentabilidad.

En el plano deportivo también se ha analizado el impacto de las acciones empresariales en RC. La conclusión a la que llega Olabe (2012) después de su estudio es que la conducta social de las organizaciones deportivas está decididamente orientada a incrementar la reputación y la notoriedad en un ámbito diferente al estrictamente competitivo.

Ya en el plano de los riesgos asociados a las empresas, se ha encontrado que una buena RC genera estabilidad de los *stakeholders* disminuyendo el riesgo empresarial y mejorando su desempeño (Delgado et ál., 2013).

La última investigación desde la relación entre la RC y el *marketing* la presentan Arroyo & Mamic (2015), señalando que existe un evidente vínculo entre la RC y las promesas que las marcas realizan a sus *stakeholders*, especialmente cuando los grupos de interés utilizan las redes sociales para advertir sobre las acciones de las empresas:

Los entornos digitales favorecen la resistencia de la sociedad civil, dando paso a un modelo bidireccional de ciudadanía digital [...], los usuarios de las redes toman dominio de la situación, y a través de sus mensajes en las redes, participan activamente en la construcción y desenlace de los sucesos (p. 180).

El análisis de estas investigaciones hace evidente que la RC tiene una injerencia directa en las consideraciones de las empresas al momento de gestionar sus acciones de *marketing*. En este aspecto no se puede concebir el intangible reputación como una rueda suelta dentro del entorno de las organizaciones, pues, por el contrario, comienza a erigirse como un elemento cohesionador y de implementación en cada uno de los departamentos de la empresa.

## 2.5 Relación Reputación corporativa – Responsabilidad social corporativa

La proliferación por parte de compañías de iniciativas de RSC ha generado de igual manera un incremento en las investigaciones en las que se intentan conocer su relación e impacto en la RC.

No se puede ser categórico al concluir si las acciones de RSC generan resultados positivos en la RC, pues en el ámbito académico se encuentran resultados dicotómicos. Mientras que por ejemplo, Mor-

sing, Schultz & Nielsen (2008) demostraron que la comunicación de la RSC impactaba favorable y directamente en la Reputación corporativa de las empresas, otros investigadores como Shamma & Hassan (2009) y Walsh et ál. (2009) consideraron que la RSC no es un factor primordial en la construcción de RC. Aunque no exista consenso al respecto lo trascendental es identificar la variedad de estos estudios y sus resultados más notables.

Las actuaciones socialmente responsables son valoradas positivamente por parte de los consumidores. Esta fue una de las conclusiones a las que llegaron Fernández & Merino (2005) en su investigación sobre la posibilidad de que este grupo de interés pague por las actuaciones responsables. Su investigación basada en cuatro grupos focales y entrevistas a 54 individuos propone que próximos estudios recurran a métodos de valoración con múltiples atributos para obtener mejores resultados sobre la RC.

Otro importante defensor de la positiva relación entre la RSC y la RC es Freeman (2006). Para este investigador hay evidencia que demuestra el poder e impacto que sobre las percepciones de los *stakeholders* genera la RSC. En sentido contrario, Garay & Sánchez (2006) exponen que “la responsabilidad corporativa es una condición necesaria pero no suficiente de la reputación” (p. 232). Aunque opinan que la influencia es importante creen que otros factores son mejor valorados por algunos grupos de interés.

En el plano de la comunicación, Berens & Van Rekom (2008) analizaron la influencia de la comunicación de la RSC en la RC y encontraron una relación positiva:

Nuestros resultados muestran que la factualidad influye positivamente en el valor diagnóstico de un mensaje publicitario corporativo para inferir la RSC de la organización y, a través de este camino, conduce a una reputación significativamente más positiva respecto a la RSC. Adicional a esto, los resultados muestran que la factualidad del mensaje tiene una influencia positiva en la credibilidad del mensaje,

que a su vez, mejora significativamente la reputación de la organización para la habilidad corporativa<sup>46</sup> (p. 112).

Basados en estos resultados, los autores sugieren que la comunicación de la RSC debería incluir información factual, es decir, una comunicación en donde se hagan evidentes las acciones de RSC.

En un análisis de García & Llorente (2009) basado en el estudio de páginas web y artículos en revistas comprueban que la RSC sienta las bases para una buena imagen corporativa y una fuerte RC. Quienes son mucho más categóricos en sus resultados fueron Castaldo et ál. (2009) pues destacan que:

Quando los productos vendidos por la compañía encarnan valores éticos o sociales comienzan a entrar en juego asociaciones positivas respecto a la RSC. Los consumidores confiarán en compañías con reputaciones fuertes que se entregan implícitamente por medio de la promesa de venta de estos productos. Los consumidores estarán especialmente atentos a la reputación de una compañía por el respeto y el cuidado de ellos<sup>47</sup> (p. 12).

Se ha insistido en la idea de no ser categóricos al asegurar si la RSC influye en la RC. Esta misma sugerencia la hace Kim (2011a), sobre todo porque las percepciones del público dependerán del conocimiento previo que tienen de la compañía: “si una corporación tuvo una buena reputación anteriormente, sus prácticas en RSC serán percibidas como mutuamente beneficiosas. Pero, si la reputación an-

<sup>46</sup> “Our results show that factualness positively influences the diagnostic value of a corporate advertising message for inferring the organization’s CSR, and, via this path, leads to a significantly more positive reputation regarding CSR. In addition, the results show that message factualness has a positive influence on the credibility of the message, which, in turn, significantly enhances the organization’s reputation for corporate ability”.

<sup>47</sup> “When the products sold by the company embody ethical or social values, positive corporate CSR associations come into play. Consumers will trust companies with strong reputations to deliver on the implicit promise of these products. Consumers will be especially attentive to a company’s reputation for respecting and caring about them”.

terior de una compañía no fue favorable, sus prácticas serán interpretadas como actividades sólo para el interés propio”<sup>48</sup> (p. 89).

La afirmación anterior pone de manifiesto la idea de que la reputación se va construyendo a largo plazo y que una organización reputada tiene unas mayores posibilidades de sobrevivir ante una crisis. Esto quiere decir que las empresas tienen una especie de tanque de reserva donde pueden almacenar su reputación pues los *stakeholders* sabrán reconocer sus acciones y esfuerzos previos.

Melo & Garrido (2012) proponen que la RSC es la clave para potenciar la RC y para duplicar las ventajas competitivas de las empresas. Aunque sus resultados indican que la RSC sí tiene un impacto sobre la RC, este difiere según el sector empresarial o industrial al que pertenece la empresa.

A propósito del impacto de la RSC, Saeedniaa & Sohanib (2013) examinaron la manera en que la RSC afecta el valor de marca a través de la satisfacción de los consumidores. Sus resultados advierten que “la RSC tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente y puede ayudar a construir la reputación de una firma y equidad de marca. No obstante, nuestra encuesta no confirmó que la RSC tuviese ningún impacto positivo en la Reputación corporativa o el valor de la marca”<sup>49</sup> (p. 1143). Este hecho permite reconocer que hasta ahora las investigaciones sobre RSC no emiten conclusiones categóricas, lo que abre el espacio para continuar con indagaciones que esclarezcan el camino de la influencia de la RSC en la Reputación corporativa.

La forma en que las prácticas de RSC inciden en la RC y en el desempeño financiero son la base del estudio que destacan Valenzuela, Jara-Bertin & Villegas (2015). La principal conclusión hace que estos investi-

<sup>48</sup> “If a corporation had a good prior reputation, its CSR practice would be perceived as a mutually beneficial activity. But, if the company’s prior reputation was not favorable, the practice would be interpreted as a self-interested activity”.

<sup>49</sup> “CSR has a positive impact on customer satisfaction and could help build firm reputation and brand equity. However, our survey did not confirm that CSR had any positive impact on corporate reputation or brand equity”.

gadores declaren que las prácticas de responsabilidad social tienen un efecto directo y positivo sobre el desempeño financiero y la RC:

Al momento de analizar la Reputación corporativa medida a través del crecimiento de las ventas, se evidencia la importancia de implementar dimensiones de RSE tendientes a fortalecer las redes con los colaboradores con la finalidad de obtener un mayor posicionamiento estratégico, mejoras en la eficiencia empresarial y en la mejor adaptación a la dinámica del entorno (p. 342).

Este tipo de estudios, con evidencia empírica, han justificado la idea cada vez más aceptada de la relación directa entre la RSC y la RC. Por esta misma vía están Lizarzaburu & Brio (2016), pues su artículo sobre el sector financiero en países en desarrollo presenta como principal conclusión que las empresas bancarias han mejorado su reputación debido a su responsabilidad social:

Esta mejora de reputación ha estado correlacionada con un fortalecimiento del valor de la empresa, de tal manera que en el neto el beneficio económico que representa la RSC ha superado los costos de ejecutar dichos planes (p. 59).

Una vez realizado este corto estado de la cuestión sobre investigaciones relacionadas con la RC quedan varias conclusiones dignas de mención. Las principales son la falta de metodologías y herramientas que indaguen por la RC, la inexistencia de consenso en los resultados y la necesidad de tener en cuenta en los estudios toda la cadena de valor. Además, la situación actual convierte en apremiante desarrollar investigaciones sobre la RC en las empresas como una vía eficaz para conocer las percepciones de todos sus *stakeholders*.

## Bibliografía

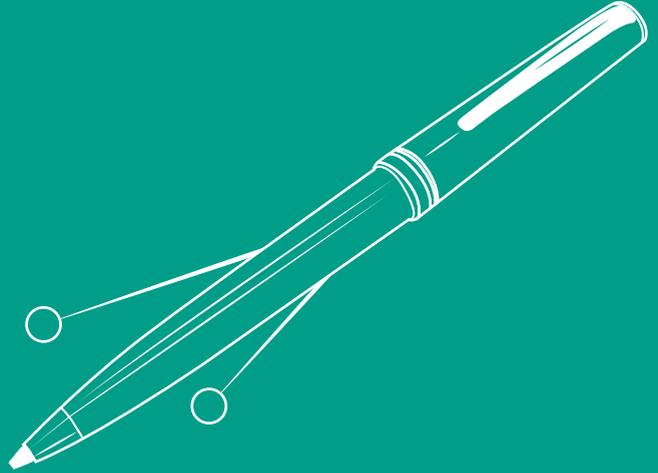
- Abratt, R. & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7-8), 1048-1063.
- Alloza, A. (2005). La Reputación corporativa, la eficacia de la comunicación, la marca y la creación de valor. *Investigación y Marketing*, 86, 6-15.

- Arroyo, I. & Mamic, L. (2015). Los riesgos de romper la promesa de marca: la reputación de Coca Cola en las redes sociales. *Prisma Social*, 14, 152-186.
- Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review*, 37, 28-36.
- Berens, G. & Van Rekom, J. (2008). How specific should corporate communication be? En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (96-117). New York: Routledge.
- Capriotti, P. (2009c). Economic and social roles of companies in the mass media. The impact media visibility has on businesses being recognized as economic and social actors. *Business & Society*, 48(2), 225-242.
- Casado, A. (2013). La gestión de la reputación en España: nuevas tendencias en las direcciones de comunicación. *Miguel Hernández Communication Journal*, 4, 90-111.
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N. & Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: the case of fair trade products. *Journal of Business Ethics*, 84, 1-15.
- Delgado, J., Quevedo, E. & Díez, J. (2013). The impact of corporate reputation on firm risk: A panel data analysis of spanish quoted firms. *British Journal of Management*, 24, 1-20.
- Dickinson, S., Beverland, M. & Lindgreen, A. (2010). Building corporate reputation with stakeholders. Exploring the role of message ambiguity for social marketers. *European Journal of Marketing*, 44(11), 1856-1874.
- Fernández, D. & Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por Responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (1998). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5-13.
- Fombrun, C., Gardberg, N. & Sever, J. (2000). The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Freeman, B. (2006). Substance sells: aligning corporate reputation and corporate responsibility. *Public Relations Quarterly*, 51(1), 12-19.
- García, F. (2002). *La reputación como recurso estratégico. Un enfoque de recursos y capacidades*. (Tesis de doctorado, Universidad de La Laguna). Recuperado de <ftp://tesis.btbk.ull.es/ccssyhum/cs133.pdf>
- García, M. & Llorente, C. (2009). La Responsabilidad social corporativa. Una estrategia para conseguir imagen y reputación. *Icono 14*, 13, 95-124.
- Helm, S. & Tolsdorf, J. (2013). How does corporate reputation affect customer loyalty in a corporate crisis? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(3), 144-152.
- Hillenbrand, C., Money, K. & Ghobadian, A. (2013). Unpacking the mechanism by which corporate responsibility impacts stakeholder relationships. *British Journal of Management*, 24, 127-146.
- Kiouis, S., Popescu, C. & Mitrook, M. (2007). Understanding influence on corporate reputation: an examination of public relations efforts, media coverage, public opinion, and financial performance from an agenda-building and agenda-setting perspective. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 147-165.
- Kim, H. (2011a). A reputational approach examining publics attributions on corporate social responsibility motives. *Asian Journal of Communication*, 21(1), 84-101.

- Lizarzaburu, E. & Brio, J. (2016). Responsabilidad social corporativa y Reputación corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Revista globalización, competitividad y gobernabilidad*, 10(1), 42-65.
- Lauring, J. & Thomsen, C. (2008). Collective ideals and practices in sustainable development: managing corporate identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 38-47.
- López, V. & Iglesias, S. (2006). Percepciones directivas del recurso reputación. Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 28, 139-160.
- Mahon, J. (2002). Corporate reputation: research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business Society*, 41, 415-445.
- Marquina, P., Arellano, R. & Velásquez, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66.
- Martínez, I. & Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas*, 15(2), 127-142.
- Mehtap, O. & Kokalan, O. (2013). The relationship between corporate reputation and organizational citizenship behavior: a comparative study on TV companies and banks. *Quality & Quantity*, 47(6), 3609-3619.
- Melo, T. & Garrido, A. (2012). Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 11-31.
- Miralles-Marcelo, J., Miralles-Quirós, M. & Daza-Izquierdo, J. (2014). Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. *Universia Business Review*, 4, 16-33.
- Mishina, Y., Block, E. & Mannor, M. (2012). The path dependence of organizational reputation: How social judgment influences assessments of capability and character. *Strategic Management Journal*, 33, 459-477.
- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K. (2008). The catch 22 of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Mosto, C. (2010). Relación entre la construcción de espacios en medios masivos y su impacto en el desarrollo de Reputación corporativa. *Revista científica de UCES*, 14(1), 100-115.
- Olabe, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación AdResearch ESIC*, 6(6), 144-157.
- Orozco-Toro, J. & Roca, D. (2011a). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC. *Sphera Pública*, 11, 273-289.
- Orozco-Toro, J. & Ferré Pavia, C. (2012a). La fuerza de los *stakeholders* en el caso de La Noria. Ciudadanía crítica y uso de redes sociales en un análisis de la Reputación corporativa. *Icono 14*, 10(3), 107-125.
- Orozco-Toro, J. & Muñoz, O. (2012). Entre la razón y la emoción. Construcción de imagen y reputación en la mente de los consumidores. *Doxa*, 15, 151-174.
- Piazzo, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de <http://alturl.com/phc9j>
- Raithel, S. & Schwaiger, M. (2015). The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. *Strategic Management Journal*, 36, 945-956.
- Ramírez, Z. & Gómez, A. (2015). Grado de conocimiento del adjetivo intangibles, y su relación con la identificación, reconocimiento, medición, valoración y revelación de "intangibles" en

- la información contable de las empresas en Popayán. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(40), 111-150.
- Saeedniaa, H. & Sohanib, Z. (2013). An investigation on the effect of advertising corporate social responsibility on building corporate reputation and brand equity. *Management Science Letters*, 3, 1139-1144.
- Sarstedt, M., Wilczynski, P. & Melewar, T. (2013). Measuring reputation in global markets - a comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business*, 48, 329-339.
- Schultz, F., Utza, S. & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37, 20-27.
- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation – an empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56, 46-71.
- Shamma, H. & Hassan, S. (2009). Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 326-337.
- Susaeta, L., Pin, J. & Belizón, M. (2008). *Factores determinantes de la reputación del CEO: Un análisis sectorial entre las principales empresas españolas*. Universidad de Navarra, España. Trabajo sin publicación.
- Suviri, J. (2010). Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la Reputación corporativa. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, 22, 179-190.
- Valenzuela, L., Jara-Bertin, M. & Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, Reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de empresas*, 55(3), 329-344.
- Vila, N. & Küster, I. (2013). Antecedentes de Reputación corporativa en cadenas televisivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 334-348.
- Villafaña, J. (2001). La Reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área Abierta*, 1, 1-6.
- Walsh, G., Mitchell, V., Jackson, P. & Beatty, S. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: a customer perspective. *British Journal of Management*, 20, 187-203.
- Yüksel, C. & Cintamür, I. (2016). An Attempt to Develop an Alternative Scale to Measure Customer Based Corporate Reputation. *International Journal of Global Business*, 9(1), 59-73.

# Capítulo 03



## EVALUACIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

### 3. Evaluación de la Reputación corporativa

Una amplia variedad de empresas, en especial las multinacionales, han demostrado su interés en medir el resultado de sus estrategias, no solamente desde el punto de vista bursátil, sino desde perspectivas complementarias como la imagen o la Reputación corporativa (RC). Así, gran diversidad de investigadores han abogado por la importancia de evaluar la reputación de las empresas (Nomen, 2005; Hannington, 2006; Salinas, 2007; Muñoz, 2010; Lindemann, 2010; Doorley & García, 2011), Marquina, Arellano & Velásquez (2014), Yüksel & Cintamür (2016).

Evaluar la RC se ha convertido en una gestión indispensable tanto para organizaciones como para investigadores. La necesidad de esta indagación proviene de la idea que señala Lizcano (2006), en la que “los recursos y actividades intangibles han de poder ser representados en una serie de indicadores que hagan posible su medición y comparabilidad” (p. 165). Basados en la medición de los valores intangibles, las empresas estarían en una mayor capacidad para realizar su gestión diaria, pues en definitiva les permitiría:

- Tomar decisiones sobre inversiones de negocio.
- Medir el retorno sobre las inversiones realizadas en la marca a partir de su valor para poder compararlo con el de otras inversiones.
- Tomar decisiones sobre inversiones en la marca.
- Tomar decisiones sobre la concesión de licencias a las empresas filiales para utilizar la marca.
- Volver a examinar los gastos de *marketing*, considerándolos esta vez como inversiones en la marca destinada a aumentar el valor de ésta.
- Asignar los gastos de *marketing* en función de los beneficios que el activo marca genere en cada unidad de negocio.
- Organizar y optimizar el uso de las diferentes marcas del negocio.
- Gestionar una cartera de marcas en mercados diferentes (Lindemann, 2010, p. 61).

La valoración de la RC ha sido un tema recurrente a partir de la década de 1990 debido a la evidencia de que los intangibles tienen un

valor financiero (Olins, 2000) y que una buena reputación es la base para hacer frente a la creciente competitividad de los mercados globales (Fombrun & Rindova, 2000). A diferencia de quienes consideran posible valorar un intangible y por ende la reputación, hay otros que ante su intangibilidad no encuentran una manera de cuantificarlo:

Así, la Reputación corporativa, los recursos humanos y la motivación del personal, contablemente, no constituyen activos intangibles reconocibles ya que no son ni identificables (no pueden comprarse ni venderse), ni son controlados por la empresa (la reputación es una consecuencia de las acciones de la empresa y los empleados tienen la libertad para terminar sus contratos en cualquier momento) (Salinas, 2007, p. 36).

La visión de Salinas (2007) es compartida por Earl & Waddington (2012), pues precisan que “lo que aún no se puede medir, al menos no en ninguna forma clínica o científica, es la correlación directa entre la inversión en actividades de relaciones públicas específicas y el promedio de la reputación de una marca”<sup>50</sup> (p. 15). Es indudable que asignar un valor cuantitativo a un intangible no es una tarea fácil, lo que no implica que no se puedan valorar las percepciones que los distintos públicos tienen de una marca o una organización.

A diferencia de la posición de los anteriores investigadores, otros autores aducen que la RC es medible y cuantificable. En España, quien ha sido el abanderado en la investigación relacionada con la RC ha sido Villafañe (2004a), para quien “la Reputación corporativa no solo se puede evaluar y es mesurable, sino que también se puede verificar a través de hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones” (p. 32). Lo que hace este investigador para valorar la reputación de una empresa se suscribe básicamente a entrevistas a altos directivos de empresas sin tener en cuenta otros grupos de interés.

<sup>50</sup> “What cannot yet be measured, at least not in any clinical scientific way, is the direct correlation between investment in specific public relation activities and overall brand reputation”.

Otro investigador español considera que la RC es cuantificable porque le confiere valor contable:

La reputación en cuanto es la respuesta real, fáctica, de las gentes y del mercado al significado de una corporación, se puede medir y contabilizar. Una estrategia se cuenta en compras, en votos, en encuestas y estudios sociales, en estudios de comportamiento y de opinión, en otras muchas maneras. Por todo ello, la reputación es un valor económico, contabilizable (Álvarez, 2008, p. 89).

De la manera en que lo expresa Álvarez, se puede advertir que hay varias consideraciones reales para darle a la RC la facultad de ser contabilizable.

Desde otra perspectiva, Larkin (2003) asume que los intangibles se pueden evaluar tomando como base la diferencia entre el valor del mercado y el valor en los libros contables de una compañía. Es posible que lo que este autor esté cuantificando no sean los valores intangibles a través de la RC sino el *goodwill*, pues se trata de un valor asignado al momento de realizar una transacción por una empresa.

Por su parte, Nomen (2005) basa su propuesta para evaluar los intangibles en la siguiente disertación: “El valor económico de una cosa es una percepción del observador que corresponde a la capacidad que otorga a la cosa para ejecutar funciones, percibidas con capacidad de satisfacer necesidades” (p. 30). Siendo una definición poco ortodoxa, plantea dos acepciones importantes: la idea de percepciones y capacidad otorgada. Es decir, para medir un intangible se deben valorar las percepciones subjetivas de los *stakeholders* de acuerdo con las necesidades que dicho intangible satisfaga.

La teoría de Nomen (2005) no es aceptada por Lindemann (2010) debido a que considera que estos modelos no atribuyen un valor financiero, sino que terminan midiendo el comportamiento y actitud de los consumidores.

Las posiciones de investigadores más significativas proponen la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar la reputación. Una de las propuestas se encamina a la combinación de diferentes modelos de otros investigadores para luego preguntar a los grupos de interés por sus percepciones directamente sobre la reputación (Earl & Waddington, 2012). Entre tanto Hannington (2006) es quien mejor desarrolla una propuesta de evaluación de los intangibles con el fin de conocer el estado de la reputación de una compañía.

Para este investigador se deben cumplir unas circunstancias básicas. La primera de las recomendaciones gira en torno a evaluar a todos los *stakeholders*:

Uno de los ejercicios más útiles es describir y situar sus *stakeholders* e intentar entender cómo influyen en su Reputación corporativa. Considerar una visión global de todos sus *stakeholders* clave proporcionará una vista más completa de las dinámicas que han creado su reputación (Hannington, 2006, p. 66).

Esta recomendación es muy importante, pues muchos de los métodos que existen en la actualidad para medir la reputación de las empresas se basan en las percepciones de un solo grupo de interés, pero es absolutamente necesario conocer la opinión que sobre la reputación tienen todos los *stakeholders*. Además, como idea fundamental, propone una metodología para su evaluación:

Las preguntas planteadas en este tipo de encuesta son, normalmente, bastante diferentes. La encuesta de reputación debería promover respuestas abiertas a preguntas abiertas y los resultados deberían ponderar más los elementos cualitativos. En efecto, la encuesta analiza la respuesta emocional a la organización y sus cualidades específicas [...] la objetividad de las preguntas es crítica, y trabajar con una organización de investigación externa debería evitar que se cuelen sesgos inconscientes, de modo que usted encuentre lo que quiera oír y no la verdad (Hannington, 2006, p. 93)

La propuesta de contar con todos los *stakeholders* y ponderar elementos cualitativos sienta las bases para la construcción de una herramienta que permita evaluar de la mejor manera posible la RC.

### 3.1 Generalidades de los modelos de evaluación

Evaluar el desempeño de una organización siempre ha sido una necesidad para los directivos y accionistas de las empresas. Las teorías administrativa y económica poseen sus propios métodos para determinar si una empresa está cumpliendo sus objetivos. El más básico y utilizado de estos métodos es el ROI (*Return On Investment*). Aunque el ROI solo dictamina resultados económicos, las empresas también sienten la necesidad de evaluar el retorno de la inversión hecha sobre conceptos intangibles como la imagen o la RC.

Los modelos vinculados a la comunicación se han desarrollado desde dos perspectivas, una académica y otra desde la consultoría; ambas buscan mejorar la gestión empresarial (Garrido, 2004). Las metodologías creadas toman como referencia los intangibles de la marca, lo que implica un cierto grado de subjetividad: “La valoración de marca es algo controvertido. Asignar un valor determinado a algo tan intangible resulta imposible” (Healey, 2009, p. 56). Debido a la dificultad que conlleva esta actividad los medios de comunicación han optado por realizar únicamente mediciones de audiencia. Estas mediciones evalúan simplemente la cantidad de personas que utilizan un medio de comunicación, con el propósito de indagar por la aceptación de un producto y de acuerdo con ello asignar las tarifas publicitarias correspondientes.

A pesar de las dificultades propias de la creación de herramientas que determinen los efectos de la comunicación de las organizaciones, no se pueden escatimar esfuerzos en la búsqueda de instrumentos de evaluación. Estos modelos permitirían cumplir con una doble función: una dimensión diagnóstica y otra de plan correctivo o recomendaciones (Etkin, 2008). Ahí radica la importancia de su desempeño, en que no solo permite una radiografía de las percepciones, sino que se convierte en el primer paso de un plan estratégico.

Antes de analizar los modelos existentes es pertinente tener muy presente que no existe ninguna herramienta o modelo creado exclusivamente para medir la imagen o RC en un sector específico, pues además “no existen métodos totalmente válidos a nivel teórico ni completamente verificables desde un punto de vista empírico” (Torres, 2002, p. 35). Aunque los métodos de valoración no ofrezcan certeza de su validez por la subjetividad de sus procesos, se deberán analizar los más importantes modelos que se utilizan para medir aspectos relacionados con la comunicación de la organización (Tabla 7).

**Tabla 7.** Principales modelos de evaluación

Ámbito	Herramienta	Autor / Responsable
Identidad e Imagen	Análisis de identidad	Bernstein
	Análisis de identidad	Lux
	Test de identidad corporativa	Mannheimer
	Análisis Imagen Corporativa Actuación	AICA
Marca	Brand Asset Valuator	Young & Rubicam
	Brand Dynamics	Millward Brown
	Equitrend	Harris Interactive
	Interbrand	Omnicom
	The Brand Equity Ten	David Aaker
Reputación Corporativa	WMAC	Revista <i>Fortune</i>
	RQ	Harris Interactive
	REPTRAK	Reputation Institute
	MERCO	Villafañe & Asociados

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral “Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación”, recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

### 3.1.1 Modelos de evaluación de la identidad y la imagen corporativa

Estos modelos de evaluación buscan determinar las percepciones de los *stakeholders* sobre la identidad y la imagen corporativa. Las meto-

dologías utilizadas son disímiles, lo que no permite seleccionar una herramienta que aglutine u obtenga mejores resultados. Incluso no existe consenso en las dimensiones que se deben utilizar, lo que ha hecho que “la proposición de nuevas escalas o la reafirmación empírica de las existentes sea una necesidad” (Martínez, Montaner & Pina, 2005, p. 92).

Determinar la imagen de una organización o de una marca permitiría a los encargados de las estrategias corporativas conocer aspectos trascendentales de las percepciones de los *stakeholders*. Los más relevantes se podrían discriminar en conocer el grado de notoriedad, la relación con los *stakeholders*, la intención de compra o la personalidad de la marca (Coll & Pich, 2005).

Los métodos de análisis de la identidad e imagen corporativa no han tenido la difusión que los que se hacen sobre la marca y la RC. Sin embargo, algunos de los más reconocidos son el análisis de identidad de Bernstein, el análisis de identidad de Lux y el test de identidad corporativa de Mannheimer. Para Van Riel (1997) los tres métodos contienen dimensiones que permiten conocer las percepciones de los *stakeholders* en momentos en los que se producen problemas de imagen e identidad en la empresa. Estos modelos no evalúan a todos los grupos de interés de la cadena de valor.

Cada modelo posee sus propias dimensiones. Las del método de análisis de identidad de Bernstein son calidad, integridad, *value for money*, innovación técnica, responsabilidad social, servicios, fiabilidad e imaginación. En el caso del análisis de identidad de Lux son necesidades, motivación interna y externa, competencias, actitud, constitución, temperamento, orígenes e intereses. Y el test de identidad corporativa de Mannheimer propone la habilidad de identificación, actuación, satisfacción, clima de la organización y función ejemplo (identificación con la empresa).

Cada herramienta tiene sus propias dimensiones, evidenciando así sus diferencias. Además, algunas de las dimensiones pueden tener un enfoque más sesgado hacia condiciones relacionadas con la RC, como es el caso de la responsabilidad social.

### 3.1.2 Modelos de evaluación de marca

Evaluar una marca tiene también matices de subjetividad por los propios valores intangibles que la rodean. No obstante en el mundo académico proliferan modelos de valoración que buscan especialmente dos objetivos: creación de *ranking* y determinar el valor económico de la marca.

Determinar el valor de una marca no es una tarea sencilla, por esta razón se recurre a la realización de modelos que examinen todos los aspectos que pueden ser preponderantes para la empresa. Así, un modelo permite “un examen integral de una marca para valorar su salud, descubrir sus fuentes de valor y sugerir formas de mejorar y aprovechar ese valor” (Keller, 2008, p. 40). Para Semprini (1995), el modelo de evaluación de una marca debe estudiar cinco tipos diferentes de información:

La comunicación y el proyecto de la empresa que pertenecen a la enciclopedia de la producción; la estructura del mercado y el marco de tendencias socioculturales que pertenecen a lo que definimos como el entorno; y la actitud de los consumidores ante la marca que pertenece a la enciclopedia de la recepción (p. 90).

Una vez definidos los frentes de información requeridos para diseñar la herramienta, se establecen dimensiones y atributos. Estas dos variables se convertirán en los condicionantes de la marca, y se logra a través de lo que Villarejo (2001) denomina “escalado de las percepciones”. De esta manera se obtienen escalas en donde las dimensiones son los elementos macro y los atributos los aspectos concretos que justifican dichas dimensiones.

Esta forma de determinar las variables a partir de dimensiones y atributos es la que utilizan la mayoría de modelos e índices de evaluación de la marca y la RC. Aunque este método puede ser controvertido sigue siendo el más utilizado por académicos y empresarios:

La valoración de cualquier marca por este método es muy subjetiva, no solo por los parámetros utilizados, sino tam-

bién por la propia metodología. Sin embargo, el análisis de los factores de fortaleza para cada marca/región, geográfica/formato, permiten realizar comparaciones y puede proporcionar pautas a los directivos para identificar los principales value drivers de la marca y de la empresa, aumentar la fortaleza de la marca y, por tanto, su valor. (Toro, 2009, p. 260).

Ante la eterna polémica sobre la subjetividad de los modelos y los índices de valoración de marca y RC Torres (2002) expone una justificación digna de mención:

Existe la creencia de que mejorando las técnicas para definir y determinar el valor de la marca se encontrarán técnicas de valoración suficientemente objetivas y válidas para convencer a los profesionales de las finanzas y de la contabilidad. Pero una valoración de marcas nunca será ni válida ni objetiva, ya que no se busca un único valor. (p. 35).

Luego de conocer de forma general la manera en que se construyen las metodologías para evaluar las marcas se puede hacer referencia a algunas de las clasificaciones más conocidas. Para Gibbons (2010) las más relevantes son:

- a. La marca del año por parte de Brandchannel ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)).
- b. Las mejores marcas globales de Interbrand ([www.interbrand.com/es](http://www.interbrand.com/es)).
- c. Cuadro de mando de experiencia marca de Wunderman ([www.wunderman.com](http://www.wunderman.com)).
- d. Balance situación de marca de Nielsen ([www.es.nielsen.com](http://www.es.nielsen.com)).
- e. Rendimiento de la marca de Young & Rubicam ([www.brandassetvaluator.be](http://www.brandassetvaluator.be)).
- f. Fortaleza de marca Brand Dynamics ([www.millwardbrown.com](http://www.millwardbrown.com)).
- g. Salud de la marca de Harris Interactive ([www.harrisinteractive.com](http://www.harrisinteractive.com)).

El método de valoración desarrollado por Interbrand es quizá el que mayor reconocimiento tiene, puesto que su *ranking* determina el valor de

las marcas globales. El modelo de valoración es complejo, pues toma como base la capitalización de la compañía en el mercado a través de definir “la diferencia entre lo que valen los activos tangibles de una empresa y el valor de sus acciones no suscritas que se computa y atribuye a los activos intangibles de la compañía” (Hatch & Schultz, 2010, p. 55).

Para medir el valor de la marca Interbrand lleva a cabo cinco pasos que incluyen la segmentación del mercado, un análisis financiero, análisis de demanda (fortaleza de la marca), *benchmarking* competitivo y cálculo del valor de la marca (Keller, 2008). Posteriormente, toma cada una de estas dimensiones y las desglosa en atributos. Por ejemplo, para determinar la fortaleza de la marca se basa en siete factores que son el liderazgo, estabilidad, mercado, internacionalidad, trayectoria de la marca, apoyo y protección legal.

No todos los modelos asociados a la marca toman como base la evaluación de su valor monetario como lo hace Interbrand. Otros métodos le dan mayor protagonismo a la relación de la marca con sus *stakeholders*. El modelo *Brand Dynamics* creado por *Millward Brown* se interesa por interpretar la fortaleza de la relación que los consumidores tienen con la marca. Su estudio se basa en solicitar a los consumidores que comparen entre marcas de un mismo sector empresarial, además de tener en cuenta el comportamiento de compra y el vínculo con la marca. Las dimensiones utilizadas para tal fin son presencia, relevancia, funcionamiento, ventaja y compromiso.

La agencia de publicidad Young & Rubicam aplica el método Brand Asset Valuator que considera cuatro dimensiones: diferenciación, relevancia, estima y familiaridad. Las conclusiones de su estudio permiten establecer la vitalidad, el potencial de crecimiento, la fuerza y el vínculo de la marca.

Finalmente, es necesario advertir que los métodos analizados realizan sus estudios tomando como referencia a un único tipo de *stakeholders*, específicamente a los usuarios o compradores de la marca. Es decir, en estos modelos de marca no se tiene en consideración toda la cadena de valor.

### 3.1.3 Divergencias en la evaluación de Reputación corporativa

No son pocos los que consideran que la RC, por tratarse de un intangible, genera grandes dificultades para su medición. Esta consideración se basa en la idea de que la RC no es una ciencia y que no se puede asignar un valor matemático a las emociones de los *stakeholders* (Griffin, 2009).

Por su parte Davies et ál. (2003) aseguran que la RC sí que puede medirse, pero proponen nuevos parámetros para su ejecución: “un principio del paradigma de la reputación es que ésta, aun etérea, puede ser medida. Pero hay problemas con las formas de medir existentes”<sup>51</sup> (p. 72). Aunque estos investigadores no realizan una propuesta de modelo, consideran que lo más importante es que las nuevas herramientas “sean capaces de usar la mayor cantidad de categorías diferentes de *stakeholders* posibles”<sup>52</sup> (p. 140).

La idea de que la RC no se puede medir teniendo como base un solo grupo de interés es la mayor crítica que se hace a los modelos existentes. En esto radica la necesidad de implicar a toda la cadena de valor en la evaluación de la RC.

Considerar toda la cadena de valor es también la solicitud de Quevedo (2003) porque apoya la idea de la reputación como un concepto bidimensional. Propone evaluar la reputación con los “participantes internos” y con los “participantes externos”. Cuando se refiere a los “participantes” se trata de lo que tradicionalmente se ha conocido en las teorías de *marketing* y administración como los clientes internos y externos; es decir, toda la cadena de valor.

Otra propuesta interesante que hace Quevedo (2003) es el uso de encuestas diseñadas por el investigador, debido a que tienen la ventaja de la “adaptación del contenido de los datos al objetivo de análisis y sector objeto de estudio” (p. 34). Su propuesta está dirigida a la

<sup>51</sup> “A tenet of the reputation paradigm is that reputation, however ethereal, can be measured. But there are problems with existing measures.

<sup>52</sup> “Should be capable of use with as many different categories of stakeholders as possible”.

necesidad de crear modelos de evaluación propios para cada sector empresarial, es decir “evaluaciones a medida”.

Crear un modelo de evaluación de la RC no solo permitiría a las compañías conocer las percepciones de todos los grupos de interés, sino que se convertiría en “una pieza clave para crear un sistema de gestión reputacional que permita mejorar el comportamiento de todas las áreas de la empresa” (Hernández, Losada & Macías, 2007, p. 113), y la creación de un “sistema de gestión reputacional que persiga una mejora progresiva de la percepción de los diversos *stakeholders* de una organización, basada en su capacidad de responder a las expectativas de esos colectivos” (Alloza, 2006, p. 183).

Los posibles beneficios de una evaluación de la RC que sugieren Hernández et ál. (2007) y Alloza (2006) posibilitarían el propio desempeño de RSC pues es una forma fundamental que permitiría conocer las expectativas y necesidades de los *stakeholders*.

En el ámbito empresarial existen diversos modelos de evaluación de la RC. Incluso existen centros especializados como el de la Universidad de Navarra, llamado Mainmedia ([www.analisisdemedios.com](http://www.analisisdemedios.com)), que mide la reputación de las marcas a través del análisis de contenidos de noticias de prensa.

En el mundo, los modelos más reconocidos son el WMAC de la revista Fortune, el Reputation Quotient de Harris Interactive y el Rep-Trak del Reputation Institute. En España y algunos países de América Latina también se utiliza el MERCOCO de Villafañe & Asociados. Estos cuatro modelos basan sus estudios en la utilización de dimensiones y atributos. A manera de información comparativa se desglosan las dimensiones de cada uno (Tabla 8).

**Tabla 8.** Dimensiones de los modelos de evaluación de la Reputación corporativa

Modelo	Dimensiones
WMAC	Productos y servicios.
	Visión y liderazgo.
	Entorno de Trabajo.
	Responsabilidad Social y Medioambiental.
	Rendimiento Financiero.
MERCOC	Calidad Productos y Servicios.
	Reputación interna.
	Ética y Responsabilidad social corporativa.
	Rendimiento Económico-Financiero.
	Innovación.
	Dimensión global y presencia internacional.
RQ	Productos y Servicios.
	Visión y Liderazgo.
	Entorno de Trabajo.
	Responsabilidad Social y Medioambiental.
	Rendimiento Financiero.
	Atractivo Emocional.
REPTRAK	Oferta.
	Liderazgo.
	Trabajo.
	Gobierno.
	Ciudadanía.
	Innovación.
	Finanzas.

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Aunque un exhaustivo análisis comparativo de las dimensiones y atributos de estos modelos se realizará más adelante en este mismo capítulo, es significativo referenciar algunos comentarios de autores especializados.

El World's Most Admired Companies (WMAC) ha sido uno de los más criticados. Los investigadores aducen que no se basa en fundamentos teóricos, que no es una herramienta que permita mejorar la RC de las empresas y que no evalúa a toda la cadena de valor:

El criterio para la evaluación no tiene bases teóricas, están demasiado enfocados en cómo es la actuación de lo financiero, y porque la muestra usada para encuestas de reputación es angosta (ejecutivos y analistas de negocios) y excluye grupos de interés importantes como los empleados y los clientes<sup>53</sup> (Davies et ál., 2003, p. 137).

En la misma vía, Doorley & García (2011) reiteran que el WMAC “las encuestas sólo tienen tres circunscripciones: Ejecutivos Senior, miembros de la junta (externos), y analistas de seguridad. Un enfoque más exhaustivo incluiría encuestar a todas los grupos fundamentales, incluyendo empleados, clientes y la prensa”<sup>54</sup> (p. 8).

El Monitor Empresarial de Reputación corporativa (MERCOC) tiene el mismo problema, debido a que solo toma las opiniones de directivos y de expertos sin tener presentes otros grupos de interés (Merino & Pintado, 2009; Fernández, 2011).

Con relación al Reputation Quotient (RQ) los detractores asumen que el modelo utiliza exclusivamente criterios cualitativos con una medida simple de atributos (Alloza, 2006). En la misma línea, Caruana (2008) cuestiona que “la operación del instrumento para el coeficiente de la

<sup>53</sup> “The criteria for assessment have no theoretical foundation, are overly focused on financial performance, and because the sample used for reputation surveys is narrow (executives and business analysts) and excludes important stakeholders such as employees and customers”.

<sup>54</sup> “Surveys only have three constituencies: senior executives, (outside) board members, and securities analysts. A more comprehensive approach would include surveying all the major constituencies, including employees, customers, and the press”.

reputación está inadecuadamente encadenado a la teoría y es difícil ver cómo su definición utilizada ha llevado al verdadero desarrollo del instrumento”<sup>55</sup> (p. 203).

Bajo la opinión de los expertos, el modelo REPTRAK es el que menos inconvenientes tiene, entre otras razones porque se trata de un modelo cuantitativo que permite calcular la importancia de los atributos y las dimensiones (Hernández et ál., 2007). Los grupos de interés sobre los que se aplica el modelo son básicamente directivos a través de entrevistas en profundidad y a público en general por medio de grupos focales (López & Sebastián, 2009).

Una conclusión que se puede sacar del análisis general de estos métodos de evaluación de la RC es que no hay modelos infalibles. La valoración de los intangibles de una empresa siempre será una tarea dispendiosa y de alguna manera subjetiva. Por eso es necesario continuar la búsqueda de metodologías que permitan evaluar correctamente la RC.

### 3.2 Tipologías de los modelos de evaluación de la Reputación corporativa

Anteriormente se han ilustrado de manera general los modelos de evaluación que existen en la actualidad para medir condiciones relacionadas con la marca y la RC. Se analizaron aspectos generales de los tres índices que tienen mayor reconocimiento en el mundo empresarial (WMAC, RQ y REPTRAK), además de un índice de referencia para España y algunos países de América Latina (MERCO).

A parte de estos cuatro índices de RC, que hemos de llamar de referencia empresarial, existen otras propuestas académicas de modelos desarrollados por investigadores e interesados en la RC. Los índices de referencia empresarial son los que vienen siendo utilizados por

<sup>55</sup> “The operationalization of the RQ instrument is inadequately grounded in theory and it is hard to see how the definition used has guided instrument development”.

empresas multinacionales para conocer su RC y son difundidos por importantes publicaciones. En la mayoría de los casos, los modelos de referencia empresarial han tomado como base para su desarrollo los modelos académicos. De tal forma, se han seleccionado las propuestas académicas y de referencia empresarial que más relevancia tienen en la actualidad.

La mayoría de estos índices toman como base para su gestión el establecimiento de dimensiones y atributos. Los primeros representan las magnitudes generales del aspecto que se desea evaluar, es decir, es la medida orientativa que establece los atributos. Ya los atributos serán las cualidades y propiedades específicas de cada una de las dimensiones, en otras palabras, los atributos son las representaciones de cada dimensión.

Para el análisis de los índices de RC se toma como corpus un total de 15 propuestas, las cuales están formadas por un total de 49 dimensiones y 202 atributos (Tabla 9).

**Tabla 9.** Comparativo índices de Reputación corporativa

Autor / Índice	Ámbito	Dimensión	Atributo	Propuesta
Morley	Académico	5	12	No es índice específico para reputación, pero evalúa aspectos de imagen, RSC, entre otros.
Schwaiger	Académico	4	-	Propuesta a partir de otros índices académicos, solo con atributos.
Jackson	Académico	-	21	Analiza la RC a partir de preguntas con tres posibles respuestas: si, no, no aplica.
Hannington	Académico	-	16	No propone un índice concreto, sí preguntas de cómo evaluar la RC.
Martínez & Olmedo	Académico	4	15	Basado en dos modalidades: reputación vinculada a la empresa y reputación asociada al producto.
Schwaiger, Raithel & Schloderer	Académico	2	6	Propuesta basada en seis preguntas dentro de dos ámbitos de análisis: simpatía y competencia.
Shamma & Hassan	Académico	-	13	Basado en otros índices académicos. Se enfoca en usuarios y no usuarios.
López & Iglesias	Académico	2	13	Basado en índices académicos. Enfoque en cultura organizativa y reputación vinculada al negocio.
Mandelli & Cantoni	Académico	-	-	No proponen índice. Proponen análisis de contenido de información en web.
Aula	Académico	4	14	Enfoque en la reputación en línea de las empresas.

Autor / Índice	Ámbito	Dimensión	Atributo	Propuesta
Carrió	Académico	4	28	Estudia los índices de referencia empresarial y propone uno que aglutina a los cuatro analizados.
MERCO	Empresarial	6	14	Ranking en España y Latinoamérica. Tiene diferentes ámbitos de evaluación.
REPTRAK	Empresarial	7	21	Cuantifican la reputación de la empresa y propone estrategias.
RQ	Empresarial	6	20	Utiliza proceso de nominación y evaluación. Utiliza encuestas en internet a usuarios de las marcas.
WMAC	Empresarial	5	9	Ranking de reputación de empresas en el mundo. Discriminación por países y por dimensiones.

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

## 3.3 Análisis de índices académicos de Reputación corporativa

### 3.3.1 Propuesta índice de Morley

Tradicionalmente, los modelos propuestos por académicos han sido el primer eslabón en la creación de los índices que se utilizan en la actualidad. Uno de los primeros en realizar su propio modelo fue Morley (2002), quien en su libro *How to manage your global reputation* propuso el *Corporate Equity Rating*.

Su modelo de evaluación contiene 12 atributos correspondientes a 5 dimensiones (enfoque en el cliente, eficacia competitiva, liderazgo de mercado, cultura corporativa, comunicaciones). A pesar de que no es un modelo creado específicamente para la evaluación de la RC, contiene todos los elementos para su determinación. Los aspectos más relevantes de su propuesta son:

- a. Hace un énfasis notorio en el cliente y en las comunicaciones de la empresa.
- b. La responsabilidad social es tomada como un atributo, no como una dimensión, lo que le confiere una importancia menor dentro del índice.
- c. Le da mayor jerarquía a situaciones estratégicas de la empresa relacionadas con la inversión, la capacidad de respuesta y el enfoque en I+D.

### 3.3.2 Propuesta índice de Schwaiger

El modelo propuesto por Schwaiger (2004) surge de una investigación publicada en el artículo "*Components and parameters of corporate reputation – an empirical study*". El proceso desarrollado partió de la operación de categorías de estudios anteriores. Luego se incorporaron elementos cualitativos a los aspectos cuantitativos existentes en los modelos analizados. Contiene cuatro dimensiones: calidad, rendimiento, responsabilidad y atractivo. Los elementos más significativos de su modelo son:

- a. Aparte de las 4 dimensiones propuestas, relaciona cada una de ellas con percepciones de los públicos basadas en consideraciones como la simpatía o la competencia.
- b. Al sostener que la reputación es una cuestión de percepciones le da mayor importancia a las acciones de comunicación de las empresas.
- c. Considera que dependiendo de los grupos de interés se deben hacer evaluaciones diferenciadas para posteriormente comparar el impacto que tiene cada uno de los *stakeholders* en la Reputación corporativa.

### 3.3.3 Propuesta índice de Jackson

La propuesta de Jackson (2004) la realiza en su libro *Building Reputational Capital*, en el cual enuncia una serie de valores que emergen luego de responder a 21 preguntas y así determinar la reputación de la empresa. Las preguntas solo permiten una de tres respuestas: sí, no, no corresponde. Los aspectos fundamentales de la propuesta son:

- a. Los atributos que formula a partir de las preguntas son ambivalentes y con amplitud de temas que no permiten un enfoque específico.
- b. Carece de dimensiones, lo que no permite una ponderación de los ámbitos sobre los que se genera el análisis.
- c. Direcciona sus atributos en torno a empresas multinacionales y aspectos vinculados con el *marketing* y la gestión administrativa de la empresa.

### 3.3.4 Propuesta índice de Hannington

En el caso de Hannington (2006) tampoco plantea dimensiones o atributos específicos; lo hace a partir de una encuesta en la que los grupos de interés deben responder alrededor de 16 preguntas. Su propuesta la realiza en el libro *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa* y los elementos principales de su modelo son:

- a. Se dirige exclusivamente a consumidores o usuarios de una marca, sin tener en cuenta toda la cadena de valor.
- b. El enfoque está dado en dos aspectos fundamentales, la compra o uso de un servicio, y el comportamiento empresarial.

- c. Asume valores asociados a la reputación como la calidad, la innovación y la comunicación pero dirigidos exclusivamente a describir las características de la empresa.

### 3.3.5 Propuesta índice de Martínez & Olmedo

El índice de Martínez & Olmedo (2009) es uno de los que más dimensiones posee. La propuesta realizada en un artículo llamado “La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta” se materializa en el estudio de la reputación vinculada a la actividad de la empresa y la reputación asociada al producto o servicio. El modelo lo crean bajo la base de los índices empresariales existentes y algunas referencias de propuestas académicas. Los elementos más significativos por destacar son:

1. Dividen el análisis en cuatro cuadrantes: uno para la reputación interna de la empresa, otro para la reputación interna del producto o servicio, para la reputación externa de la empresa y finalmente, la reputación externa del producto o servicio.
2. Las 15 dimensiones propuestas, con sus respectivos atributos, hacen que sea un análisis complejo aunque diverso.
3. Posee un apartado específico para la RSC.
4. No aclaran la forma en que se deben recolectar los datos ni la metodología de investigación que se utilizará, situación álgida debido a la variedad de dimensiones y atributos.

### 3.3.6 Propuesta índice de Schwaiger, Raithel & Schloderer

El análisis propuesto por Schwaiger, Raithel & Schloderer (2009) en el libro *Reputation Capital* permite disponer tan solo de seis indicadores (atributos), aunque en su propuesta no se hace mención a la terminología tradicional de atributos y dimensiones. Dichos indicadores están divididos en dos aspectos concretos: simpatía y competencia. Los elementos dignos de mención en esta propuesta son:

- a. La idea de vincularlo a la simpatía y a la competencia no deja margen para analizar otros aspectos importantes de la empresa, con lo cual su enfoque está más direccionado a la imagen de marca.

- b. Los indicadores se materializan en seis preguntas que evalúan a través de escala Likert.

### 3.3.7 Propuesta índice de Shamma & Hassan

En el caso Shamma & Hassan (2009), su idea se basa en usuarios y no usuarios de la marca. Este análisis propuesto en el artículo "*Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation*" pondera 13 factores muy diversos, entre los que destacan la responsabilidad social, la lealtad o la comunicación positiva boca a oreja. Los aspectos a tener en cuenta son:

- a. No hay una línea de análisis concreta, pues abarca condiciones diversas sin desarrollar específicamente los atributos.
- b. Algunos de los factores pueden llegar a ser ambivalentes y no engloban las condiciones necesarias de un análisis de la RC. Por ejemplo, considerar la comunicación de boca a oreja no necesariamente contribuye a una condición que mejore la RC.

### 3.3.8 Propuesta índice de López & Iglesias

La propuesta realizada por López & Iglesias (2006) en su artículo "Reputación y rendimiento sostenible en PYMES" está dividida en dos condiciones que han de llamar reputación asociada a la cultura organizativa y reputación vinculada al negocio. A su vez, determinan indicadores que valoran a partir del uso de escala Likert. Las consideraciones relevantes de su índice son:

- a. Utiliza la responsabilidad social como un atributo, no como una dimensión, otorgándole el mismo peso que aspectos como la posición financiera o la calidad.
- b. Valora el comportamiento de los directivos y de los trabajadores.

### 3.3.9 Propuesta índice de Mandelli & Cantoni

En el artículo "*Social media impact on corporate reputation: proposing a new methodological approach*", Mandelli & Cantoni (2010) exponen un nuevo enfoque teórico y metodológico para analizar la reputación

de las empresas en los medios sociales digitales. Los autores formulan un modelo que indaga sobre la relación entre la comunicación en línea y la RC de las compañías.

No proponen variables, sino que optan por realizar análisis de contenido de la información que aparece en los medios de comunicación.

### 3.3.10 Propuesta índice de Aula

El trabajo de Aula (2011) también se encuentra en la dirección de descifrar la relación entre la reputación de la organización y la comunicación en línea. Este autor sostiene en su artículo "*Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication*", que la reputación se puede medir teniendo en cuenta 4 grandes dimensiones: estructura reputacional, creación de capital social, ventajas posicionales de la reputación y calidad de la relación/vínculo reputacional. Los elementos para tener presente de esta propuesta son:

- a. La responsabilidad corporativa es valorada como atributo, no como dimensión.
- b. La capacidad de comunicación de la empresa es bien valorada, atributo que no es frecuente encontrar en otros índices.
- c. Su enfoque se decanta por generalidades de la organización más que en condiciones específicas, como por ejemplo la calidad del producto.

### 3.3.11 Propuesta índice de Carrió

La tesis doctoral de Carrió (2011) denominada "*Creació d'una nova metodologia multistakeholder per a l'amidament de la Reputació Corporativa a partir de l'anàlisi de les 5 metodologies de referència*", desarrolla un índice de medición de la RC para ser aplicado a toda la cadena de valor. La autora parte del análisis de cinco metodologías empresariales, y propone un índice con 4 dimensiones y 7 atributos para cada uno. Las principales características de este planteamiento son:

- a. En el análisis no se tuvieron en cuenta otras propuestas académicas, solo se ponderaron las metodologías de referencia del mundo empresarial.
- b. La responsabilidad social hace parte de una de las dimensiones, en la que incluye aspectos como la transparencia, el comportamiento ético, la legalidad, entre otros aspectos.
- c. A diferencia de los índices de referencia analizados por Carrió, no tiene en cuenta dimensiones relacionadas con el entorno de trabajo y el liderazgo.
- d. El índice tiene una cantidad considerable de atributos (28), lo que puede generar dificultades al momento de realizar la aplicación de la herramienta.

En términos generales, se puede advertir una amplia gama de propuestas de índices que pretenden evaluar la RC, en donde priman consideraciones académicas apoyadas en teorías anteriores. Como resumen de esta primera parte se exponen los índices académicos que utilizan tanto dimensiones como atributos previamente establecidos (Tabla 10).

**Tabla 10.** Dimensiones de los índices académicos de Reputación corporativa

Autor / Índice	Dimensiones	Atributos
<b>Morley (2002)</b>	Enfoque en el cliente.	3
	Eficacia competitiva.	3
	Liderazgo de mercado.	2
	Cultura corporativa.	3
	Comunicaciones.	1
<b>Schwaiger (2004)</b>	Calidad.	-
	Rendimiento.	-
	Responsabilidad.	-
	Atractivo.	-
<b>Martínez &amp; Olmedo (2009)</b>	Reputación interna de la empresa.	4
	Reputación interna del producto o servicio.	5
	Reputación externa de la empresa.	3
	Reputación externa del producto o servicio.	3
<b>Schwaiger, Raithel &amp; Schloderer (2009)</b>	Simpatía.	3
	Competencia.	3
<b>López &amp; Iglesias (2010)</b>	Reputación asociada a la cultura organizativa.	6
	Reputación vinculada al negocio.	7
<b>Aula (2011)</b>	Estructura reputacional.	6
	Creación de capital social.	3
	Ventajas posicionales de la reputación.	3
	Calidad de la relación/vínculo reputacional.	2
<b>Carrió (2011)</b>	Calidad.	7
	Responsabilidad.	7
	Rendimiento.	7
	Atractivo.	7

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

## 3.4 Análisis de índices de referencia empresarial de Reputación corporativa

### 3.4.1 Índice WMAC

El índice conocido como World's Most Admired Companies, WMAC, es divulgado cada año por la revista norteamericana Fortune, que también gestiona el América's Most Admired Companies, AMAC, conocido como Fortune 500, encargado del *ranking* de las más grandes corporaciones de Estados Unidos ([www.money.cnn.com/magazines/fortune](http://www.money.cnn.com/magazines/fortune)).

Este índice cuenta con herramientas importantes que permiten discriminar las empresas con mejor reputación según su área geográfica. Tiene presencia en alrededor de 30 países entre los que se encuentran Australia, Brasil, Gran Bretaña, Holanda, Canadá, China, Alemania, India, Japón, México, Arabia Saudita, Rusia, Sudáfrica, España y Estados Unidos.

Otra de sus herramientas es un *ranking* llamado Mejor & Peor, en el que discriminan las empresas según la mejor y la peor en ámbitos como la innovación, responsabilidad social, gestión de personas, uso de activos corporativos, inversión a largo plazo, calidad de productos o competitividad global. Incluso tienen la capacidad de segmentar la muestra para dar a conocer las mejores empresas en áreas económicas como el sector turístico, el de la tecnología, el de los alimentos, el entretenimiento, entre otros.

También divulgan otros *ranking* como el de las 50 mujeres más poderosas en los negocios, los más importantes empresarios menores de 40 años o las 25 empresas más importantes para los líderes.

El índice WMAC se construye partiendo de las mil empresas norteamericanas que forman el *ranking* Fortune 1000 y se le adicionan las 500 empresas internacionales más importantes que operan en Estados Unidos. El primer requisito es que su facturación sea superior a 10.000 millones de dólares al año, para luego considerar 55 sectores industriales (Carrió, 2011).

La metodología de recolección de datos es mediante encuesta anual que se realiza vía telefónica o por correo electrónico, dirigida única y exclusivamente a una muestra de ejecutivos y directores de empresas de cada sector analizado. Con lo cual se debe ponderar que la evaluación no se realiza a toda la cadena de valor, ni mucho menos a algunos grupos de interés; el foco de la muestra se centra en un solo grupo de *stakeholders*.

El WMAC se construye a partir de cinco dimensiones y nueve atributos, en que los directivos de las empresas deben calificar cada aspecto en una escala de 1 a 10. El resultado es el promedio de la puntuación de los atributos (Tabla 11).

**Tabla 11.** Dimensiones y atributos del índice WMAC

Dimensiones	Atributos
Productos y servicios	Calidad del producto y servicio.
Visión y liderazgo	Calidad de la gestión. Innovación.
Entorno de trabajo	Desarrollo y mantenimiento del talento.
Responsabilidad social y medioambiental	Responsabilidad con la comunidad y el entorno.
Rendimiento financiero	Valor de la inversión a largo plazo. Solidez financiera. Uso adecuado de los activos corporativos. Efectividad de los negocios a nivel internacional.

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

La metodología que utilizan el WMAC y el AMAC ha recibido críticas por diversas circunstancias. La primera y más importante es que su evaluación se realiza únicamente utilizando como muestra a directivos y analistas financieros, sin tener en cuenta las opiniones de los colectivos restantes (Carrió, 2011). Este último aspecto lo enfatiza Dowling (2001) al plantear que este índice "no discrimina entre las imágenes de los diferentes grupos de interés"<sup>56</sup> (p. 212).

<sup>56</sup> "Do not discriminate among the images of different stakeholder groups".

Otro aspecto significativo es que se le da mucha relevancia a los elementos financieros de la empresa, dejando en un segundo plano otros importantes como la RSC (Schwaiger, 2004). Adicionalmente, para Davies, Chun, Vinhas & Roper (2003) el índice “solo puede rozar la superficie y no puede proveer mucho hacia la guía de lo corporativo así como en el quehacer (si algo) si caes en sus clasificaciones”<sup>57</sup>. (p. 253).

A pesar de las críticas, tanto el AMAC como el WMAC siguen siendo dos índices de referencia en el mundo empresarial y poseen amplia divulgación, no solo en la propia revista Fortune, sino en muchos medios de comunicación lo que le otorga mucha más credibilidad ante el público y la comunidad general.

### 3.4.2 Índice RQ

El Reputation Quotient, RQ, fue creado por el Reputation Institute en colaboración con la empresa de investigación de mercados Harris Interactive. El índice RQ evalúa la reputación de las empresas a partir de encuestas anuales en las que se incluyen 20 atributos correspondientes a seis dimensiones (Tabla 12).

---

<sup>57</sup> “Can only skim the surface and cannot provide much in the way of corporate guidance as to what to do (if anything) if you fall down their rankings”.

**Tabla 12.** Dimensiones y atributos del índice RQ

Dimensiones	Atributos
Productos y servicios	Ofrece productos y servicios de alta calidad. Desarrolla productos y servicios innovadores. Se preocupa de sus productos y servicios. Ofrece productos y servicios que valen lo que cuestan.
Visión y liderazgo	Liderazgo excelente. Visión clara de futuro. Reconoce y aprovecha las oportunidades del mercado.
Entorno de trabajo	Buena compañía donde trabajar. Compañía con buenos trabajadores. Está bien gestionada.
Responsabilidad social y medioambiental	Responsable con el medio ambiente. Apoya buenas causas. Trata bien a las personas.
Rendimiento financiero	Tiene grandes beneficios. Poco riesgo de inversión. Tendencia a superar sus competidores. Altas perspectivas de crecimiento futuro.
Atractivo emocional	Tiene buenas sensaciones sobre la empresa. Admiración y respeto a la compañía. Confianza en la compañía.

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Este índice fue creado después del WMAC y significó un paso importante en el desarrollo de herramientas de gestión reputacional (Hernández, Losada & Macías, 2007). En su metodología constan dos procesos consecutivos: nominación y evaluación. En la primera fase se realiza un estudio anual para identificar las empresas de mayor visibilidad, basados en encuestas a público general. A todos los encuestados se les pide que nombren las empresas que destacan por tener una buena o mala reputación.

En la etapa de nominación se realizan alrededor de 4.600 entrevistas o encuestas en línea para seleccionar 60 empresas. Posteriormente, en la fase de evaluación, se realizan un promedio de 13.000 encuestas vía telefónica en donde se pregunta al público por los atributos que determinarán las condiciones de la RC.

Las críticas sobre este índice radican en que la evaluación se realiza exclusivamente sobre el público general; es decir, no tiene en cuenta

a todos los *stakeholders*. Al respecto, Carrió (2011) cree que el público general no tiene el conocimiento suficiente para evaluar todos los aspectos que se deben valorar en la reputación de una empresa.

### 3.4.3 Índice RepTrak

El REPTRAK fue creado por el Reputation Institute en colaboración con Charles Fombrun. Se considera una actualización del RQ pues tiene nuevas dimensiones y atributos que incorporan aspectos como los efectos de la sociedad en la empresa, la cobertura de los medios de comunicación y la participación de los trabajadores en la estrategia de la organización (Carrió, 2011).

Lo que pretende este modelo es examinar la relación entre la conexión emocional de la empresa con los grupos de interés a partir del uso de 7 dimensiones y sus 21 atributos correspondientes (Tabla 13).

**Tabla 13.** Dimensiones y atributos del índice REPTRAK

Dimensiones	Atributos
Oferta	Calidad de productos y servicios. Garantía de sus productos y servicios. Atención al cliente. Relación calidad precio.
Liderazgo	Buena gestión. Visión clara de futuro. Potencial crecimiento futuro. Líderes fuertes y respetados.
Trabajo	Buen lugar para trabajar. Seguridad de los trabajadores. Pago justo a los trabajadores.
Gobierno	No realiza uso indebido de su poder. No se involucra en negocios no éticos.
Ciudadanía	Protege al medio ambiente. Apoya causas sociales. Contribuye al desarrollo del país.
Innovación	Adaptación fácil al cambio. Lanzamiento regular de nuevos productos. Impulsa los trabajadores a generar nuevas ideas.
Finanzas	Genera beneficios a sus propietarios. Buenos resultados.

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

El índice REPTRAK evalúa 100 de las compañías más respetadas en 15 diferentes países: Francia, Alemania, Italia, Rusia, España, Reino Unido, Australia, China, India, Japón, Corea del Sur, Estados Unidos, Canadá, Brasil y México ([www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)). El estudio identifica lo que se necesita para tener una reputación global fuerte y la manera en que las empresas líderes son percibidas. Se utilizan como metodología entrevistas en profundidad con directivos de empresas y grupos focales con el público general, para posteriormente realizar una encuesta a aproximadamente 36.000 personas, a las que se les pregunta por una a tres marcas con las que cada persona persona está familiarizada.

Las críticas que recibe el índice REPTRAK son las mismas que se le hacen al RQ; es decir, la evaluación de un solo grupo de interés.

#### 3.4.4 Índice Merco

El Monitor Empresarial de Reputación corporativa, MERCO, fue creado por el profesor Justo Villafañe de la Universidad Complutense de Madrid con el objetivo de medir la reputación de las empresas en España. En la actualidad elabora seis *ranking* que miden la reputación en distintos ámbitos como las mejores empresas para trabajar (MercoPersonas), los líderes más prestigiosos (MercoLíderes), las empresas más reputadas (MercoEmpresas), las mejores marcas financieras (MercoMarcas), las empresas con mejor reputación comercial (TrackingMerco) y las mejores ciudades para vivir, para trabajar, para visitar, para estudiar y para hacer negocios (MercoCiudad).

El MERCO se implementa en España, Colombia, Argentina y Chile desde hace algunos años y en 2013 ha comenzado a evaluar la RC de empresas en Ecuador, México, Brasil, Bolivia, Perú y Alemania ([www.merco.info/es/countries/4-es](http://www.merco.info/es/countries/4-es)). Este índice utiliza diversas metodologías para evaluar la RC a través de seis dimensiones y sus correspondientes atributos (Tabla 14).

**Tabla 14.** Dimensiones y atributos del índice MERCO

Dimensiones	Atributos
Calidad productos y servicios	Valor de la marca. Servicio al cliente. Valor del producto.
Reputación interna	Calidad de la vida laboral. Adecuación de la cultura al proyecto empresarial. Evaluación y recompensa.
Ética y responsabilidad social corporativa	Responsabilidad social y medioambiental. Compromiso con la comunidad. Comportamiento corporativo ético.
Rendimiento económico-financiero	Rentabilidad. Beneficio contable. Calidad de la información económica.
Innovación	Inversión en I+D. Renovación del portafolio de productos y servicios. Nuevos canales.
Dimensión global y presencia internacional	Expansión internacional. Alianzas estratégicas. Relación en línea con los <i>stakeholders</i> .

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

La metodología que utiliza el MERCO comienza con una primera evaluación que corresponde a encuestas a directivos de las empresas que en España facturan anualmente más de 50 millones de euros. Este primer paso les permite elaborar un *ranking* provisional que no se hace público. En la segunda fase se realiza una evaluación de expertos que toman en consideración aspectos de las empresas como sus resultados económicos, la calidad de la información económica, la calidad de los productos o servicios, el compromiso con la comunidad, entre otros aspectos. Quienes hacen esta evaluación son representantes de diversos sectores, de tal manera que analistas financieros evalúan el rendimiento económico financiero; directivos de ONG evalúan la ética y la RSC; representantes de asociaciones de consumidores evalúan la calidad de los productos y servicios; los sindicatos, la reputación interna, y periodistas económicos, la ética y la transparencia informativa.

Finalmente, a las dos evaluaciones anteriores se suma una en la que se llevan a cabo cuestionarios, que denominan *de méritos*, en los que

las 100 empresas seleccionadas deben aportar documentación que justifique sus fortalezas reputacionales (Villafaña, 2006a).

Las críticas a este índice parten de dos circunstancias básicas. En primera instancia, que quienes determinan las empresas para evaluar son los propios directivos de dichas empresas. En segundo lugar, no se consideran todos los *stakeholders* de la cadena de valor, puesto que aunque tienen en cuenta varios colectivos no valoran la opinión de trabajadores, proveedores y clientes de la empresa.

Como se evidencia en el análisis de estos índices, se han realizado avances en la ponderación de la reputación de las compañías, pero aún quedan varios aspectos por mejorar, como la imperiosa necesidad de tener en cuenta toda la cadena de valor y diseñar índices específicos que permitan evaluar determinados sectores, lo que permitiría tener una perspectiva más concreta de cada compañía.

### 3.5 Análisis comparativo de los índices de Reputación corporativa

Los índices de RC que se han analizado, 11 propuestas académicas y 4 empresariales, permiten descubrir concordancias y divergencias en sus propuestas. Realizar una comparación entre los principales índices de RC es una tarea que posibilita valorar las herramientas y las variables utilizadas, incluso permite descubrir los vacíos que tienen dichas evaluaciones.

#### 3.5.1 Concordancias de los índices de RC

Son más las condiciones en las que los índices de RC coinciden que las que los diferencian. Una de las causas es que la mayoría de las propuestas han tenido como base otra propuesta ya existente. A continuación se identifican los aspectos en los que se encuentran mayores concordancias.

- a. Creación a partir de propuestas académicas  
Todas las propuestas de índices han surgido de investigaciones académicas. Aunque en el caso del RQ, MERCO y REPTRAK han contado con la colaboración de empresas privadas, sus garantes han sido investigadores de la RC del reconocimiento de Charles Fombrun, Cees Van Riel y Justo Villafañe.
- b. Utilización de dimensiones y atributos como variable  
De un total de 15 propuestas investigadas tan solo tres de ellas no utilizan el esquema básico de dimensiones y atributos para construir las variables de análisis de la RC (Jackson, 2004; Hannington, 2006; Mandelli & Cantoni, 2010). El nivel de coincidencia también se presenta en que en la mayoría de los índices se utilizan entre 4 y 6 dimensiones y de 15 a 20 atributos en promedio.
- c. Aplicación en segmentos de *stakeholders*  
Ninguno de los índices estudiados toma como muestra la cadena de valor. En la mayoría de los casos utilizan directivos de empresas o expertos para evaluar la RC. En otros casos su muestra se suscribe al público general o a usuarios y no usuarios, pero ninguno acude al estudio de todos los grupos de interés.
- d. No enfatizan en un sector empresarial concreto  
Los índices académicos y de referencia empresarial se aplican a todo tipo de empresas, sin discriminar renglones económicos. Si bien es cierto que algunos resultados permiten visualizaciones sectoriales, estas indagaciones no corresponden a una metodología exclusiva para su medición.

### 3.5.2 Divergencias de los índices de Reputación corporativa

No existen divergencias sustanciales en los índices de RC analizados. A pesar de ello, las dos principales diferencias tienen relación con la aplicación metodológica y la valoración que se le brinda a la RSC.

- a. Aplicación de metodologías  
Las metodologías que proponen los índices de RC son variadas. Aunque existe una mayor coincidencia en la utilización de encues-

tas, también se llevan a cabo investigaciones a través de análisis de contenido de información de internet, grupos focales con usuarios, entrevistas en profundidad con directivos y expertos.

b. Importancia relativa de la RSC

Existen discrepancias en la importancia que se le otorga a los temas relacionados con la Responsabilidad social corporativa. En algunas propuestas la RSC es una dimensión de relativa importancia (MERCO y RQ), pero en otros casos se considera un atributo menor, lo que lo deja relegado a un segundo plano dentro de la propuesta general (REPTRAK).

### 3.5.3 Análisis comparativo de dimensiones de los índices de referencia empresarial

Como se ha mencionado anteriormente, los índices de RC examinados tienen concordancias y divergencias entre sí. Con relación a las dimensiones, que son las variables generales para posteriormente concretarse a través de atributos, los índices empresariales coinciden en 6 de las 7 dimensiones. Aunque en el REPTRAK se utilice una denominación diferente, la aplicación de la dimensión es idéntica a las del RQ, MERCO y WMAC. La dimensión global y presencia internacional, utilizada por el MERCO, es la que tiene unas características que la diferencian de las de los demás índices (Tabla 15).

**Tabla 15.** Dimensiones de los índices empresariales de Reputación corporativa

WMAC	MERCO	RQ	REPTRAK
Productos y servicios	Calidad productos y servicios	Productos y servicios	Oferta
Visión y liderazgo		Visión y liderazgo	Liderazgo
Entorno de trabajo	Reputación interna	Entorno de trabajo	Trabajo
Responsabilidad social y medioambiental	Ética y responsabilidad social corporativa	Responsabilidad social y medioambiental	Gobierno
Rendimiento financiero	Rendimiento económico-financiero	Rendimiento financiero	Finanzas
	Innovación	Atractivo emocional	Innovación
	Dimensión global y Presencia Internacional		Ciudadanía

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Otro aspecto importante con relación a estos índices es que en ninguno de los casos se superan las siete dimensiones (REPTRAK), lo que permite un manejo más eficiente a la hora del desarrollo metodológico.

La dimensión Responsabilidad social corporativa se complementa con el concepto de ética (MERCO) o de gobierno (REPTRAK). En promedio para cada dimensión le corresponden 3 atributos, sin embargo el WMAC a pesar de tener 5 dimensiones concentra todo su análisis en 9 atributos.

### 3.5.4 Análisis comparativo de los atributos de los índices de referencia empresarial

Los cuatro índices de RC de referencia empresarial poseen un total de 64 atributos. En primer lugar, los atributos correspondientes a la dimensión productos y servicios poseen unanimidad al considerar la calidad como eje básico para determinar la RC. No obstante en el caso del MERCO se combinan el valor de la marca y el valor del producto, circunstancia que puede generar dificultades en el momento

de que los *stakeholders* utilizados dentro de la muestra no tengan suficientes herramientas de análisis para diferenciar entre la marca y el producto (Tabla 16).

**Tabla 16.** Comparativo atributos de la dimensión productos y servicios

WMAC	MERCO	RQ	REPTRAK
Calidad del producto y servicio	Valor de la marca	Ofrece productos y servicios de alta calidad	Calidad de productos y servicios
		Desarrolla productos y servicios innovadores	Garantía de sus productos y servicios
	Servicio al cliente	Se preocupa de sus productos y servicios	Atención al cliente
	Valor del producto	Ofrece productos y servicios que valen lo que cuestan	Relación calidad precio

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Los atributos que hacen parte de la dimensión visión y liderazgo tienen como sustento el concepto de gestión dentro de la empresa. Este atributo debe ser ponderado en especial por los *stakeholders* internos de las organizaciones debido a que son quienes tienen conocimiento de dichos procesos (Tabla 17).

**Tabla 17.** Comparativo atributos de la dimensión visión y liderazgo

WMAC	MERCO	RQ	REPTRAK
Calidad de la gestión		Liderazgo excelente	Buena gestión
Innovación		Visión clara de Futuro	Visión clara de futuro
		Reconoce y aprovecha las oportunidades del mercado	Potencial crecimiento futuro
		Liderazgo Excelente	Líderes fuertes y respetados

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

En los atributos de la dimensión entorno de trabajo y reputación interna prevalecen las condiciones de trabajo para los *stakeholders* internos. En el índice Merco se denomina a esta dimensión como reputación interna y los otros modelos lo hacen como entorno de trabajo. Esta última puede ser una mejor manera de reconocer la labor de la empresa en su interior, incluso con el fin de evitar posibles confusiones al momento de aplicar los métodos de investigación en grupos de interés externos a la compañía. Otro aspecto que puede ser difícil de medir es, por ejemplo, en el caso del RQ que evalúa si la empresa cuenta con buenos trabajadores (Tabla 18).

**Tabla 18.** Comparativo atributos de la dimensión entorno de trabajo y reputación interna

WMAC	MERCO	RQ	REPTRAK
Desarrollo y mantenimiento del talento	Calidad de la vida laboral	Buena compañía donde trabajar	Buen lugar para trabajar
	Adecuación de la cultura al proyecto empresarial	Compañía con buenos trabajadores	Seguridad de los trabajadores
	Evaluación y recompensa	Está bien gestionada	Pago justo a los trabajadores

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

En cuanto a la dimensión de la responsabilidad social, a lo que se le presta mayor atención es al cuidado del medioambiente y la relación con la comunidad. Pero solo el MERCO y el REPTRAK incluyen la ética como parte de la RSC.

Entre tanto, el RQ enfatiza en el apoyo a las buenas causas como condición necesaria para la responsabilidad social, lo que podría ser interpretado como una acción de *marketing* en busca de mejorar la imagen de la empresa (Tabla 19).

**Tabla 19.** Comparativo atributos de la dimensión responsabilidad social

WMAC	MERCO	RQ	REPTRAK
Responsabilidad con la comunidad y el entorno	Responsabilidad social y medioambiental	Responsable con el medio ambiente	Protege al medio ambiente
	Compromiso con la comunidad	Apoya buenas causas	Apoya causas sociales
	Comportamiento corporativo ético	Trata bien a las personas	No se involucra en negocios no éticos
			No realiza uso indebido de su poder
			Contribuye al desarrollo del país

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

La dimensión rendimiento financiero es la denominación utilizada en todos los índices. A pesar de ello, no todos los *stakeholders* de la empresa tienen un conocimiento tan profundo de la misma como para saber si la compañía está generando beneficios económicos o no. Así, se debería utilizar una denominación que determine la solidez empresarial sin que ello implique conocimientos más específicos (Tabla 20).

**Tabla 20.** Comparativo atributos de la dimensión rendimiento financiero

WMAC	MERCO	RQ	REPTRAK
Valor de la inversión a largo plazo	Rentabilidad	Tiene grandes beneficios	Genera beneficios a sus propietarios
Solidez financiera	Beneficio contable	Poco riesgo de inversión	Buenos resultados
Uso adecuado de los activos corporativos	Calidad de la información económica	Tendencia a superar sus competidores	
Efectividad de los negocios a nivel internacional		Altas perspectivas de crecimiento futuro	

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Finalmente, los atributos relacionados en la dimensión innovación y atractivo son los que alcanzan un menor consenso en las propuestas de los índices de referencia empresarial. En este caso uno de los pocos factores de cohesión es la gestión que hace la empresa de sus productos. Más aun, se debe tener cuidado al momento de aplicar los atributos relacionados con la innovación y el atractivo, porque pueden generar confusión con los relacionados con la calidad de productos y servicios (Tabla 21).

**Tabla 21.** Comparativo atributos de la dimensión innovación & atractivo

WMAC	MERCO	RQ	REPTRAK
	Inversión en I+D	Tiene buenas sensaciones sobre la empresa	Adaptación fácil al cambio
	Renovación del portafolio de productos y servicios	Admiración y respeto a la compañía	Lanzamiento regular de nuevos productos
	Nuevos canales	Confianza en la compañía	Impulsa los trabajadores a generar nuevas ideas

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

El análisis de los índices académicos y de referencia empresarial de RC se convierte en una base importante para la construcción de nuevas propuestas que permitan evaluar la reputación de las empresas. Como sostiene Sanz de la Tajada (1994), a pesar de que no existe un modelo completamente válido, se debe precisar la integración de varios modelos y técnicas con el fin de crear una propuesta que permita a las empresas conocer su RC ante todos sus grupos de interés.

## Bibliografía

Alloza, A. (2006). La medición continua de la Reputación corporativa. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones* (183-204). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

- Álvarez, J. T. (2008). Entorno mixto para gestión de reputación e intangibles. En Fernández, M. (Ed.), *Comunicación en la sociedad red: la construcción mediática de la realidad* (73-95). Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review*, 37, 28-36.
- Carrió, M. (2011). Creació d'una nova metodologia multistakeholder per a l'amidament de la reputació corporativa a partir de l'anàlisi de les 5 metodologies de referència: Fortune AMAC, Fortune WMAC, Merco, Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) i RepTrack. (Tesis de doctorado, Universidad Pompeu Fabra). Recuperado de <http://www.upf.edu/doctorats/en/menutesi/tesis/11.html>
- Caruana, A. (2008). An attitudinal measure of corporate reputation. En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (197-209). New York: Routledge.
- Coll, I. & Pich, M. (2005). La investigación de la imagen de marca. En Capriotti, P. (Ed.), *La marca corporativa. Estrategias de gestión i comunicació* (221-239). Barcelona: EUMO.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas, R. & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York: Routledge.
- Doorley, J. & García, H. (Eds.). (2011). *Reputation management. The key to successful public relations and corporate communication*. New York: Routledge.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations. Identity, image, and performance*. New York: Oxford University Press.
- Earl, S. & Waddington, S. (2012). Brand anarchy. Managing corporate reputation. London: Bloomsbury.
- Etkin, E. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría. En Suárez, A. (Ed.), *Auditoría de comunicación* (61-96). Buenos Aires: La Crujía.
- Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Madrid: Universitas S.A.
- Fombrun, C. & Rindova, V. (2000). The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell. En Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.), *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand* (77-96). New York: Oxford University Press.
- Garrido, F. (2004). Auditorías de comunicación. En Losada, J. (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (73-100). Barcelona: Ariel.
- Gibbons, G. (2010). El valor social de las marcas. En Brujó, G. (Ed.), *En clave de marcas* (66-90). Madrid: LID.
- Griffin, A. (2009). *New strategies for reputation management. Gaining control of issues, crises and corporate social responsibility*. London: Kogan Page.
- Hannington, T. (2006). *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona: Deusto.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2010). *Esencia de marca*. Madrid: Lid.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili.
- Hernández, M., Losada, A. & Macías, A. (2007). *Estrategia y conducta social de la organización*. Salamanca: Universidad Pontificia Salamanca.
- Jackson, K. (2004). *Building reputational capital. Strategies for integrity and fair play that improve the bottom line*. New York: Oxford University Press.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca branding*. México: Pearson.
- Lindemann, J. (2010). El valor financiero de la marca. En Brujó, G. (Ed.), *En clave de marcas* (48-65). Madrid: LID.

- Lizcano, J. (2006). Información empresarial sobre responsabilidad social. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*, (121-140). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- López, V. & Iglesias, S. (2006). Percepciones directivas del recurso reputación. Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 28, 139-160.
- López, B. & Sebastián, A. (2009). Responsabilidad social corporativa y Reputación corporativa. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (139-170). Madrid: ESIC.
- Mandelli, A. & Cantoni, L. (2010). Social media impact on corporate reputation: proposing a new methodological approach. *Cuadernos de Información*, 27, 61-74.
- Marquina, P., Arellano, R. & Velásquez, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66.
- Martínez, E., Montaner, T. & Pina, J. (2005). Propuesta de medición de la imagen de marca: un análisis aplicado a las extensiones de marca. *Revista Asturiana de Economía*, 33, 89-112.
- Martínez, I. & Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas*, 15(2), 127-142.
- Merino, M. & Pintado, T. (2009). Auditoría y estrategia de imagen. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (83-104). Madrid: ESIC.
- Morley, M. (2002). *How to manage your global reputation*. New York: Palgrave.
- Muñoz, M. (2010). Reputación corporativa: trustmark y activo de comportamientos adquisitivos futuros. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 33, 23-40.
- Nomen, E. (2005). *Valor razonable de los activos intangibles. El efecto mariposa de la segunda deslocalización*. Barcelona: Deusto.
- Olins, W. (2000). How brands are taking over the corporation. En Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.), *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand* (51-65). New York: Oxford University Press.
- Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor*. Madrid: Thomson.
- Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas*. Bilbao: Deusto.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation – an empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56, 46-71.
- Schwaiger, M., Raithel, S. & Schloderer, M. (2009). Recognition or rejection – How a company's reputation influences stakeholder behaviour. En Klewes, J. & Wreschniok, R. (Eds.), *Reputation Capital. Building and maintaining trust in the 21 century* (39-52). London: Springer.
- Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.
- Shamma, H. & Hassan, S. (2009). Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 326-337.
- Torres, T. (2002). *La valoración de las marcas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Toro, J. (2009). *La marca y sus circunstancias. Vademécum de brand management*. Barcelona: Deusto.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2004a). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

- Villafañe, J. (2006a). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson.
- Villarejo, A. (2001). *La medición del valor de marca en el ámbito de la gestión de marketing*. Sevilla: CEADE.
- Yüksel, C. & Cintamür, I. (2016). An Attempt to Develop an Alternative Scale to Measure Customer Based Corporate Reputation. *International Journal of Global Business*, 9(1), 59-73.



## 4. La Responsabilidad social corporativa en la gestión de la Reputación corporativa

Luego del análisis de la Reputación corporativa (RC) desde varias perspectivas, como lo son sus bases teóricas, las investigaciones que se llevan a cabo en este ámbito de estudio, y la forma en que se realiza su evaluación o medición, es necesario abordar uno de los aspectos que más aportan en la construcción de RC en las empresas, se trata de la Responsabilidad social corporativa (RSC).

Existen posiciones encontradas en cuanto a la forma en que la RSC permite una adecuada gestión de RC en las empresas, sin embargo, una consideración digna de mención es que no son muchos los estudios que se conocen sobre la incidencia de la RSC en la RC. Aun más específicamente, las investigaciones referenciadas se enfocan en abordar la influencia de la RSC en un único *stakeholder*; es decir, no tienen en cuenta toda la cadena de valor, sino que lo hacen desde un grupo de interés concreto, por ejemplo, empleados (directivos) y usuarios finales, en su mayoría. Dadas estas circunstancias, en este capítulo se pretende dar cuenta del significado de la RSC, sus teorías asociadas, pero especialmente la forma en que su comunicación permite una conexión con los *stakeholders*, en la generación de una buena imagen y una correcta RC.

Inicialmente se debería entender que el constante cambio en el que se suscribe la sociedad actual, y por ende la gestión empresarial, ha permitido el advenimiento de múltiples enfoques de análisis y desarrollo de las teorías relacionadas con la RSC. Bajo estas circunstancias, se asume la RSC desde la perspectiva de la comunicación, la gestión de intangibles y la RC. Si bien no se trata de nuevas miradas, estas han sido poco abordadas en comparación con otros estudios asociados, como los que lo relacionan con el *marketing*, la respuesta de los consumidores o el desempeño empresarial.

## 4.1 Conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa

### 4.1.1 Profusión terminológica

La RSC ha sido estudiada desde una amplia diversidad de disciplinas y ámbitos empresariales, lo cual ha generado, por un lado, un caudal conceptual importante, pero al tiempo una profusión terminológica (García-Marzá, 2004) que ha terminado por enrarecer el panorama de estudio y aplicación de sus teorías.

Uno de los inconvenientes identificados para que se produzca esta confusión terminológica reside en el hecho que cada investigador asume la RSC desde su propia perspectiva (Valor & Hurtado, 2009), incluso, como lo corrobora Ramiro (2009), se define desde ópticas diferentes según se trate de una multinacional, una Organización No Gubernamental (ONG), un sindicato o una escuela de negocio. Además, todavía se discute si la RSC se trata de una teoría, movimiento, filosofía o una tendencia (Arenas & Mária, 2010).

El problema no solo se origina por la concepción desde diferentes ámbitos, sino también en que dentro de la RSC tienen cabida un gran número de perspectivas. Se pueden encontrar teorías asociadas desde la sostenibilidad, el *marketing*, la comunicación, la ética y la economía, entre muchos otros. Para Mullerat (2010), el problema radica en variados aspectos, entre ellos el principal se refiere a que se trata de una teoría relativamente nueva, con muchas caras y diversas visiones sobre un mismo fenómeno. Pero, la dificultad más importante proviene de que la RSC ha sido utilizada en tan diversos contextos que ésta ha perdido todo su significado (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & Colle, 2010).

Quizá el inconveniente esencial no sea encontrar una única definición sobre RSC, el problema principal radica en que aún se discute, en esferas académicas y empresariales, si se debe asumir como Responsabilidad social corporativa (RSC), Responsabilidad social empresarial (RSE), Responsabilidad Social (RS), Sostenibilidad, *Marketing* Social Corporativo (MSC), Gobierno Corporativo (GC) o filantropía, entre otras.

### 4.1.2 La Responsabilidad social corporativa y la Responsabilidad social empresarial

La lista de teorías asociadas a la RSC es amplia, incluso continúa en constante crecimiento. Desde la aparición del concepto no se han detenido las asociaciones y las nuevas denominaciones, aunque las más utilizadas son RSC y RSE.

Desde un principio, en los países de habla hispana, se asumió la RSC como traducción literal del inglés (*Corporate Social Responsibility*), debido básicamente a la necesidad de su aplicación inmediata y a la falta de una base conceptual sólida (Asociación Española de Contabilidad y Administración - AECA, 2006). A partir de esta primera dificultad, de orden etimológico, investigadores y empresarios comienzan a asumir sus propios conceptos, de manera que se da inicio a un dispendioso proceso de asociaciones terminológicas.

Como es evidente, el concepto más próximo, y sobre el que más debate se genera, es sobre la diferencia o similitud entre RSC y RSE. En tal sentido, algunos de los autores que se han referido a esta dualidad consideran que ambos términos tienen acepciones diferentes (Benavides, 2006; Mullerat, 2007), y otros consideran que tanto RSC como RSE tienen un mismo significado (AECA, 2006; Velasco, 2006; Rodríguez, 2007a; Parra, 2010). A pesar de que no exista consenso al respecto, unos se decantan por la utilización de RSC (Morrós & Vidal, 2005; Tolotti, 2008; Navarro, 2008) y otros prefieren utilizar la RSE (Villalonga & Server, 2006; Vives, 2011).

Uno de los conflictos que se encuentran al referirse a la RSC es la concepción de “corporativo”, asociada a un término de la cultura anglosajona (Hernández, Losada & Macías, 2007; Mullerat, 2007), y que ha sido tradicionalmente vinculado con las grandes corporaciones (Benavides, 2006). Esta concepción puede considerarse como un error de interpretación, dado que la idea de *corporativo* no debería excluir a cualquier empresa, según sea su naturaleza jurídica o dimensión. Al respecto, Van Riel (1997) aclara que el término corporativo no debe tomarse como adjetivo de empresa, sino con la palabra latina “corpus” que significa “relacionado con todo”.

Según estas perspectivas, se puede asumir que ambos términos describen una misma realidad y por lo tanto “Responsabilidad social corporativa y Responsabilidad social empresarial pueden considerarse expresiones y términos sinónimos” (AECA, 2006, p. 18). Dado que no existe consenso entre los autores analizados, y que tanto RSC como RSE son ampliamente difundidos y utilizados, para efectos de esta publicación, se utiliza el término Responsabilidad social corporativa, el cual es el más utilizado en las esferas académicas y empresariales.

### 4.1.3 Propuestas conceptuales

La profusión terminológica mencionada anteriormente ha dado como resultado que una amplia variedad de autores formulen definiciones diversas sobre la RSC, desde sus propias posturas y ámbitos académicos (Tabla 22).

**Tabla 22.** Enfoques de la definición de Responsabilidad social corporativa

Enfoque	Autores
Empresarial & administrativo	Pinillos (2005b), Mullerat (2007), Hernández et ál. (2007), Navarro (2008), Perdiguero (2003), Visser (2011).
Ética empresarial	Lozano (1999), García-Marzá (2004), Arrieta & De la Cruz (2005).
Empresas de comunicación	Benbeniste, Ortega & Ramil (2007), Capriotti (2007), Rey (2008), Manfredi (2009), Ferré & Tolotti, (2010), Viñarás (2010), Ferré & Orozco (2011), Carroll (2011a).
Economía	De la Cuesta (2005), Solanilla (2006), González (2006), Olcese (2009).
Imagen corporativa	López & Sebastián (2009).
Jurídico & laboral	Rivero (2005), Tascón (2008), Rey (2009), Mercader (2010), Fernández & Gala (2009).
<i>Marketing</i>	Abascal (2005), Jahdi & Acikdilli (2009).
Comunicación & reputación	Granda (2006), Marín (2008), Alvarado (2008), Azuero (2009), Etkin (2009), Baghi, Rubaltelli, & Tedeschi (2009), García & Llorente (2009), Ziek (2009), Recalde (2010), Fernández (2011).
Ambiental & sostenibilidad	Velasco (2006), Lozano (2009).

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral “Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación”, recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Aparte de la cantidad de enfoques desde donde analizar la RSC, también se identifican un sinnúmero de autores que han ofrecido su propia definición. Al contrario de lo que sucede en el caso de los disímiles enfoques, en este aspecto definitorio, existen patrones y líneas homogéneas que aglutinan a la mayoría de los teóricos.

**Tabla 23.** Concepciones de la Responsabilidad Social Corporativa

Autor	Elementos definitorios
Lozano, 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollo de procesos organizativos en toma de decisiones.</li> <li>· Gestión de las ramificaciones de las políticas y prácticas organizativas.</li> </ul>
Comisión Europea, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Integración voluntaria de la empresa de las preocupaciones sociales y medioambientales.</li> <li>· Gestionar los cambios dentro de la empresa de forma socialmente responsable.</li> </ul>
De la Cuesta & Rodríguez, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Obligaciones y compromisos, legales y éticos con los grupos de interés.</li> <li>· Impacto en los ámbitos social, laboral, medioambiental y los derechos humanos.</li> </ul>
AECA, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Actuación empresarial en aspectos financieros, jurídico procesales, de gobierno corporativo, comerciales, operativos y de cualquier otra índole.</li> </ul>
Perrini, Pogutz & Tencati, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Integración voluntaria de objetivos económicos, sociales y ambientales en la relación con las redes de los grupos de interés de la compañía.<sup>58</sup></li> </ul>
F. Alternativas, 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Modo en que las compañías tratan de señalar sus buenas intenciones.</li> <li>· Objetivo de generar confianza entre aquellos con los que interactúan.</li> </ul>
Benbeniste et ál., 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participación activa de la empresa en la resolución de problemas colectivos.</li> <li>· Control del impacto económico, social y ambiental de las actividades de la empresa.</li> </ul>
Marín, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Comportamiento que debe adoptar una empresa ante sus stakeholders.</li> <li>· Cumplimiento de determinados compromisos.</li> </ul>
González, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cultura de gestión que vincula a la empresa con el bienestar de la sociedad.</li> <li>· Basado en pilares: desarrollo, ética y sustentabilidad ambiental.</li> </ul>

<sup>58</sup> "Voluntary integration of economic, social and environmental objectives in the relationship with the company stakeholder networks".

Autor	Elementos definitorios
Mullerat, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Es la obligación de la compañía de gerenciar sus actividades para proteger los intereses de todos sus grupos de interés como contribución a un entorno más limpio.<sup>59</sup></li> </ul>
Goodman & Hirsch, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dirigir un negocio para que cumpla o exceda las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que la sociedad tiene de sus organizaciones empresariales.<sup>60</sup></li> </ul>
Visser, 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Es la forma en cómo el negocio crea consistentemente un valor compartido en la sociedad a través de desarrollo económico, buen gobierno, responsabilidad de los grupos de interés y el mejoramiento del entorno.<sup>61</sup></li> </ul>
Caravedo, 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ética y principios referidos al respeto de los grupos de interés.</li> <li>· Transparencia que genera identificación y confianza con la comunidad.</li> </ul>
Valenzuela, Jara-Bertin & Villegas (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Proceso por el cual las empresas deciden contribuir al logro de una mejor sociedad y un medioambiente más limpio.</li> <li>· La RSC actúa como un agente que impulsa el crecimiento de la empresa, en especial en contextos cada vez más competitivos y dinámicos.</li> </ul>

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral “Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación”, recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Como queda patente en la anterior tabla, existe una serie de nociones en que coinciden los teóricos: voluntariedad, estrategia, comportamiento, proceso, compromisos, obligaciones, ética, gestión, *stakeholders*.

Sin embargo, y a pesar de las coincidencias, todavía hay autores que expresan que no es posible emitir una definición de RSC debido a que “dada la indisoluble unión entre la responsabilidad social y la innovación, estamos ante un horizonte que por su misma naturaleza no puede ser sometido a una definición completa y definitiva” (Arrieta & De la Cruz, 2005, p. 37). Este tipo de indefiniciones, unido a la profusión de significados, son los causantes de que la RSC tenga grandes problemas conceptuales. Pero sobre todo, el inconveniente principal es metodológico, pues se evidencia que muchas empresas ponen en

<sup>59</sup> “Company’s obligation to manage its activities to protect the interests of all of its stakeholders, contributing to a cleaner environment”.

<sup>60</sup> “Running a business so that it meets or exceeds the ethical, legal, commercial, and public expectations that the society has of its business organizations”.

<sup>61</sup> “The way in which business consistently creates shared value in society through economic development, good governance, stakeholder responsiveness and environmental improvement”.

marcha acciones que equivocadamente creen ser parte de las esferas de la RSC. Ello genera un vacío propio de una gestión empresarial mal interpretada y por ende mal desarrollada.

Si bien es cierto que aspectos como la innovación o las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son cada vez factores más importantes para las empresas de hoy, y que los cambios en un mundo globalizado son vertiginosos, esto no exime de la necesidad de definir, en sentido amplio pero concreto lo que significa la RSC. Probablemente, se deba acudir a entender los cambios que ofrece la globalización como una forma de adaptación, de la manera que propone Castells (2003), cuando plantea que “la responsabilidad social de la empresa no es simplemente una ideología, sino que es la capacidad de la misma de actuar sobre el mundo y, al mismo tiempo, de internalizar en su práctica los cambios que se están operando” (p. 72).

No obstante la variedad de definiciones sobre RSC, se debe asumir que entre académicos y empresarios existe un cierto consenso en lo que es, desde una perspectiva etimológica, la RSC. Esta coincidencia la propició en su momento el Libro Verde de la Comisión Europea (2002), en el que se aclara que se debe entender la RSC como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con interlocutores” (p. 57).

En consecuencia, dadas las divergencias conceptuales existentes, para esta publicación se considera pertinente no ahondar el problema creando una nueva definición, y por ende, asumir la que la Comisión Europea (2002) ha formulado como documento oficial emitido por un organismo de referencia en la historia de la RSC.

Además de la definición, para interpretar los alcances de la RSC como paradigma, se debe comprender lo que significa la llamada triple cuenta de resultados o *triple bottom line*. Bajo esta concepción se asume que los aspectos económicos, sociales y ambientales constituirán la plataforma de la que partirán todas las estrategias corporativas de la RSC, porque las empresas no reducen su función a lo meramente económico, sino que ahora amplían sus círculos de res-

ponsabilidades (Mercader, 2010). Así, sus implicaciones se evalúan también desde la solución de los problemas sociales (Lozano, 1999), o desde su impacto ecológico y la forma en que responden satisfactoriamente a las expectativas de los grupos de interés (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2008).

Es importante aclarar que aunque la triple cuenta de resultados es la concepción más difundida y utilizada, también se anexan otras dimensiones como las legales (la que se usa con más frecuencia), las políticas y éticas.

Las implicaciones sobre las que descansa el proceso de definición de una teoría tan vasta como la RSC requieren del análisis de la evolución del concepto y de los diferentes momentos por los que ha transcurrido, para convertirse en uno de los aspectos más relevantes para la comunicación y el diálogo transparente entre la empresa y sus *stakeholders*.

## 4.2 Desarrollo de la Responsabilidad social corporativa

### 4.2.1 El origen de la Responsabilidad social corporativa

Las investigaciones en torno a los orígenes de la RSC no aportan una idea concluyente. Cada autor tiene una postura diferente sobre sus inicios, y si bien hay coincidencia en algunos aspectos, la mayoría de ellos asume posiciones opuestas.

Según Lozano (1999) se puede considerar el inicio de la RSC con la publicación del libro de Adam Smith, *La riqueza de las naciones* (1776), sumado al impacto originado por el calvinismo “en la medida en que ambos contribuyeron a la identificación de la empresa con la maximización de los beneficios” (p. 82). De este modo, si se toma como base la teoría de Lozano, la RSC tendría ya un largo recorrido, lo que la hace una disciplina bastante madura, por lo menos desde una consideración cronológica. En contraposición, Navarro (2008) asegura que la RSC establece sus antecedentes históricos varios siglos atrás en “los orígenes de las organizaciones que conjugaron capital y trabajo para generar riqueza y beneficio” (p. 47).

Cada autor tendrá sus razones para interpretar los orígenes de la RSC, incluso dichas razones pueden depender de la perspectiva desde que lo aborde; es decir, si se toman como base las empresas privadas, o si por el contrario es una entidad pública, o una organización sin ánimo de lucro. Bajo estos parámetros, Herranz & Salinas (2004) estiman que las acciones de las cajas de ahorro a través de su obra social son las que originaron el movimiento de la RSC. Esta posición puede ser, de alguna manera, mal interpretada por los autores, pues no se debe confundir con el hecho de que cualquier persona natural o jurídica lleve a cabo acciones sociales de manera aislada y altruista, que en la lógica actual no puede ser considerada como una acción de RSC. Adicionalmente, la perspectiva de Herranz & Salinas se fundamenta desde las obras sociales de las empresas y organizaciones, lo cual genera una dificultad: si las cajas de ahorro han instaurado este tipo de acciones en su devenir diario es porque hacen parte de su razón de ser. De esta manera, se debe separar concretamente el sentido de que una organización realice acciones de responsabilidad social porque siente la necesidad de dar a la comunidad algún beneficio; o porque dichas labores sociales hacen parte de su misión y su visión como empresa.

Continuando cronológicamente con estas perspectivas, Cannon (1994) centra el inicio de la RSC en los albores de la revolución industrial. Las nuevas disposiciones económicas, sociales y políticas que introdujo la llegada de la máquina a vapor favorecieron el establecimiento definitivo de las empresas. El crecimiento exponencial y la forma en que dichas instituciones comenzaron a ganar cada vez más terreno en la sociedad, generaron circunstancias a las que no eran ajenos los ciudadanos, sobre todo desde la perspectiva de su propia relación con las empresas. Sin embargo, el nuevo poder de la empresa y, principalmente, sus manifestaciones de grandeza no son mérito suficiente para definir en esta circunstancia el establecimiento de acciones de tipo responsable socialmente por parte de estos entes económicos. Una situación es la visión que tengan los ciudadanos sobre las obligaciones de una empresa y otra, que se dé el primer paso para una relación de mutua colaboración.

Las anteriores perspectivas del origen de la RSC pueden ser consideradas como “aisladas”, debido a que los dos puntos de convergencia donde más investigadores coinciden en situar su origen es en la década de 1920 o a finales de la década de 1950. Desde la perspectiva de quienes conciben los años veinte como punto de partida de la RSC, lo hacen tomando en cuenta un principio básico: la filantropía empresarial. Bajo esta idea, Arrieta & De la Cruz (2005) afirman que los directivos empresariales comprenden que deben generar beneficios a todos los afectados. En esta misma vía, Frederick (2006) asume que “a mediados de los años veinte, los representantes empresariales y los ejecutivos empezaron a hablar de la necesidad de que los directores corporativos actuarán no sólo como fideicomisarios de los intereses, no solamente como accionistas, sino también como reivindicadores de lo social”<sup>62</sup> (p. 36).

Posteriormente, a finales de la década de 1950 se presenta el segundo hito de convergencia en donde más investigadores coinciden en plantear el origen de la RSC. Así lo aseguran Villalonga & Server (2006) al interpretar cómo las empresas privadas en Estados Unidos reconocen que también son responsables de los riesgos sanitarios de sus trabajadores. En la misma época, pero en una perspectiva distinta, Marín (2008) expresa que la RSC solo surge en el momento en que las empresas comienzan a asumir sus responsabilidades en el marco de un mundo globalizado. Y desde una orientación más académica, Hernández et ál. (2007) advierten que es en este momento “cuando se producen las primeras contribuciones teóricas relevantes sobre el concepto de Responsabilidad social empresarial en su sentido moderno” (p. 18).

Aparte de estas dos concepciones aglutinadoras, existen otras posturas que aseguran que la RSC surgió en épocas posteriores, como por ejemplo Fernández (2005), quien ve en la década de los años setenta un momento en que se presenta una relación más estrecha entre la empresa y su entorno social, lo que generó el desarrollo de herramientas y procesos de gestión que ayudaron a las empresas a comportarse de forma socialmente responsable. Para la misma épo-

<sup>62</sup> “By the mid-1920s, business representatives and executives were beginning to speak of the need for corporate directors to act as trustees for the interests, not just of stockholders, but other social claimants as well”.

ca, Perdiguero (2003) admite un tiempo de rechazo del funcionamiento del sistema político y de las principales instituciones de la sociedad, lo que dio paso a un protagonismo de los ciudadanos.

**Tabla 24.** Concepciones del origen de la Responsabilidad social corporativa

Época	Autor	Justificación
Finales de siglo XVIII	Lozano (1999)	Con la obra de Adam Smith, <i>La riqueza de las naciones</i> (1776).
Revolución Industrial	Cannon (1994)	Las implicaciones y circunstancias de la Revolución Industrial (producción en serie, dominio de las empresas).
Principios de 1900	Yepes, Peña & Sánchez (2007)	Con la obra de Andrew Carnegie (1953), <i>The gospel of wealth</i> .
Década años veinte	Arrieta & De la Cruz (2005), Frederick (2006)	Surgimiento de la denominada filantropía empresarial.
Década años cincuenta	Villalonga & Server (2006), Marín (2008)	Empresa responsable de riesgos sanitarios, y responsabilidades de la empresa en el marco de un mundo globalizado.
Década años sesenta	Hernández et ál. (2007)	Interés de los ciudadanos por las acciones éticas de las empresas.
Década años setenta	Perdiguero (2003), Fernández (2005)	Rechazo de los ciudadanos al funcionamiento del sistema político y a las principales instituciones de la sociedad, y la posterior relación entre la empresa y su entorno social.

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Aunque no hay consenso entre investigadores sobre el momento exacto en que surge la RSC, se puede advertir que son múltiples las razones y las circunstancias por las que ha pasado este concepto para convertirse en lo que significa hoy en día en los ámbitos académicos y empresariales. Ahora, para complementar el marco histórico, se dará paso a una visión general de las etapas cronológicas más reconocidas de la RSC.

#### 4.2.2 La evolución de la Responsabilidad social corporativa

A pesar de que no existen episodios marcados y definidos de la evolución de la RSC de manera oficial, se pueden establecer algunos momentos de cambio que autores han señalado como posibles eta-

pas por las que la RSC ha ido evolucionando. En uno de los casos Yepes et ál. (2007) toman como base estudios de otros investigadores para señalar la existencia de seis etapas: fase precursora (1776-1900), fase filantrópica (1900-1950), fase crítica (1950-1967), fase de problemas (1967-1973), fase de reconocimiento (1973-1980), y fase de compromiso (1980-actualidad). Como hecho digno de mención se interpreta que estos investigadores toman fechas exactas, basadas en acontecimientos conocidos de orden empresarial. Por otro lado, Garrigues & Trullenque (2008) asumen tres etapas, con una postura mucho más concreta, y a las que han denominado como RSC desintegrada, RSC comunicativa y RSC estratégica.

Como se ha analizado previamente, dependiendo del enfoque y del ámbito desde donde observa el investigador, se emitirá un juicio diferente. Por ejemplo, Corres (2004) destaca cuatro fases, todas delimitadas por la regulación y la voluntariedad de la RSC: así propone una fase precursora, una de participación voluntaria, otra en la que el sector público toma conciencia de la RSC y, finalmente, una etapa en la que lo relevante son las normas establecidas por el gobierno.

En una perspectiva diferente, la de las multinacionales, Ramiro (2009) no precisa etapas, sino que basa su propia teoría en fechas concretas como por ejemplo el año 1976, en el que se publican las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para empresas multinacionales, o la manera como en 1995 la empresa Shell es denunciada por su impacto ecológico y social en Nigeria.

De todos los investigadores analizados, quienes pueden materializar una visión más aglutinadora son Araque & Montero (2006), quienes optan por etapas separadas por décadas, lo que permite una visualización exacta de los procesos por los que ha transcurrido la RSC, y en la cual se tienen en cuenta además aspectos relacionados con la ética, la investigación, el desarrollo conceptual o la injerencia de los directivos (Tabla 25).

**Tabla 25.** Evolución histórica de la Responsabilidad social corporativa

Etapa	Planteamiento ante el concepto de RSC
Siglo XVIII – principios del XIX	Paternalismo de los grandes empresarios.
Siglo XIX – principios del XX	Acciones sociales en respuesta al temor a nuevas regulaciones.
Década de 1930 - 1940	Equilibrio de intereses diversos a través de la nueva figura del directivo.
Década de 1950	Desarrollo conceptual.
Década de 1960	Intensificación de posturas enfrentadas.
Década de 1970	Perfeccionamiento del concepto de responsabilidad social.
Década de 1980	Expansión de la investigación práctica.
Década de 1990 - principios del XXI	Nuevos temas de interés: <i>business ethics</i> o teoría de los <i>stakeholders</i> , entre otros.

**Fuente:** Araque & Montero, 2006, p. 23.

Sin embargo, quien también ha logrado concretar una correcta conjunción entre etapas, modos de actuación y análisis de los *stakeholders* de la RSC ha sido Visser (2011), para quien es remarcable el enfoque de la RSC con relación a la estrategia; es decir, interpreta cómo se ha ido evolucionando de una etapa defensiva, hasta llegar a una sistemática, sin descuidar el transcurrir por momentos relacionados con la caridad, la promoción y la estrategia enfocada en la RSC (Tabla 26).

**Tabla 26.** Las etapas de la Responsabilidad social corporativa

Business Age	Stage of CSR	Modus Operandi	Key enabler	Stakeholder target
Greed	Defensive	Ad hoc interventions	Investments	Shareholders, government & employees
Philanthropy	Charitable	Donations	Projects	Communities
Marketing	Promotional	Public relations	Media	General public
Management	Strategic	Management systems	Codes	Shareholders & NGOs
Responsibility	Systemic	Business models	Products	Regulators & customers

**Fuente:** Visser, 2011, p. 18.

La evolución de la RSC continúa evidenciando constantes cambios, en especial, dadas las circunstancias actuales, enmarcadas en la globalización, el nuevo poder de los *stakeholders*, la importancia de la ética en las organizaciones, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, el cambio climático, y un sinnúmero de factores que hacen que la actualidad de la RSC se vislumbre como enigmática.

### 4.2.3 La actualidad de la Responsabilidad social corporativa

Es indudable que la época que vive la RSC en la actualidad está influenciada por factores de gran importancia, que no solo están afectando a las empresas, a las organizaciones, o a los medios, sino también a la sociedad misma. Aunque estos factores pueden ser variados, se consideran cuatro elementos que están permeando constantemente el desarrollo de la RSC. Estos son: la ética, la globalización de la crisis económica, las comunicaciones y los valores intangibles; con una condición que hace que estos elementos sean aún más relevantes: el hecho de que todas están íntimamente relacionadas.

Por ejemplo, la falta de ética de los directivos de las empresas ha sido uno de los factores que ha provocado el surgimiento de la crisis económica mundial, que ha sido aún más evidente por la acción de los medios de comunicación y el nuevo poder de los *stakeholders*, lo que ha generado un deterioro de los valores intangibles de las marcas.

La ética ha sido utilizada de manera recurrente por parte de grandes y pequeñas organizaciones como caballo de batalla desde la estrategia de comunicación y *marketing*, pero con una precaria aplicación práctica en la gestión empresarial (Ramiro, 2009). Este hecho, sumado a la falta de ética de los dirigentes, provocó una gran avalancha de escándalos, en especial de multinacionales, que han sido ampliamente referenciados en la literatura empresarial y económica, tales como Shell, Mitsubishi, Arthur Andersen, Nike, Parmalat, Exxon, News of the World, Enron, British Petroleum, entre otros. Estos escándalos empresariales terminaron por socavar la confianza de los *stakeholders* (Miralles, 2006), y sobre todo originaron la puesta a prueba de la RSC como práctica responsable (Vives, 2010). Incluso Fundación Alternativas (2009) entiende que la crisis económica se convierte en una “prueba

de fuego para medir la verdadera relevancia de la RSC dentro de las compañías” (p. 20), lo que supone un momento de ruptura, en el que la ética y la labor de la RSC ya no son parte de la denominada “moda pasajera”. Ahora se han convertido en una prioridad de las compañías, de tal forma que la crisis termine generando un efecto “limpieza”, como lo interpreta Arenas (2010), cuando asegura que “los sacrificados serán los programas costosos, mal ideados, meramente decorativos y que crean poco valor para la sociedad y para la empresa” (p. 55).

Lo importante en este caso de los escándalos es que éstos recibieron de inmediato la atención de los medios de comunicación y el interés de *stakeholders* cada vez mejor informados, dando como resultado la peor crisis a la que se puede enfrentar una empresa en la actualidad: la falta de confianza y la pérdida de su RC. Así lo vislumbran Hollender & Breen (2010), al momento de asegurar que “avanzando, la Reputación corporativa muy probablemente se convertirá en el requerimiento como línea de partida de todas las licencias de operar de una compañía”<sup>63</sup> (p. 17).

Es entonces palpable la manera en que la RSC viene siendo influenciada por diversos factores dentro de la empresa, y entre ellos quizá el más relevante es el vínculo que tiene con la RC.

Como se describió anteriormente dentro de este mismo capítulo, existen en los contextos empresarial y académico divergencias sobre el real significado de la RSC. Dadas estas circunstancias se hace imprescindible definir todos los conceptos que con frecuencia se relacionan y confunden con la RSC.

---

<sup>63</sup> “Moving forward, corporate reputation will most likely become a baseline requirement in every company's license to operate”.

## 4.3 Teorías asociadas a la Responsabilidad social corporativa

### 4.3.1 Gobierno corporativo

El Gobierno corporativo (GC) ha sido asociado directamente al concepto de RSC. Las perspectivas varían entre quienes asumen que RSC y GC son equiparables: “en esta perspectiva, La RSC, el gobierno corporativo y la teoría de los grupos de interés parecen converger”<sup>64</sup> (Freeman et ál., 2010, p. 251). En esta misma línea, Googins (2004) considera que debido a la gran cantidad de términos y nomenclatura con relación a RSC y GC, ambos deben ser asociados a la misma definición. En otra perspectiva, Whitehouse (2003) asume una diferencia cuando advierte que “el papel cívico del sector empresarial no debería ser visto como un sustituto de la Responsabilidad social corporativa, pero sí un complemento de esta”<sup>65</sup> (p. 300).

Basados en las definiciones que sobre GC se encuentran, podremos asumir que se trata de un concepto disímil al de RSC. Para Pizzolante (2009), se trata de un conjunto de normas que regulan el funcionamiento de la empresa, y que definen la forma como se administra la compañía. En cambio, para Olcese (2009) se trata del “conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las empresas para asegurar que sus acciones y las de sus directivos se dirijan a cumplir los fines de los accionistas” (p. 101). Dentro de la misma línea, Canals & Fontrodona (2006) hablan de conjunto de sistemas, políticas y criterios de toma de decisiones con el fin de asegurar la supervivencia empresarial.

Las definiciones permiten considerar que el GC promulga alinear los intereses de los directivos con los de los accionistas (Salas, 2004), y ante todo, que se trabaje con altas cotas de eficacia, agilidad, responsabilidad y transparencia (Crespo & Zafra, 2005). Esta orientación hacia los directivos y los accionistas le da una gran diferencia con lo que

<sup>64</sup> “In this perspective, CSR, corporate governance, and stakeholder theory seem to converge”.

<sup>65</sup> “Corporate citizenship should not be viewed as a substitute for corporate social responsibility but as a complement to it”.

pretende la RSC, más encaminada a las responsabilidades con todos los *stakeholders*. Incluso, se puede aducir que el GC dirige su intención hacia los resultados económicos y financieros de la compañía.

### 4.3.2 Sostenibilidad

El concepto que en la actualidad más se asocia a la RSC es el de sostenibilidad o desarrollo sostenible. Su importancia radica en la idea de vincular las acciones económicas al desarrollo, de la manera que lo formula Sen (2000), como las libertades y capacidades de los individuos, impulsando la idea de desarrollo no solo asociado a lo meramente económico, sino también a aspectos sociales y ambientales.

El término sostenibilidad se popularizó a partir del informe Brundland de 1988, y se institucionalizó en la Cumbre de Río de Janeiro en 1992 (Morata, 2010). Aunque en un principio la sostenibilidad se relacionaba directamente con aspectos ambientales y de los recursos naturales, hoy se debe ampliar esta visión: “también necesitamos expandir la aplicabilidad de lo sostenible, pues ya no podemos restringirlo a que sea solamente en términos de lo ambiental”<sup>66</sup>(Mainwaring, 2011, p. 65). Esto equivale a decir que ser sostenible también tiene implicaciones económicas, políticas y sociales.

Las diferencias entre sostenibilidad y RSC la precisa más claramente Muñoz (2006), para quien la RSC es el instrumento de aplicación de la sostenibilidad, y Lozano (2009), quien destaca que:

Mientras que la RSE parte de una consideración de las empresas como actores individuales y se plantea el impacto de sus actuaciones en el entorno social y medioambiental, la sostenibilidad parte de un discurso más global (propio de los gobiernos y de algunos movimientos sociales), y desde un análisis más atento a la realidad de un entorno al mismo tiempo global y local se plantea cómo

<sup>66</sup> “We also need to expand the application of sustainability, as we can no longer restrict it to being just an environmental term”.

contribuyen a dicha realidad los diversos actores, especialmente las empresas. (p. 54).

En consecuencia, podemos reconocer que ni la sostenibilidad ni el desarrollo sostenible son términos homólogos a la RSC. Ambos ponen en marcha gestiones corporativas, aunque desde este punto de vista la sostenibilidad tiene un campo de acción más amplio y abarca la totalidad de las operaciones que la empresa implementa en favor de todos sus *stakeholders*.

### 4.3.3 Filantropía

Cuando se refieren a filantropía, los investigadores aluden a la manera en que la empresa, o quizá tan solo alguno de sus directivos, realizan una donación a una institución de tipo social o sencillamente entrega dinero o productos a la comunidad. En la mayoría de las veces se trata de hechos aislados, puntuales, que se pueden tomar como paliativos y coyunturales (asistencialismo). Aunque la filantropía fue considerada como parte de las responsabilidades empresariales en la década de los años sesenta (Perdiguero & García, 2005), hoy la filantropía se asocia más a estrategias puntuales de relaciones públicas o de *marketing*, y no necesariamente está impregnando toda la organización como parte de una estrategia integral de responsabilidad (Vives & Peinado, 2011).

Dado que la RSC debe estar enmarcada por una completa estrategia de gestión, no se puede confundir con el hecho preciso y asistencialista de la filantropía. Así, la base de la gran diferencia se encuentra en la acción estratégica de la RSC con miras a impactar a todos los *stakeholders* y la dimensión menesterosa de la filantropía, en busca de una acción táctica dirigida a un grupo de interés específico.

### 4.3.4 Acción social

Debido a que la acción social posee unos linderos claramente identificados, se puede definir como “la dedicación de recursos empresariales, no sólo monetarios, a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas” (González, 2006, p. 24).

Este apoyo a los necesitados también puede ser interpretado como un beneficio de la empresa a la comunidad a la que se le devuelve parte de lo recibido (Areizaga, 2004), para así mejorar las relaciones con los grupos de interés, pues excede las obligaciones que la empresa tiene contraídas hacia los *stakeholders* con quienes interactúa (Martínez, Carbonell & Agüero, 2006).

Las acciones sociales, al igual que la filantropía, son puntuales, exclusivas y asistencialistas. No representan parte de la convicción estratégica de la empresa. Son situaciones aisladas encauzadas a favorecer algunos sectores de la sociedad, y por ende, redundan en un impacto directo en la imagen de marca.

#### 4.3.5 Ética empresarial

La ética empresarial, o también denominada como corporativa, hace alusión a la forma en que una empresa actúa y asume una posición ética en todas sus dimensiones. La ética de la empresa está representada por el buen comportamiento, desde el manejo de los productos en toda la cadena de valor, hasta la comunicación que realiza con los públicos objetivos o grupos de interés.

No obstante, el hecho de que una empresa actúe de manera ética no necesariamente implica que esté desarrollando acciones de RSC. La propuesta de García-Marzá (2006) es esclarecedora al respecto, pues señala que “la ética empresarial no es una parte de la responsabilidad de la empresa [...] La responsabilidad es una parte de la ética empresarial ocupada de las condiciones que subyacen a la confianza depositada en la empresa” (p. 67). En este contexto, Fernández (2006) realiza una sencilla distinción al precisar que “la Responsabilidad social corporativa y la Ética Empresarial no son sinónimos intercambiables. Son, todo lo más, campos semánticos muy próximos, tangentes en muchos casos, pero no sustitutivos” (p. 54).

La ética empresarial será entonces esencial para el ejercicio de la RSC, pues de esta manera la empresa podrá ocuparse de la responsabilidad social con todos sus grupos de interés, y asumir bajo su “responsabilidad” las acciones que generen un impacto en dichos

públicos, dadas las circunstancias actuales en donde las empresas tienen cada vez más poder y capacidad de desempeño.

#### 4.3.6 *Marketing social*

Al incluir el *marketing social* se asume como concepto general de otros análogos como *marketing social corporativo* o *marketing con causa*. A pesar que no se trata de un mismo concepto, pues entre ellos existen, aunque sutiles, diferencias identificadas (Sorribas, 2009), el término *marketing social* es el que más se ha equiparado con RSC.

El *marketing social* puede ser concebido desde dos acepciones diferentes. Por un lado, aquellas empresas que desean aprovechar una acción de impacto sobre la sociedad para el beneficio de la imagen de marca; o por otro lado, como acciones que tienden a cambiar la conducta de las personas dentro de la sociedad (Tolotti, 2008).

Para Orozco (2007), el *marketing social* tiende a la generación de una doble ganancia: mejorar la imagen de la compañía al tiempo que se brinda, a una comunidad específica, una campaña social, que puede ser tan heterogénea como tipos de productos sociales existen (campañas de recaudación de fondos, construcción de infraestructura, amparo de desprotegidos, asistencia social ante desastres, entre muchas otras). Esta condición no significa que el *marketing social* represente una acción negativa por parte de las empresas. Tampoco se intenta demeritar este tipo de estrategias, pues el hecho de ayudar a una comunidad ya se considera un hecho loable, por más que se busque otra finalidad adicional. A pesar de ello, el *marketing social* no se puede equiparar a la RSC por las mismas circunstancias de la filantropía o la acción social, porque se trata de acciones tácticas, y no de una concepción permanente de la empresa bajo lo que implica el amplio concepto de ser socialmente responsable con todos los *stakeholders*.

#### 4.3.7 *Inversión socialmente responsable*

Aunque pueda parecer que la llamada Inversión Socialmente Responsable (ISR) difiere mucho del concepto RSC, aún existen dificultades para identificar su *modus operandi*. La principal confusión entre ISR

y RSC reside en que se interpreta que una empresa que realiza una inversión social está por ende implementando estrategias de RSC; es entonces cuando Vives (2010) valora que académicos y empresarios:

Llegan a confundir responsabilidad social con inversión social, con el agravante de que muchas de estas inversiones sociales se hacen desconectadas de las acciones de los gobiernos, de otras empresas y de la misma sociedad, llegando a ser actividades puntuales, ajenas a una estrategia global de la empresa o del país, poco sostenibles, en general diseñadas con el objetivo de máximo impacto sobre la reputación de la empresa, por encima del impacto que pueden tener en la sociedad, por encima de preocupaciones sobre su sostenibilidad en el tiempo. (p. 40).

El hecho que la ISR base sus objetivos en la selección de activos y la puesta en marcha de negocios utilizando criterios éticos, sociales y medioambientales (Fernández & Luna, 2010), no implica necesariamente que se trate de una empresa que implementa y pone en marcha su RSC. Lo más relevante será entender que las empresas que realizan una ISR están acreditando el cumplimiento de ciertos requisitos en el ámbito de la RSC (Fernández, 2005) pero no necesariamente serán empresas responsables, por ejemplo, con el medio ambiente.

#### 4.3.8 *Accountability*

Igual que acontece con la ISR, el término *accountability* (generalmente traducido al español como rendición de cuentas), es equiparado al de RSC. Primero, es importante definir *accountability* de la manera en que lo hace Lozano (2009), como “la capacidad de proporcionar datos con sentido a partir de fuentes creíbles [...] contribuyendo, entre otras cosas, a configurar la confianza y el compromiso empresarial” (p. 155). La diferencia con la RSC se fundamenta en que “rendir cuentas requiere de una vigilancia independiente y un mecanismo de refuerzo para asegurar la conformidad, mientras que la respon-

sabilidad corporativa tradicionalmente recae en la autorregulación voluntaria”<sup>67</sup> (Mullerat, 2010, p. 55).

De manera pragmática, *accountability* tiene una importancia fundamental en la transparencia y en la rendición de cuentas con los grupos de interés, ya que “no todos los grupos de interés demandan o requieren las mismas formas de rendición de cuentas. La rendición de cuentas forma parte de la construcción de las relaciones con los grupos de interés”<sup>68</sup> (Lozano, 2005, p. 71). Por esta razón, ha sido asociado a la RSC, a los grupos de interés y en los últimos tiempos al concepto de Reputación corporativa, debido a que “en esta nueva era de la rendición de cuentas y la sostenibilidad, la reputación y responsabilidad corporativa son inseparables”<sup>69</sup> (Freeman, 2006, p. 12).

Después de analizar todas las perspectivas de cada uno de los conceptos que se asocian a la RSC, se puede entender que existan tantos problemas en el mundo académico y en el empresarial para definir, tanto los conceptos, como las estrategias por implementar. En lo que sí debe haber coincidencia es que la RSC deberá seguir siendo un instrumento de trabajo fundamental para el beneficio de todos los *stakeholders*.

## 4.4 La comunicación de la Responsabilidad social corporativa

### 4.4.1 Herramientas de comunicación de la Responsabilidad social corporativa

La comunicación de la empresa con sus públicos ha sido tradicionalmente desarrollada mediante estrategias de publicidad, comunica-

<sup>67</sup> “Accountability requires independent oversight and enforcement mechanism to ensure compliance, whereas corporate responsibility traditionally relies on voluntary self-regulation”.

<sup>68</sup> “Not all stakeholders demand or need the same forms of accountability. Accountability forms part of the building of the stakeholder relationship”.

<sup>69</sup> “In this new era of accountability and sustainability, corporate reputation and corporate responsibility are inseparable”.

ción corporativa y relaciones públicas. Bien sea que la comunicación sea institucional, comercial, organizacional, entre otras, siempre se ha contado con herramientas muy variadas que posibilitan el contacto con los grupos de interés.

El advenimiento de las TIC y los procesos de globalización de los modelos tradicionales de comunicación, como la publicidad, le han ido abriendo campo a medios no convencionales como los sitios web, blogs, redes sociales, informes anuales, gabinetes de prensa, memorias de sostenibilidad, entre otros. En este orden de ideas, uno de los aspectos importantes radica en que la comunicación ya no fluye en la dirección tradicional, de arriba a abajo (Hollender & Breen, 2010), sino que los *stakeholders* tienen la potestad de participar en los procesos de comunicación y diálogo. Esta es una condición *sine qua non* para el éxito, porque como lo aseguran Cantó-Milà & Lozano (2008) el diálogo “es la única manera de que cualquier iniciativa de RSE tenga éxito”<sup>70</sup> (p. 165). Inclusive la propia comunicación cambia cuando se trata de la RSC, pues se tienen herramientas y condiciones propias para su materialización.

Las empresas emplean tradicionalmente tres tipos de herramientas de comunicación para dar a conocer sus actividades de RSC: informes sociales, informes temáticos e informes anuales (Illia, Rodríguez, González & Romenti, 2010). Específicamente, la memoria anual (también llamada memoria de sostenibilidad), el balance social y la página web son los documentos que se han convertido en los principales instrumentos de comunicación de la RSC.

Uno de los grandes inconvenientes que existen al momento de aplicar las herramientas de comunicación de la RSC es la existencia de un número importante de documentos que suelen denominarse de manera similar y que en ocasiones cumplen la misma función. El documento principal es la memoria anual, que también se conoce como memoria de sostenibilidad o informe RSC y que se diferencia del balance social de la siguiente manera:

---

<sup>70</sup> “It is the only way for any CSR initiative to be successful”.

Balance Social es una técnica que cuantifica con mayor precisión, basa su credibilidad en un mayor número de indicadores, mediante un estilo más esquemático, todo ello marcado por sus orígenes ligados al contexto de la auditoría. Será, pues, un formato ideal para afrontar las necesidades comunicativas de los públicos internos y de algunos públicos externos más exigentes [...]. Por el contrario, la Memoria Anual pone mayor énfasis en las palabras y en apoyos fotográficos e ilustrativos, un formato que busca la comprensión por encima de la pormenorización, el testimonio por encima de la certeza. Un formato ideal, pues, para la gran mayoría de públicos externos. (Palencia & Ors, 2008, p. 380).

Esta aclaración sobre la pertinencia de cada instrumento favorece la comunicación con los distintos *stakeholders*, pues aunque el balance social puede generar índices de credibilidad más altos, no será de tanta utilidad como la memoria anual cuando se trata de impactar toda la cadena de valor. En estas condiciones, la memoria anual o de sostenibilidad es una pieza de comunicación que concilia el rigor en la información con un diseño atractivo (Azuelo, 2009) e implica hacer mucho más visible los esfuerzos de una empresa respecto a cuestiones sociales y medioambientales (Lizcano, 2006).

La relación de la memoria anual con los *stakeholders* la convierte en una herramienta fundamental para potenciar el vínculo con todos los grupos de interés. Pero, la relevancia de este informe radicará en la posibilidad de que se convierta en un verdadero diálogo empresa-*stakeholders*. Como recomienda De la Cuesta (2004b), este documento debe adaptarse a las necesidades de los públicos de forma equilibrada; es decir, se deben consignar los avances en la triple cuenta de resultados (económicos, sociales y medioambientales) y cubrir todos los integrantes de la cadena de valor ponderados por su importancia. De hecho, las organizaciones son libres de diseñar sus informes de la manera que consideren más conveniente, sin embargo, existen propuestas de estructura que pretenden dimensionar mejor los resultados del reporte: inclusión de una descripción de la organización, índice por grupos de interés, publicación de tablas con indicadores y recomendaciones (Andreu, 2008).

Aunque la memoria anual es un instrumento fundamental, como se ha reiterado, se debe tener mucho cuidado con su contenido porque “en la mayoría de los casos la calidad de la información sobre la RSC publicada por las compañías sigue siendo considerada por los expertos insuficiente o irrelevante” (Fundación Alternativas, 2009, p. 133). Lo fundamental será identificar previamente los objetivos y las estrategias de la compañía, contrastar la información con indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, para luego abordar los temas basados en las necesidades y expectativas de toda la cadena de valor.

#### 4.4.2 Estrategias de comunicación de la Responsabilidad social corporativa

Las estrategias de comunicación institucional o comercial de una organización difieren en gran medida de las estrategias de comunicación de la RSC. Las bases de la publicidad y la comunicación comercial de la marca que han definido importantes autores (Sanz de la Tajada, 1996; Van Riel, 1997; Aaker, 2002; Cerviño, 2002; Borrini, 2006; Cooper, 2006) están mediadas por una relación directa con los públicos objetivos por medio de la promoción de productos y servicios. Estos han sido tradicionalmente los que han acaparado el espectro de la comunicación entre las marcas y sus consumidores. En contraposición, la comunicación de la RSC está orientada a la identidad y a los valores corporativos que comparte con todos sus grupos de interés:

Resulta mucho más fácil promocionar y comunicar el valor de una marca de producto o de un servicio que el valor de identidad de una empresa; entre otras cosas porque la percepción empírica de los productos permite al ciudadano corroborar su propio valor; sin embargo, un valor intangible resulta mucho más difícil de comunicar incluso por su nivel perceptivo. Además, el valor de identidad de la empresa debe extenderse y expresarse en todas las acciones de la misma, lo que complica enormemente las acciones de comunicación, tanto en costes como en complejidad. (Benavides, 2007, p. 72)

Además de la complejidad de la comunicación de la RSC, uno de los mayores retos a los que se enfrentan los encargados de estas estrategias es la decisión de si es correcto o no difundir las acciones de RSC, y posteriormente, establecer la intensidad de dicho vínculo con los *stakeholders*. La discusión de comunicar o no tiene menores implicaciones, pues instituciones públicas y privadas como el Global Compact de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la Comisión Europea, o el Global Reporting Initiative recomiendan dar a conocer los esfuerzos que en materia de RSC desarrollan las empresas. El meollo de la situación radica en definir la intensidad de esta relación. Para algunos autores, una comunicación excesiva de la RSC ha sido interpretada por los públicos como una acción de maquillaje (Villagra, 2007). Aunque no existe una fórmula mágica o una medida estándar que determine la intensidad de la comunicación, la clave está en la realización de una comunicación transparente (Epstein & Birchard, 2001). Aquí emerge uno de los mayores paradigmas de la comunicación de la RSC: no existe una mejor estrategia corporativa que la transparencia y el diálogo con los *stakeholders*.

Indudablemente, uno de los paradigmas más reconocidos en el ámbito de la comunicación es que no se deben plantear estrategias sin previamente tener bien establecidos sus correspondientes objetivos y los grupos de interés a los que se desean sensibilizar. Los objetivos deberán ser medibles y cuantificables, además tendrán que ir en consonancia con las necesidades de comunicación de la organización (Ferré & Ferré, 1996). Sobre todo, deberán especificar claramente las metas, para posteriormente delimitar las estrategias (*qué hacer para cumplir los objetivos*) y las tácticas (*cómo implementar las acciones para cumplir las estrategias*).

Otra de las recomendaciones estratégicas más recurrentes en la comunicación de la RSC es la peligrosidad de mezclarlos con mensajes comerciales. Para Villafañe (2004b), yuxtaponer mensajes de RSC con comunicación comercial hará que “siendo legítimas la comunicación comercial y la corporativa, por separado, cuando toca aspectos de índole social y el mensaje se contamina con algún elemento comercial, la reacción aversiva hacia la marca puede activarse” (p. 46). La misma recomendación la hace Polo (2011), al afirmar que las compañías socialmente responsables deben estar dotadas de dos

segmentos diferenciados, uno dirigido a la opinión pública que construya reputación e imagen y otro dirigido a audiencias segmentadas (empleados, ONG, accionistas, inversores, etc.).

Ahora bien, en la actualidad la saturación de mensajes que impactan diariamente a la audiencia se convierte en un obstáculo para que los públicos comprendan mejor lo que la compañía quiere comunicar. Por eso Azuero (2009) propone la combinación de aspectos de fondo, racionales, técnicos y de largo plazo con otros más atractivos y emocionales. Esta estrategia puede ser interesante en el caso de que la información que se debe entregar a los *stakeholders* no implique altos niveles de atención o una comprensión mayor, por ejemplo, de cifras y justificantes de una labor materializada cuantitativamente.

Desde la gestión profesional, Marín (2008) propone siete principios generales para una comunicación estratégica de la RSC:

- Planificación realizada con profesionalidad.
- Continuidad en el tiempo.
- Diferenciación según los públicos.
- Claridad en la información que se transmite y accesibilidad a ella por los grupos de interés.
- Realismo al presentar todos y cada uno de los esfuerzos asumidos en esta área.
- Coherencia con los compromisos.
- Conocimiento interno (p. 89).

Todos los aspectos anteriores pueden ser considerados como válidos, pero asumiendo que cada empresa y cada iniciativa de RSC tendrá unas características independientes que pueden hacer que se presenten circunstancias especiales. Por ejemplo, la continuidad en el tiempo podrá depender de múltiples factores tales como el presupuesto para la pauta en medios, la permanencia en el tiempo de la acción de RSC, las necesidades de comunicación de la campaña, los *stakeholders* con los que se requiera contacto, entre muchos otros.

Por último, la comunicación estratégica de la RSC en la que se valora la transparencia y el diálogo con los *stakeholders* requiere, aunque

parezca obvio, una comunicación responsable, que anteponga los valores corporativos, y que siempre esté en consonancia con la misión y la visión de la organización, pero especialmente teniendo presente que no se deben gestionar acciones de RSC con el único fin de mejorar la RC de la empresa.

## 4.5 La investigación de la Responsabilidad social corporativa

Con el advenimiento de la RSC, las investigaciones que proponen analizar la incidencia que la Responsabilidad Corporativa ejerce en muchas de las circunstancias empresariales están a la orden del día. Además, una gran variedad de estos estudios vinculan aspectos esenciales de la estrategia de la compañía, con la intención clara y marcada de indagar, en especial, si la RSC ejerce un efecto específico o es un factor menos importante de lo que algunos consideran.

Las investigaciones que se desarrollan en el mundo académico son bastante prolíficas, incluso se puede mencionar que hay documentados estudios empíricos, documentales, descriptivos, de casos, análisis de contenidos, análisis de memorias anuales, etc. Incluso, desde las condiciones específicas de los estudios, se pueden descubrir investigaciones sobre la influencia de la ética en la RSC, la filantropía y su influencia en la estrategia RSC, la opinión de directores de RSC sobre su manejo estratégico, entre muchas otras.

Una consideración digna de ilustrar es que son pocos los estudios que se conocen sobre la incidencia de la RSC en la Reputación corporativa. Aún más específicamente, las investigaciones referenciadas se enfocan en abordar la influencia de la RSC en un único *stakeholder*, es decir, no tienen en cuenta toda la cadena de valor, sino que lo hacen desde un grupo de interés concreto, por ejemplo, empleados (directivos) y usuarios finales, en su mayoría. Por consiguiente, es importante enunciar algunas de las investigaciones más relevantes que se han llevado a cabo sobre los efectos e incidencias de la RSC en el ámbito empresarial (Tabla 27).

**Tabla 27.** Investigaciones relacionadas con la Responsabilidad social corporativa

Relación	Enfoque	Autores
RSC – Respuesta Consumidor	Efectos de la RSC en las donaciones de los consumidores.	Lichtenstein, Drumwright & Braig (2004).
	Percepción de los consumidores sobre la RSC.	Bigné, Chumpitaz, Andreu & Swaen (2005).
	Efectos de la RSC en la intención de compra.	David, Kline & Dai (2005).
	Disposición de consumidores de pagar por la RSC.	Fernández & Merino (2005).
	Influencia de la RSC en la intención de compra.	Bigné & Currás (2008).
	Comportamiento de turistas ante acciones RSC.	Alvarado (2008).
	Efectos de la RSC en el comportamiento de compra.	Marín, Ruíz & Rubio (2009).
	Actitudes de los consumidores ante la RSC.	Du, Bhattacharya & Sen (2010).
	RSC como creadora de valor en los consumidores.	Green & Peloza (2011).
	Respuesta de consumidores a estrategias RSC.	Kim (2011a).
	Prácticas de RSC y respuesta de los consumidores.	Öberseder, Schlegelmilch & Murphy (2013).
	Medición de la RSC en percepciones de los <i>stakeholders</i> .	Costa & Menichini (2013).
	Relación de los valores con las percepciones de la RSC.	González-Rodríguez, Díaz-Fernández, Rueda & Da Silva (2016).
Evaluación de los <i>stakeholders</i> en las acciones de RSC.	Skilton & Purdy (2017).	

Relación	Enfoque	Autores
RSC – Desempeño Empresarial	Satisfacción del consumidor y valor del mercado.	Luo & Bhattacharya (2006).
	Relación entre RSC y competitividad.	Vilanova, Lozano & Arenas (2009).
	Crear valor para la empresa con estrategias RSC.	McWilliams & Siegel (2010).
	Gestión de la RSC en sector asegurador.	Río (2010).
	Medición de los efectos del marketing y la RSC.	Raghubir et ál. (2010).
	Evaluación de informes de sostenibilidad y RSC.	López (2010).
	Gobierno corporativo y RSC.	Arora & Dharwadkar (2011).
	Evaluación de los valores de la RSC.	Strugatch (2011).
	Compañías americanas más admiradas.	Beauchamp & O'Connor (2012).
	Relación entre la RSC y la estrategia corporativa.	Lamberti & Noci (2012).
	Liderazgo de marca y RSC.	Lindgreen, Xu, Maon & Wilcock (2012).
	RSC y desempeño financiero.	Tang, Hull & Rothenberg (2012).
	Acciones de RSC y desempeño de los empleados.	Lee, Park & Lee (2013).
	Investigación de RSC en el contexto empresarial.	Rodríguez, Moyano & Jiménez (2015).
RSC en desempeño financiero.	Valenzuela, Jara-Bertin & Villegas (2015).	

Relación	Enfoque	Autores
RSC – Comunicación Empresarial	Comunicación de RSC y efectos en los espectadores.	Morsing, Schultz & Nielsen (2008).
	Comunicación de la RSC según el ámbito empresarial.	Sweeney & Coughlan (2008).
	Estrategias para comunicar la RSC.	Baghi, Rubaltelli & Tedeschi (2009).
	Comunicación de la RSC en pequeñas y medianas empresas.	Nielsen & Thomsen (2009).
	Efectividad de la Comunicación de la RSC.	Vanhamme & Grobбен (2009).
	Ejecución de la comunicación de la RSC en las empresas.	Ziek (2009).
	Visión de los equipos administrativos de la comunicación de la RSC.	Arvidsson (2010).
	Comunicación de la RSC en empresas europeas.	Illia et ál. (2010).
	Surgimiento de la RSC como estrategia publicitaria.	Mögele & Tropp (2010).
	Influencia de la comunicación de la RSC en una empresa responsable.	Recalde (2010).
	Relación de la comunicación de la RSC y efectos en los consumidores.	Kim (2011b).
	Efectividad de la comunicación de la RSC.	Öztürk (2012).
	Comunicación de la RSC en el ámbito del patrocinio.	Sohn, Han & Lee (2012).
Comunicación de la RSC en economías emergentes.	Amaladoss & Manohar (2013).	
RSC – Imagen Marca	Efectos de la RSC en el <i>marketing</i> y la imagen de marca.	Simic & Belliu (2001).
	Influencia de la RSC en la identidad y la imagen.	Arendt & Brettel (2010).
	Incidencia de la RSC en la imagen de marca.	Orozco & Roca (2011b).
	Relación entre la RSC y la conexión con la imagen de marca.	Bigné, Currás & Aldás (2012).

Relación	Enfoque	Autores
RSC – Marketing	Relación entre la RSC y el <i>marketing</i> con causa.	Simic & Belliu (2001).
	Delimitación del <i>marketing</i> con causa.	Ramos & Periañe (2003).
	Respuesta de los consumidores a la RSC y al <i>marketing</i> con causa.	Nan & Heo (2007).
	Efectos de la ética y la RSC en el <i>marketing</i> .	Stoll (2008).
	Percepción estratégica de la RSC y del <i>marketing</i> con causa.	Wagner, Lutz & Weitz (2009).
	Las campañas de RSC y las campañas de publicidad comercial.	Amazeen (2011).
	Relación entre la RSC y el <i>marketing</i> con causa.	Rehman & Beise (2011).
	Percepciones sobre las acciones de RSC y <i>marketing</i> .	Kim & Lee (2012).
	Relación entre la teoría de los <i>stakeholders</i> y el <i>marketing</i> .	Laczniak & Murphy (2012).
	Percepción de la marca según cambian las acciones RSC.	Torelli, Monga & Kaikati (2012).
	Factores diferenciadores en los índices de responsabilidad.	Charlo, Moya & Muñoz (2013).
	RSC en sector financiero.	Lizarzaburu & Brio (2016).
RSC – Empresas Co- comunicación	La RSC de empresas españolas en los medios de comunicación.	Capriotti (2007).
	La RSC de las empresas en la prensa española.	Fernández (2007).
	El discurso de la RSC de las agencias de publicidad.	Waller & Lanis (2009).
	La gestión de la RSC en empresas de comunicación.	Ferré Pavia & Tolotti (2010).
	Cobertura informativa de la RSC.	Paz (2010).
	Los reportes RSC de las empresas de comunicación.	Hou & Reber (2011).
	Diálogo <i>stakeholders</i> y empresas de comunicación.	Orozco & Ferré Pavia (2011a).
	Análisis de RSC a través de memorias de sostenibilidad en televisión en España.	Delgado (2012).
	La comunicación de la RSC por parte de las empresas de comunicación.	Ingenhoff & Koelling (2012).
Uso de Web para comunicar RSC en televisión pública.	Fernández (2013).	

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral “Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación”, recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

### 4.5.1 Relación Responsabilidad social corporativa – consumidor

Uno de los aspectos donde se ha concentrado un mayor número de investigaciones es en las posibles incidencias que la RSC genera en los consumidores. Puede tratarse del impacto sobre sus percepciones, su intención de compra, o bien si son más importantes otros factores (por ejemplo calidad o servicio), o si dichos consumidores le dan o no valor a este tipo de estrategia corporativa. La preocupación principal que ha impregnado las investigaciones entorno a los consumidores es determinar si la RSC puede influir directamente en la intención de compra. Con tal propósito, Alfaro (2007) precisa que los estudios sobre hábitos de consumo indican que ante igualdad de precios los ciudadanos prefieren comprar productos de empresas responsables.

En la misma dirección, la Comisión Europea (2002) admite que “para la mayoría de los consumidores europeos, el comportamiento social de una empresa influye en las decisiones de compra de un producto o servicio” (p. 34). No obstante, las posibles relaciones entre la RSC y los consumidores son múltiples y no se suscriben exclusivamente a la intención de compra, aunque es este enfoque el que sigue acaparando la atención de los investigadores.

Un estudio de David et ál. (2005) evaluó la intención de compra de cuatro grandes compañías norteamericanas en alrededor de 360 estudiantes universitarios. Las empresas pertenecían a distintos sectores económicos, pues se trataba de Nike, Wendy’s, Microsoft y Philip Morris. Aunque la investigación constaba únicamente de un cuestionario en línea, los resultados demostraron que “hay evidencia de la efectividad condicional de los comportamientos de la RSC en intenciones de compra; también hay evidencia de una relación positiva entre actividades de RSC e imagen corporativa”<sup>71</sup> (p. 296).

Otra investigación relacionada con la intención de compra ha arrojado similares resultados, pero con conclusiones que van un poco más allá del acto de venta. Para Fernández & Merino (2005), los consumidores

<sup>71</sup> “There is evidence of the conditional effectiveness of CSR behaviors on purchase intentions, there is also evidence of a positive relationship between CSR activities and corporate imagen”.

valoran positivamente las actuaciones de RSC, especialmente las que abogan por la conservación del medio ambiente o los derechos de los trabajadores. La diferencia con la investigación de David et ál. (2005) radica en que los sujetos objeto del estudio “se fijan más en las propiedades físicas del producto que en los estándares de RSC asociados a la empresa que lo comercializa” (p. 45). Incluso, concluyen que existe poca información cuantitativa sobre la manera en que los consumidores valoran las actuaciones socialmente responsables de las empresas.

Bigné & Currás (2008) emiten conclusiones adicionales sobre la relación entre la RSC y la intención de compra. Su estudio, basado en una muestra de 299 consumidores de productos de aseo personal, destaca que la imagen de la RSC influye en la intención de los consumidores pero no de manera significativa; es decir, los aspectos que tienen que ver con la calidad, el precio y disponibilidad de los productos influyen de manera directa en la intención de compra, mientras que los relacionados con la RSC lo hacen de manera secundaria.

Desde una perspectiva diferente, Bigné et ál. (2005) interpretaron las actividades empresariales de RSC que pueden ser más representativas para jóvenes consumidores. Como conclusión más significativa está que estos públicos son escépticos ante la RSC y proponen la creación de instrumentos de formación y comunicación que permitan acercar esta actividad a los grupos de interés. En la misma vía, la investigación de Du et ál. (2010) insiste en que la RSC puede generar beneficios en materia de actitudes y comportamiento, pero se debe tener cuidado, pues “la comunicación de RSC puede tener un efecto de retroceso si las partes interesadas se vuelven sospechosas y perciben motivos predominantemente extrínsecos en las iniciativas sociales de las empresas”<sup>72</sup> (p. 17).

En el caso de las percepciones de los consumidores, existen dos estudios importantes que llegan a conclusiones similares. Por un lado Green & Peloza (2011) asumen que los sujetos de su estudio dan prioridad a los valores funcionales de los productos por encima de los

<sup>72</sup> “CSR communication can have a backlash effect if stakeholders become suspicious and perceive predominantly extrinsic motives in companies’ social initiatives”.

valores emocionales, con lo cual la RSC queda relegada a un segundo lugar cuando se trata de tomar decisiones basadas en el precio o el costo beneficio. Más aún, los consumidores asocian de mejor manera las acciones de RSC emitidas por empresas reconocidas o que tienen ya un posicionamiento de marca previo (Kim, 2011a).

En una óptica opuesta, Costa & Menichini (2013) plantean una investigación en la que la propuesta central es la creación de una metodología para evaluar las percepciones que sobre RSC tienen los empleados y los directivos de las empresas. La conclusión más relevante de su trabajo está enfocada en la idea de que si los grupos de interés tienen una pobre percepción de la RSC es debido al escaso compromiso de la compañía en tal sentido o por un inadecuado proceso de comunicación y diálogo con los *stakeholders*.

Por su parte, las percepciones que sobre RSC tienen empleados, consumidores y proveedores es el tema de investigación de Öberseder et ál. (2013). El análisis de los resultados demuestra que cada uno de los grupos de interés impactados tienen apreciaciones diferentes relacionadas con las estrategias de RSC, de tal manera que la recomendación más relevante de estos investigadores es que “las compañías que planean el uso de la RSC como parte de su estrategia de diferenciación deberían especialmente considerar estos dominios en sus campañas de comunicación, posicionamiento, inclusive segmentación del mercado”<sup>73</sup> (p. 1850).

Una de las investigaciones más recientes es reseñada por González-Rodríguez, Díaz-Fernández, Rueda & Da Silva (2016). En su artículo detallan la forma en que se generan las percepciones de los consumidores respecto de la RSC y cómo éstas pueden verse afectadas por los sistemas de valores de las personas. Este estudio concluye que las circunstancias sociales, educativas y económicas de los consumidores influyen directamente, tanto sobre los valores humanos, como en las percepciones que estas personas tienen de la RSC de las empresas.

<sup>73</sup> “Companies that plan the use of CSR as a part of their differentiation strategy should especially consider these domains in their communication campaigns, positioning, and even market segmentation”.

El último de los estudios analizados en este apartado establece la forma en que los consumidores actuales realizan evaluaciones de la autenticidad de las acciones de RSC y de las percepciones que poseen de la identidad de la compañía. Estos elementos que exponen Skilton & Purdy (2017) adquieren relevancia pues se puede considerar que los usuarios o consumidores de una empresa realizan valoraciones objetivas de las acciones que en materia de RSC exponen las compañías.

Una conclusión preponderante que emerge de estas investigaciones es que aunque la RSC es un valor importante para generar una relación con los consumidores, no es la vía más conveniente para la generación de fidelidad de compra o RC, con lo cual otros aspectos como la calidad o el servicio siguen estando a la cabeza. Esto no quiere decir que la RSC no sea efectiva, sino que consumidores cada vez más informados y segmentados entienden que existen prioridades, por ejemplo, en épocas de crisis económica.

#### 4.5.2 Relación Responsabilidad social corporativa – desempeño empresarial

Las exploraciones que vinculan las acciones de RSC con el desempeño empresarial son mucho más variadas, a las cuales les corresponden resultados de relevancia para el accionar empresarial. A pesar de ello, muchas de estas indagaciones presentan dificultades metodológicas en tanto que “los investigadores necesitan usar métodos más directos, como entrevistas y encuestas, para desenredar un poco las motivaciones observables y mejorar la precisión de las mediciones de los retornos privados y sociales de la RSC”<sup>74</sup> (McWilliams & Siegel, 2010, p. 4). Por esta razón, investigadores como Raghubir et ál. (2010) han propuesto herramientas que permitan medir en distintos tipos de *stakeholders* diferentes aspectos relacionados con los objetivos, los recursos y la efectividad de las acciones empresariales. Algunas de las investigaciones que se han puesto en marcha en los últimos años han generado resultados interesantes, como los de Aro-

<sup>74</sup> “Researchers need to use more direct methods, such as interviews and surveys, to tease out less observable motivations and improve the precision of measurement of the private and social returns to CSR”.

ra & Dharwadkar (2011), quienes indican que las iniciativas en materia de gobierno corporativo son positivamente valoradas y que redundan en beneficios directos en un mejor desempeño de la RSC. En contraposición, los resultados de Strugatch (2011) advierten que ante la larga duración de una crisis, cada vez hay una mayor resistencia entre empresarios a la realización de campañas de RSC.

Por su parte Vilanova et ál. (2009) vinculan la RSC con el desempeño empresarial desde el ámbito de la competitividad. Sus resultados son importantes porque revelan que “hay una cierta relación entre RSC y la competitividad, pero no se ha hecho explícita, estandarizada o cuantificada”<sup>75</sup> (p. 62). Adicionalmente, le dan un valor superlativo a la forma en que la RSC genera un impacto en intangibles como la RC o el valor de marca.

Otras indagaciones aún más recientes y que vinculan la RSC con el desempeño empresarial demuestran que, por ejemplo, los directivos de grandes compañías consideran que la RSC es sobre todo una contribución económica que debe hacer la empresa a la sociedad (Beauchamp & O'Connor, 2012). Hay significativas discrepancias entre las actuaciones de las grandes empresas, con altos presupuestos para RSC, con relación a las pequeñas empresas, donde la precariedad es la más notable característica, a la hora de llevar a cabo estrategias de RSC (Lamberti & Noci, 2012).

De igual forma, la investigación que realizaron Lindgreen et ál. (2012) referencia las estrategias de liderazgo que utilizan las marcas en integración con la RSC. Sus hallazgos son importantes en la medida en que reconocen la importancia de desarrollar programas integrados de *marketing* que eduquen a los empleados y que generen sinergias con otros *stakeholders*.

Asimismo, el rendimiento financiero de una empresa que implementa iniciativas de RSC es analizado por Tang et ál. (2012). Sus consideraciones son significativas, pues llegan a puntualizar que “cuando

<sup>75</sup> “There is a certain relationship between CSR and competitiveness, but that it is not made explicit, standardized or quantified”.

una firma se compromete como la RSC de una manera inconsistente, su rendimiento financiero sufre. Este descubrimiento está advirtiéndolo a las firmas que cubren sus operaciones con actividades de RSC ocasionales”<sup>76</sup> (p. 1296).

La investigación que realizan Lee et ál. (2013) se enmarca dentro de la idea de conocer cómo las acciones de RSC impactan en el desempeño de los empleados. Tomando únicamente a este grupo de interés, los resultados sugieren que los empleados mejoran su desempeño debido a que se incorporan mejor a la cultura empresarial y además adquieren un sentido de pertenencia apropiado para su labor diaria. Asumiendo como conclusión importante que “la relación entre la percepción de RSC y el rendimiento es estadísticamente significativa”<sup>77</sup> (p. 1721).

Un estudio de Rodríguez, Moyano & Jiménez (2015) esclarece cómo las empresas realizan funciones de RSC y cómo éstas vienen influenciando el desempeño empresarial. En una de sus conclusiones demuestran que: “el consumidor final siente mayor aceptación por productos y servicios de empresas socialmente responsables e incluso está dispuesto a pagar un precio algo más elevado por esos productos o servicios” (p. 28).

Asimismo, Valenzuela, Jara-Bertin & Villegas (2015) ratifican la idea de la importancia de implementar prácticas de RSE: “ya que además del beneficio económico, posiciona a la empresa de manera estratégica con sus distintos *stakeholders*, lo cual permite una mayor permanencia y crecimiento en el mercado. Resultando atractivo para los inversionistas y benéfico para los consumidores” (p. 342).

Como se evidencia, las empresas se preocupan cada día más por los posibles resultados que en materia financiera, estratégica o económica se desprenden de sus acciones de RSC. Aunque los resultados son variados, entre tintes positivos y negativos, lo interesante en este caso es

---

<sup>76</sup> “When a firm engages in CSR in an inconsistent manner, its financial performance suffers. This finding is a warning to firms that dress up their operations with occasional CSR activities”.

<sup>77</sup> “The relationship between CSR perception and performance is statistically significant”.

que los investigadores continúan descubriendo metodologías que ayuden a evaluar los beneficios finales de la RSC en el devenir empresarial.

#### 4.5.3 Relación Responsabilidad social corporativa – comunicación

Si bien la comunicación de la RSC ha recibido una mayor atención en los últimos años, tradicionalmente ha sido uno de los renglones más olvidados dentro de las investigaciones que vinculan la empresa con sus *stakeholders* a través de estrategias corporativas. En alusión a la comunicación de la RSC, Morsing et ál. (2008), optaron por analizar la manera en que las empresas danesas comunicaban su responsabilidad social. Los resultados demostraron que la comunicación de la RSC impacta directamente sobre una amplia variedad de *stakeholders*, lo que favorecía su Reputación corporativa. Por su parte, Sweeney & Coughlan (2008) tomaron como base los reportes anuales de RSC, encontrando que se trata de herramientas que permiten el contacto con una amplia variedad de grupos de interés, situación que era igualmente bien valorada por Morsing et ál. (2008).

Una posición contradictoria sobre este tipo de comunicación proviene de Baghi et ál. (2009). Estos investigadores, luego de analizar mensajes sobre la RSC y el *marketing* con causa, concluyeron que “la comunicación de la RSC es un asunto muy delicado. Mientras los grupos de interesados reclaman que quieren saber sobre las buenas acciones de las compañías con las cuales interactúan, pueden fácilmente convertirse en motivos extrínsecos para desconfiar cuando estas promueven sus esfuerzos en RSC”<sup>78</sup> (p. 17). Esta aseveración puede llegar a ser una verdad bien conocida por quienes trabajan en el sector de la comunicación, sin embargo, este factor no significa que la RSC no genere impactos positivos sobre la audiencia, sino que se sabe con anterioridad que es una práctica comunicativa que debe realizarse con sumo cuidado.

<sup>78</sup> “CSR communication is a very delicate matter. While stakeholders claim they want to know about the good deeds of the companies they interact with, they can easily become leery of extrinsic motives when companies promote their CSR efforts”.

Se encuentran otros resultados divergentes, como aquellos que plantean la dificultad de las pequeñas empresas para poner en práctica estrategias de comunicación de la RSC (Ziek, 2009). Las empresas deben hacer cada día un esfuerzo más grande para convencer a los *stakeholders* sobre su responsabilidad debido a los escándalos de multinacionales acaecidos alrededor del mundo (Arvidsson, 2010). Incluso existen marcadas diferencias entre la forma en que los directores de comunicación consideran que debe ser enfocada la comunicación de la RSC (Illia et ál., 2010).

En una banda diferente está la investigación llevada a cabo por Kim (2011b). Sus postulados sugieren que la comunicación de la RSC debe ser más congruente con los mensajes y la relación con sus *stakeholders* para generar algún resultado positivo, de lo contrario se elevará la suspicacia de los públicos, disminuyendo la efectividad de la comunicación. En contraposición Sohn et ál. (2012) sugieren que para que la eficiencia de la comunicación de la RSC aumente se deben realizar campañas publicitarias con un importante contenido explicativo, de tal forma que se den a conocer todos los aspectos que puedan vincular la marca con los grupos de interés.

Tanto Sohn et ál. (2012), como otros investigadores, hacen recomendaciones a las empresas sobre la forma en que deben realizar la comunicación de la RSC. Así lo sugieren Amaladoss & Manohar (2013), pues para ellos las estrategias paraimplementar deben corresponder a un modelo previamente establecido:

Por lo tanto, las empresas necesitan un modelo de RSC participativo que se involucre con todas las partes interesadas en múltiples niveles. Los gerentes, además de informar a las partes interesadas sobre las iniciativas corporativas de RSC, necesitan mejorar las habilidades corporativas para interactuar continuamente con las partes interesadas. Las empresas necesitan integrar estrategias de comunicación, tanto de información como de interac-

ción para desarrollar una comunicación RSC confiable ante los actores corporativos<sup>79</sup> (p. 76).

Aunque los resultados de estas indagaciones sean de alguna manera contradictorias, lo interesante de este apartado de las investigaciones relacionadas con la comunicación de la RSC está en advertir que esta actividad cobra cada vez mayor importancia, dado que investigadores y directivos han entendido la enorme relevancia de un vínculo transparente con los *stakeholders*.

#### 4.5.4 Relación Responsabilidad social corporativa – imagen

Las investigaciones relacionadas con la imagen y la RSC han estado enmarcadas tradicionalmente por un paradigma que para algunos autores parece incuestionable: la idea de que la RSC ayuda a mejorar la imagen de las empresas. Según esta premisa, Hernández et ál. (2007) explican que “una empresa humanizada, que se preocupa por las personas, por no dañar el medio ambiente y por la mejora de la sociedad será percibida de una forma positiva por sus públicos” (p. 60). A pesar de esta afirmación, son otros los autores que indican que las acciones tendientes a mejorar la imagen de la empresa se han empleado como una forma de escudo anti crisis y no como manera proactiva de interactuar y dialogar con los *stakeholders*. Es decir, la RSC se maneja dentro de los departamentos de comunicación más como una necesidad que como una oportunidad (Olcese, 2011). Desde esta óptica, la relación de las acciones de RSC con la imagen deberá ser entendida como una oportunidad para entablar el diálogo con los grupos de interés, y no solo como un depósito de reserva de una imagen positiva que ayude a aminorar el impacto de una crisis.

Aunque la RSC puede mejorar la imagen de una compañía, las acciones que se implementen deben ser creadas como parte de una estrate-

<sup>79</sup> “Thus, companies need a participative CSR model that engages with all the stakeholders at multiple levels. Managers, in addition to informing stakeholders about corporate CSR initiatives, need to improve corporate skills to continuously interact with stakeholders. Companies need to integrate both information and interaction communication strategies for developing trustworthy CSR communication in the eyes of corporate stakeholders”.

gia integral de marca, de lo contrario el impacto sobre los *stakeholders* será mínimo o incluso contraproducente (Simic & Belliu, 2001). Un bajo impacto en materia de imagen es lo que descubrieron Arendt & Brettel (2010) al momento de analizar grandes y pequeñas empresas, pues en las que poseen grandes dimensiones la RSC puede generar atracción en diversos públicos, mientras que para las pequeñas empresas el enlace solo se generará con aquellos públicos que tienen un conocimiento previo de la compañía o de sus productos, de manera que no genera los resultados necesarios para atraer nuevos públicos objetivos.

Por otra parte, en una investigación de Bigné et ál. (2012), ratifican que la imagen funcional impacta directamente sobre las percepciones que sobre RSC tienen los consumidores. En tal sentido, alientan a los directores de comunicación a relacionar causas sociales con valores funcionales de la marca, pues reconocen su eficacia a la hora de conectarse con los usuarios o consumidores.

A pesar de que ha habido un incremento en las investigaciones que indagan por la incidencia de la RSC en la imagen de marca, aún se encuentran vacíos sustanciales, sobre todo en cuanto a las metodologías de investigación. Así lo corroboran Orozco & Roca (2011b), para quienes las nociones de esta correlación se deben en su mayoría a recopilaciones bibliográficas o estudios de casos, que no siempre se soportan bajo métodos experimentales, con lo cual proponen “desarrollar un mayor esfuerzo en torno a la gestión de herramientas de medición de la imagen y su correlación con la RSC” (p. 103).

#### 4.5.5. Relación Responsabilidad social corporativa – *marketing*

El *marketing* ha sido una de las nociones que más problemas ha generado cuando se vincula a las acciones de RSC de las empresas. La idea de utilizar la ética y, en general, la RSC con una función de *marketing* y ventas por parte de las compañías, genera la mirada reclusa de los detractores de la RSC.

El *marketing* con causa utilizado como forma de comunicación de la RSC ha sido una de las estrategias que mejores resultados ha generado en las actuaciones empresariales. Así lo reconocen Nan & Heo

(2007), al comprobar que las actitudes de los consumidores hacia una marca son, con diferencia, más positivas cuando se utiliza el *marketing* con causa que cuando se utilizan mensajes de publicidad comercial. En cambio, análisis como el que realizaron Wagner et ál. (2009) demuestran resultados contraproducentes, dado que “los hallazgos sugieren la existencia de un efecto destructivo de información de RSC inconsistente, que puede detonar las percepciones de los consumidores en torno a la hipocresía corporativa y así perjudicar sus creencias y actitudes positivas respecto a la RSC y hacia la firma”<sup>80</sup> (p. 89).

Uno de los inconvenientes del uso que se le da al *marketing* asociado a la RSC es que ante *stakeholders* cada vez más y mejor informados, éstos comienzan a desconfiar de este tipo de comunicación. Así lo perciben investigadores que señalan que la retórica del *marketing* en la comunicación de la RSC se debe examinar con detenimiento, pues puede adolecer de legitimidad (Amazeen, 2011). Además, el *marketing* con causa puede tener un efecto negativo sobre los miembros de una sociedad que se muestran cada vez más críticos con las causas que apoyan las empresas (Rehman & Beise, 2011).

Inclusive, se pueden exponer conclusiones de investigaciones que demuestran los efectos negativos de las acciones de RSC correlacionadas con el *marketing*. Por un lado “la alta congruencia entre lo empresarial y la causa social apoyada en sí no determina exclusivamente la prominencia de las motivaciones de las firmas entre las compañías de las industrias estigmatizadas”<sup>81</sup> (Kim & Lee, 2012, p. 170). Por otro “aunque las firmas generalmente comunican sus iniciativas de RSC para obtener respuestas favorables en sus consumidores, nuestros hallazgos revelan las consecuencias negativas de comprometerse con la RSC”<sup>82</sup> (Torelli et ál., 2012, p. 959).

<sup>80</sup> “The findings suggest the existence of a destructive effect of inconsistent CSR information, which can trigger consumers’ perceptions of corporate hypocrisy and thus jeopardize their positive CSR beliefs and attitudes toward the firm”.

<sup>81</sup> “The high congruence between the business and the supported social cause itself does not exclusively determine the salience of firm-serving motives among companies in stigmatized industries”.

<sup>82</sup> “Although firms generally communicate their CSR initiatives to elicit favorable responses from consumers, our findings reveal the negative consequences of engaging in CSR”.

Ambos estudios hacen referencia a una verdad que los académicos parecen conocer desde hace algunos años: que la RSC tiene que ser transparente desde su concepción estratégica, pues de lo contrario los *stakeholders* terminarán por descubrir las intenciones de *marketing* de los directivos de las empresas y como consecuencia, castigarán dichas iniciativas con percepciones negativas, malos comentarios, apatía generalizada, o en el peor de los casos con una mala Reputación corporativa.

Finalmente, dentro de este apartado sobre la relación entre la RSC y las estrategias de *marketing*, se presenta la idea de Lizarzaburu & Brio (2016), para quienes: “El desarrollo de la RSC ha ido mejorando al pasar el tiempo, y las empresas han ido incluyendo planes estratégicos que busquen el desarrollo de todos los *stakeholders* involucrados con la operación de la empresa” (p. 59). Estas amplias perspectivas de la RSC ayudan a corroborar la idea que la RSC sigue siendo uno de los aspectos más relevantes dentro de las estrategias de *marketing*.

#### 4.5.6 Relación Responsabilidad social corporativa – empresas de comunicación

Las empresas de comunicación pertenecen a uno de los ámbitos empresariales donde menos acciones de RSC se desarrollan. Una de las formas para comprobar esta afirmación es que ante la verificación de las empresas adheridas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el renglón perteneciente a las empresas de comunicación es uno de los que menos participación tiene y, más aún, “se utiliza esta adhesión como una herramienta para mejorar la imagen de la empresa, o simplemente para figurar en el Global Compact como empresa socialmente responsable, pero en realidad son muy pocas las organizaciones que ponen en práctica acciones de RSC” (Ferré Pavia & Orozco, 2011, p. 101). Inclusive, otra idea de la poca información que sobre empresas de comunicación hay en el momento la presentan Ferré Pavia & Tolotti (2010) cuando opinan que “si bien la RSC es un tema cada vez más investigado y discutido, tanto en el ámbito de las empresas como entre los investigadores, todavía existen muchos aspectos que necesitan ser abordados” (p. 108).

Las investigaciones vinculantes con las empresas de comunicación se suscriben en su mayoría a los medios de comunicación masiva, en especial los medios impresos (Paz, 2010), o las que analizan los reportes anuales de agencias de publicidad (Waller & Lanis, 2009).

Entre los descubrimientos más importantes están los que precisan que las empresas de comunicación utilizan una amplia variedad de conceptos e iniciativas de RSC, entre las cuales están los derechos humanos, la relación con los trabajadores, el cuidado del medio ambiente o la diversidad (Hou & Reber, 2011); los que denuncian que las empresas de comunicación no implementan acciones estratégicas con al menos varios tipos de *stakeholders* (Orozco & Ferré Pavia, 2011a), o la investigación de Ingenhoff & Koelling (2012), que evidencia cómo las empresas de comunicación están utilizando la RSC con el objetivo de mostrarse ante la sociedad como buenos ciudadanos corporativos.

Otra investigación sobre la RSC de las empresas de comunicación revela que “es palpable el desconocimiento que las empresas tienen del uso de las nuevas tecnologías de comunicación de masas y auto-comunicación” (Fernández, 2013, p. 105). Este autor, que analiza el uso de la Web 2.0 para comunicar la RSC, además denuncia que “queda un largo camino para que las corporaciones de radiotelevisión públicas encuentren la senda correcta para comunicar sus acciones de responsabilidad social, para hacer atractivos sus datos y para lograr retroalimentación con los grupos de interés” (p. 108).

Luego de este recorrido por las investigaciones relacionadas con la RSC queda una conclusión principal, y es que muy a pesar de los avances que se vienen alcanzando, aún existen un gran número de aspectos por abordar, sobre todo en lo relacionado con las empresas de comunicación, la RC y las percepciones que tienen todos los *stakeholders* de su cadena de valor de las iniciativas que desarrollan en RSC.

## Bibliografía

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión.  
Abascal, F. (2005). *Marketing social y ética empresarial*. Madrid: ESIC.

- Alfaro, J. (2007). Gestión estratégica de la RSE. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible*, (258-280). Barcelona: RACEF.
- Alvarado, A. (2008). *Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sotenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista*. (Tesis de doctorado, Universitat de Valencia). Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9468/alvarado.pdf?sequence=1>
- Amaladoss, M. & Manohar, H. (2013). Communicating corporate social responsibility – a case of CSR communication in emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 65-80.
- Amazeen, M. (2011). Gap (RED): social responsibility campaign or window dressing? *Journal of Business Ethics*, 99, 167-182.
- Andreu, A. (2008). El reporte y su verificación en materia de RSE. En Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Eds.), *Responsabilidad social de las empresas* (117-137). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Araque, R. & Montero, M. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria.
- Areizaga M. (2004). Un modelo de responsabilidad social en una gran empresa. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa*, (39-40). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Arenas, D. (2010). La RSE y la crisis desde el punto de vista de la empresa. En Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis* (55-57). Barcelona: IUEE.
- Arenas, D. & Mária, J. (2010). Corporate citizenship. En Batllori, G. (Ed.), *El MBA de ESADE. Todos los conocimientos para alcanzar el éxito profesional* (499-525). Barcelona: Planeta.
- Arendt, S. & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10), 1469-1492.
- Arora, P. & Dharwadkar, R. (2011). Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): the moderating roles of attainment discrepancy and organization slack. *Corporate Governance: An International Review*, 19(2), 136-152.
- Arrieta, B. & De la Cruz, C. (2005). *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad Deusto.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: a study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96, 339-354.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración. (2006). *La semántica de la Responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.
- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.
- Baghi, I., Rubaltelli, E. & Tedeschi, M. (2009). A strategy to communicate corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 15-26.
- Beauchamp, L. & O'Connor, A. (2012). America's most admired companies: a descriptive analysis of CEO corporate social responsibility statements. *Public Relations Review*, 38, 494-497.
- Benavides, J. (2006). La ética lo tiene difícil en la empresa. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones* (277-298). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

- Benavides, J. (2007). La comunicación de los valores en las empresas y organizaciones. En Bajo, A. & Villagra, N. (Eds.), *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable* (57-76). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Benbeniste, S., Ortega, P. & Ramil, X. (2007). *La Responsabilidad social corporativa en la prensa española*. Madrid: Fundación Chandra.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. & Swaen, V. (2005). Percepción de la Responsabilidad social corporativa: un análisis cross cultural. *Universia Business Review*, 05, 14-27.
- Bigné, E. & Currás, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, 19, 10-23.
- Bigné, E., Currás, R. & Aldás, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit. Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing*, 46(3-4), 575-594.
- Borrini, A. (2006). *Publicidad, diseño y empresa*. Buenos Aires: Infinito.
- Canals, J. & Fontrodona, J. (2006). Responsabilidad corporativa y gobierno de la empresa. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La Responsabilidad Corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (35-54). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Cannon, T. (1994). *La responsabilidad de la empresa. Respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, éticos y de medio ambiente*. Barcelona: Folio.
- Cantó-Milà, N. & Lozano, J. (2008). The spanish discourse on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 87, 157-171.
- Capriotti, P. (2007). La Responsabilidad social corporativa de las empresas españolas en los medios de comunicación. *Zer*, 23, 61-74.
- Caravedo, B. (2011). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. En Vives, A. & Peinado, E. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresas en América Latina* (29-44). Washington: Cumpetere.
- Carroll, C. (Ed.). (2011a). *Corporate reputation and the news media*. New York: Routledge.
- Castells, M. (2003). Más allá de la caridad: responsabilidad social e interés de la empresa en la nueva economía. En Cortina, A. (Ed.), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, (55-74). Madrid: Trotta.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Charlo, M., Moya, I. & Muñoz, A. (2013). Factores diferenciadores de las empresas del índice de responsabilidad español. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 15-37.
- Comisión Europea. (2002). *Libro verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: ESADE.
- Cooper, A. (2006). *Planning: cómo hacer el planteamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: Thomson.
- Corres, P. (2004). Regulación y voluntariedad en la RSC. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa* (119-131). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Costa, R. & Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: the importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40, 150-161.
- Crespo, M. & Zafra, A. (2005). *Transparencia y buen gobierno: su regulación en España*. Madrid: La Ley.

- David, P., Kline, S. & Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: a dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- De la Cuesta, M. (2004b). Memorias de sostenibilidad e indicadores de desempeño. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa* (277-305). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.). (2004). *Responsabilidad social corporativa*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- De la Cuesta, M. (2005). *La Responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa*. Ponencia presentada en las Jornadas de economía alternativa y solidaria, Bilbao, España.
- Delgado, V. (2012). *Estudio del grado de desarrollo de la Responsabilidad social corporativa través de las memorias de sostenibilidad y de las audiencias en televisión*. (Tesis de doctorado, Universidad de la Rioja). Recuperado de [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha\\_params/id/56506493.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha_params/id/56506493.html)
- Du, S., Bhattacharya, C. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Epstein, M. & Birchard, B. (2001). *La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en ventaja competitiva*. Barcelona: Paidós.
- Etkin, M. (2009). *La responsabilidad comunicativa. RSE y comunicación institucional*. Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad social empresarial. Trabajo sin publicación.
- Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson.
- Fernández, D. & Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por Responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.
- Fernández, J. (2006). Responsabilidad social de la empresa y ética empresarial: una propuesta de integración. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*, (33-56). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Fernández, A. (2007). *La responsabilidad social de las empresas en la prensa española. Análisis de su tratamiento y sus efectos en el caso de El Mundo y El País*. (Tesis de doctorado, Universidad Rey Juan Carlos). Recuperado de <http://eficiencia.urjc.es/handle/10115/1051>
- Fernández, J. & Gala, C. (Eds.). (2009). *La Responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el derecho*. Madrid: Marcial Pons.
- Fernández, J. & Luna, L. (2010). Mayor transparencia y credibilidad para hacer frente a la crisis de confianza de la RSE. En Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis* (58-68). Barcelona: IUEE.
- Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Madrid: Universitas S.A.
- Fernández, T. (2013). Las corporaciones de radiotelevisión pública de la Unión Europea y el incipiente uso de la web 2.0 para comunicar RSC. *Journal of Communication*, 6, 86-110.
- Ferré, J.M. & Ferré, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ferré-Pavía, C. & Tolotti, C. (2010). La Responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas de comunicación. *Cuadernos de Información*, 27, 97-110.
- Ferré-Pavía, C. & Orozco-Toro, J. (2011). El diálogo entre empresas de comunicación y sus stakeholders en América y Europa. Valores de la cultura corporativa en 40 informes de RSC al Pacto Mundial. *Cuadernos de Información*, 29, 91-104.

- Frederick, W. (2006). *Corporation, be good. The story of corporate social responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.
- Freeman, B. (2006). Substance sells: aligning corporate reputation and corporate responsibility. *Public Relations Quarterly*, 51(1), 12-19.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fundación Alternativas. (2007). *La Responsabilidad social corporativa en España. Los nuevos desafíos de la RSC*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Fundación Alternativas. (2009). *La Responsabilidad social corporativa ante la crisis*. Madrid: Fundación Alternativas.
- García, M. & Llorente, C. (2009). La Responsabilidad social corporativa. Una estrategia para conseguir imagen y reputación. *Icono 14*, 13, 95-124.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Garrigues, A. & Trullenque, F. (2008). Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica? *Harvard Deusto Business Review*, 164, 18-36.
- González, D. (2006). ¿Es la Responsabilidad social corporativa realmente una responsabilidad o es una estrategia económica? *Nuevas Tendencias*, 63, 21-39.
- González, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. México: Norma.
- González-Rodríguez, M., Díaz-Fernández, M., Rueda, V. & Da Silva, M. (2016). Relation between background variables, values and corporate social responsibility. *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 8-19.
- Goodman, M. & Hirsch, P. (2010). *Corporate communication. Strategic adaptation for global practice*. New York: Peter Lang.
- Googins, B. (2004). Gobierno corporativo. En Osorio, M. (Ed.), *La nueva empresa. Responsabilidad social corporativa* (119-125). Madrid: Voz de Papel.
- Granda, G. (Ed.). (2006). *Gestión y comunicación de la Responsabilidad social empresarial. Claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Madrid: Cinca.
- Green, T. & Peloza, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48-56.
- Hernández, M., Losada, A. & Macías, A. (2007). *Estrategia y conducta social de la organización*. Salamanca: Universidad Pontificia Salamanca.
- Herranz, J. & Salinas, F. (Eds.). (2004). *La comunicación en el ámbito de la economía social*. Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Hollender, J. & Breen, B. (2010). *The responsibility revolution. How the next generation of businesses will win*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Illia, L., Rodríguez, B., González, A. & Romenti, S. (2010). La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas. *Cuadernos de Información*, 27, 85-96
- Ingenhoff, D. & Koelling, M. (2012). Media governance and corporate social responsibility of media organizations: an international comparison. *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 154-167
- Jahdi, K. & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics*, 88, 103-113.
- Kim, H. (2011a). A reputational approach examining publics attributions on corporate social responsibility motives. *Asian Journal of Communication*, 21(1), 84-101.
- Kim, S. (2011b). Transferring effects of CSR strategy on consumer responses: the synergistic model of corporate communication strategy. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 218-241.

- Kim, S. & Lee, Y. (2012). The complex attribution process of CSR motives. *Public Relations Review*, 38, 168-170.
- Laczniak, G. & Murphy, P. (2012). Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), 284-292.
- Lamberti, L. & Noci, G. (2012). The relationship between CSR and corporate strategy in medium-sized companies: evidence from Italy. *Business Ethics: A European Review*, 21(4), 402-416.
- Lee, E., Park, S. & Lee, H. (2013). Employee perception of CSR activities: its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66, 1716-1724.
- Lichtenstein, D., Drumwright, M. & Braig, B. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.
- Lindgreen, A., Xu, Y., Maon, F. & Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: a multiple case study. *European Journal of Marketing*, 46 (7-8), 965-993.
- Lizazaburu, E. & Brio, J. (2016). Responsabilidad social corporativa y Reputación corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Revista globalización, competitividad y gobernabilidad*, 10(1), 42-65.
- López, B. & Sebastián, A. (2009). Responsabilidad social corporativa y Reputación corporativa. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (139-170). Madrid: ESIC.
- López, G. (2010). *La realidad española de la RSC a través de los informes de sostenibilidad de las empresas en el bienio 2006-2007*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/10759/1/T31784.pdf>
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Lozano, J. (2005). Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to build stakeholder relationships (waiting for Copernicus). *Corporate Governance*, 5(2), 60-77.
- Lozano, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.
- Luo, X. & Bhattacharya, C. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70, 1-18.
- Mainwaring, S. (2011). *We first. How brands and consumers use social media to build a better world*. New York: Palgrave.
- Manfredi, J. (2009). Indicadores de RSC en la empresa periodística. *Ámbitos*, 18, 137-148.
- Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- Marín, L., Ruíz, S. & Rubio, A. (2009). The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78.
- Martínez, J., Carbonell, M. & Agüero, A. (2006). *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2010). Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 20, 1-16.
- Mercader, J. (2010). *Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la Responsabilidad social empresarial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Eds.). (2008). *Responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- Miralles, J. (2006). Ética Empresarial y RSC ¿Complementariedad? ¿Diálogo? En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*, (77-96). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Mögele, B. & Tropp, J. (2010). The emergence of CSR as an advertising topic: A longitudinal study of German CSR advertisements. *Journal of Marketing Communications*, 16(3), 163-181.
- Morata, F. (2010). Responsabilidad e irresponsabilidad social de la empresa en tiempos de crisis. En Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis* (11-19). Barcelona: IUEE.
- Morrós, J. & Vidal, I. (2005). *Responsabilidad social corporativa (RSC)*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K. (2008). The catch 22 of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Mullerat, R. (2007). *En buena compañía. La responsabilidad social de las empresas*. México: Debate.
- Mullerat, R. (2010). *International corporate social responsibility. The role of corporations in the economic order of the 21st century*. London: Kluwer Law International.
- Muñoz, M. (2006). Alcance y límites de la Responsabilidad social corporativa. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*, (141-152). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Nan, X. & Heo, K. (2007). Consumer responses to corporate social responsibility initiatives. *Journal of Advertising*, 36(2), 63-74.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Nielsen, A. & Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 176-189.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. & Murphy, P. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66, 1839-1851.
- Olcese, A. (2009). *El capitalismo humanista*. Madrid: Marcial Pons.
- Orozco-Toro, J. (2007). *Publicidad social. Comunicación estratégica para el desarrollo*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Orozco-Toro, J. & Ferré-Pavía, C. (2011a). Los *stakeholders* de las empresas de comunicación en el ámbito de la Responsabilidad social corporativa. *Folios*, 25, 107-125.
- Orozco-Toro, J. & Roca, D. (2011b). La incidencia de la RSC en la marca: del ensayismo español al cientificismo anglosajón. *Questiones Publicitarias*, 16(1), 91-107.
- Öztürk, M. (2012). Do Corporate Social Responsibility Campaigns Really Work: Cases in Turkey. *Journal of Communication and Media Technologies*, 2(1), 66-78.
- Palencia, M. & Ors, L. (2008). Comunicación corporativa: memoria anual versus balance social. *Zer*, 13(24), 363-384.
- Parra, C. (2010). *Empresas con conciencia*. Barcelona: Viceversa.
- Paz, V. (2010). Características de la cobertura informativa de la Responsabilidad social empresarial. *Cuadernos de Información*, 27, 123-135.
- Perdiguero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.
- Perdiguero, T. & García, A. (Eds.). (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Barcelona: PUV.

- Perrini, F., Pogutz, S. & Tencati, A. (2006). *Developing corporate social responsibility. A european perspective*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pinillos, A. (2005b). La Responsabilidad social corporativa: un concepto por definir. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 125-135.
- Pizzolante, I. (2009). Asumir el desafío de modelar el nuevo entorno empresarial o adecuarse a él. En Costa, J. (Ed.), *Dircom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación* (77-86). Barcelona: Aldea Global.
- Polo, J. (2011). *La RSC de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina*. Madrid: Fragua.
- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. & Winer, R. (2010). Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 66-77.
- Ramiro, P. (2009). Las multinacionales y la Responsabilidad social corporativa: de la ética a la rentabilidad. En Hernández, J. & Ramiro, P. (Ed.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales* (47-78). Barcelona: Icaria.
- Ramos, J. & Periañe, I. (2003). Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social. *Cuadernos de Gestión*, 3(1), 65-82
- Recalde, M. (2010). ¿De qué modo contribuye la comunicación al logro de una empresa más responsable? *Cuadernos de Información*, 27, 111-122.
- Rehman, S. & Beise, R. (2011). Corporate social responsibility or cause-related marketing? The role of cause specificity of CSR. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 27-39.
- Rey, G. (2008). *La otra cara de la libertad. La Responsabilidad social empresarial en medios de comunicación de América Latina*. Bogotá: FNPI.
- Rey, S. (2009). Responsabilidad social empresarial y orden social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales. En Fernández, J. & Gala, C. (Eds.), *La Responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el derecho* (43-52). Madrid: Marcial Pons.
- Río, M. (2010). *Influencia de la RSE en la Reputación corporativa: análisis del sector asegurador sanitario en 2008 y 2009: Sanitas y DKV*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <http://tesisenred.net/handle/10803/96924>
- Rivero, P. (2005). *Responsabilidad social corporativa. Aspectos jurídico-económicos*. Castelló de la Plana: Universidad Jaume I.
- Rodríguez, M. (2007a). Responsabilidad social de la empresa. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (89-119). Barcelona: RACEF.
- Rodríguez, A., Moyano, J. & Jiménez, J. (2015). Estado actual de la investigación en Responsabilidad social corporativa a nivel organizativo: consensos y desafíos futuros. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 1-38.
- Salas, V. (2004). ¿Buen gobierno o Responsabilidad social corporativa? En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa* (203-215). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Planeta.

- Simic, P. & Belliu, A. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, 20, 207-222.
- Skilton, P. & Purdy, J. (2017). Authenticity, power, and pluralism: a framework for understanding stakeholder evaluations of corporate social responsibility activities. *Business Ethics Quarterly*, 27(1), 99-123.
- Sohn, Y., Han, J. & Lee, S. (2012). Communication strategies for enhancing perceived fit in the CSR sponsorship context. *International Journal of Advertising*, 31(1), 133-146.
- Solanilla, P. (2006). *Empresa responsable, empresa rentable*. Madrid: PSF Consulting.
- Sorribas, C. (2009). *Marketing con causa. Precedentes, origen y desarrollo en España*. (Tesis de doctorado, Universitat Ramon Llull). Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/9214>
- Stoll, M. (2008). Backlash hits business ethics: finding effective strategies for communicating the importance of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 78, 17-24.
- Strugatch, W. (2011). Turning values into valuation. Can corporate social responsibility survive hard times and emerge intact? *Journal of Management Development*, 30(1), 44-48.
- Sweeney, L. & Coughlan, J. (2008). Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 113-124.
- Tang, Z., Hull, C. & Rothenberg, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR-Financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1274-1303.
- Tascón, R. (2008). *Aspectos jurídico-laborales de la Responsabilidad social corporativa*. Barcelona: CEF.
- Tolotti, C. (2008). *La investigación de la Responsabilidad social corporativa en la gestión de las empresas de comunicación*. Barcelona: UAB. Trabajo sin publicación.
- Torelli, C., Monga, A. & Kaikati, A. (2012). Doing poorly by doing good: corporate social responsibility and brand concepts. *Journal of Consumer Research*, 38(5), 948-963.
- Valenzuela, L., Jara-Bertin, M. & Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, Reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de empresas*, 55(3), 329-344.
- Valor, C. & Hurtado, I. (Eds.). (2009). *Las empresas españolas y la Responsabilidad social corporativa. La contribución a los objetivos de desarrollo del milenio*. Madrid: Catarata.
- Vanhamme, J. & Grobbsen, B. (2009). Too good to be True. The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 273-283.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Velasco, J. (2006). *Fundamentos de la Responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental*. Madrid: Dykinson.
- Vilanova, M., Lozano, J. & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87, 57-69.
- Villafañe, J. (2004b). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Villagra, N. (2007). ¿Por qué tenemos miedo de comunicar la Responsabilidad social corporativa? En Bajo, A. & Villagra, N. (Eds.), *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable* (77-91). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Villalonga, I. & Server, R. (2006). El concepto de Responsabilidad social corporativa. Razones para incorporarla en la estrategia empresarial. En Vargas, L. (Ed.), *Mitos y realidades de la*

- Responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar* (19-34). Navarra: Thomson.
- Viñarás, M. (2010). El discurso de la RSC en los medios de comunicación social. *Vivat Academia*, 110, 90-104.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility. CSR 2.0 and the new DNA of business*. United Kingdom: Wiley.
- Vives, A. (2010). *La responsabilidad social de las empresas. Enfoque ante la crisis*. Madrid: Fundación Carolina.
- Vives, A. (2011). *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*. Washington: Cumpetere.
- Vives, A. & Peinado, E. (Eds.). (2011). *La responsabilidad social de las empresas en América Latina*. Washington: Cumpetere.
- Wagner, T., Lutz, R. & Weitz, B. (2009). Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73, 77-91.
- Waller, D. & Lanis, R. (2009). Corporate social responsibility (CSR) disclosure of advertising agencies: an exploratory analysis of six holding companies annual reports. *Journal of Advertising*, 38(1), 109-121.
- Whitehouse, L. (2003). Corporate social responsibility, corporate citizenship and the Global Compact: a new approach to regulating corporate social power? *Global Social Policy*, 3(3), 299-318.
- Yepes, G., Peña, W. & Sánchez, L. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ziek, P. (2009). Making sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 137-145.

# Capítulo 05



## LOS STAKEHOLDERS Y LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

## 5. Los *stakeholders* y la Reputación corporativa

Como se ha venido reiterando en los anteriores apartados de este libro, las circunstancias que viven las empresas hoy en día están mediadas por una serie de cambios que han generado que el panorama de las compañías se transforme con frecuencia. Uno de estos cambios lo representa el actual interés por la Reputación corporativa (RC) y, además, por el reconocimiento de la importancia de cada uno de los públicos que tienen una relación con la organización.

Que en la actualidad los empresarios presten mayor atención a todos los *stakeholders* de una empresa representa un avance significativo, pues unos años atrás, prácticamente los únicos públicos importantes para estos empresarios eran sus consumidores, los empleados y la propia junta directiva. Además, es claro que el público al que más se le prestaba atención era a los consumidores, a quienes también se les ha denominado dentro del *marketing* y la publicidad como: *target*, público objetivo, nicho, cliente, segmento, usuario, entre otros.

Un cambio de mentalidad en el que los encargados de las empresas comienzan a considerar la absoluta trascendencia de todos sus *stakeholders*, es lo que ha llevado a que otros colectivos sean tenidos en cuenta, pues en algún momento pueden generar una influencia, positiva o negativa, sobre la RC. El ejemplo de Carrió (2013) es esclarecedor en este sentido:

Muchas crisis son originadas por colectivos que no están relacionados directamente con la organización, como pueden ser los medios de comunicación, líderes de opinión o la sociedad en general. Que un colectivo no esté relacionado directamente con una empresa no quiere decir que no tenga opinión (p. 79).

Bajo estas consideraciones, a continuación se recopilan los conceptos asociados a la teoría de los *stakeholders*, su historia, clasificación, y en especial, su pertinencia dentro de la gestión de la RC.

## 5.1 El concepto *stakeholder*

El concepto *stakeholder*, que es ampliamente utilizado en casi todos los contextos empresariales, apareció por primera vez en el año 1963 en un memorando interno del Stanford Research Institute (Freeman et ál., 2010), y que se definía como los grupos sin los cuales la organización no podría existir. Posteriormente, en el año 1984, el término se popularizó a partir del surgimiento de una publicación de Edward Freeman denominada “*Estrategia Management: A Stakeholder Approach*”. Este manuscrito es de vital importancia ya que gracias a él se concibe como cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Además, el eje central de su teoría hará cambiar la manera de entender la relación de la empresa con sus públicos, debido a que justifica que “una empresa no solo es responsable ante sus accionistas y propietarios, sino también ante sus empleados, los consumidores, sus suministradores y el conjunto de los grupos e individuos que son necesarios o que pueden influir en el desarrollo de sus objetivos” (Perdiguero, 2003, p. 160).

Aunque el concepto más utilizado sea el de *stakeholder*, también se materializa en términos como grupos de interés, partes interesadas, agentes, entre otros. Para Ibisate (2007) se han nombrado de distinta manera según sea su origen, pero son en definitiva la misma idea. También los investigadores de la Asociación Española de Contabilidad y Administración (2006) consideran que *stakeholders*, partes interesadas y grupos de interés “serían, por lo tanto equivalentes, y utilizables de forma sinónima” (p. 34).

Lo interesante de este nuevo enfoque en los *stakeholders* es que aparecen en escena nuevos públicos, que modifican las estrategias empresariales, pues se crea la necesidad de entrar en contacto con todos los posibles grupos de interés de la compañía. Estas nuevas partes interesadas serán tan heterogéneas que la empresa deberá multiplicar esfuerzos para cumplir sus responsabilidades, además de crear nuevos modelos de gestión y administración que le permitan mejorar su mutua relación (Lozano, 2008). Ahí radica la importancia de esta perspectiva *stakeholder*.

Así, un *stakeholder* será para la empresa una persona, grupo de personas o empresa que se vea perjudicada o beneficiada con sus acciones de manera directa o indirecta. Porque se pueden encontrar tantos tipos de *stakeholders*, es necesario analizar sus tipologías.

## 5.2 Clasificación de los *stakeholders*

La forma de clasificar los tipos de *stakeholders* puede ser muy variada, dependiendo no solo del enfoque del investigador, sino también de situaciones prácticas como tipo de empresa, tamaño, sector al que pertenece, amplitud de la cadena de valor, entre otros factores. Para Araque & Montero (2006), debido a que no existe un acuerdo unánime de cómo clasificar los *stakeholders*, se debe entender cómo se concibe el contenido y los límites de la empresa. Por consiguiente, las posibilidades de clasificación de los *stakeholders* se pueden enunciar según la propuesta de los siguientes autores (Tabla 28).

**Tabla 28.** Clasificación de los *stakeholders*

Autor	Clasificación
Dowling (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Normativos: directivos, accionistas, entes reguladores, gobierno.</li> <li>· Funcionales: empleados, sindicato, proveedores, distribuidores.</li> <li>· Difusos: periodistas, comunidad, grupos de especial interés.</li> <li>· Consumidores: segmentos por necesidades.</li> </ul>
Ibísate (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estructurales: propietarios, accionistas, inversores y socios.</li> <li>· Gestión: empleados, clientes, proveedores, reguladores, entidades financieras, usuarios finales.</li> <li>· Complementarios: administraciones, comunidades locales, ONG, organizaciones generadoras o creadoras de opinión, medios de comunicación.</li> </ul>
Navarro (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Internos: accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos.</li> <li>· Externos: autoridades, grupos de presión, ONG, competidores, consumidores.</li> </ul>
Azuero (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Los que perderían algo si la empresa cerrara: trabajadores y sus familias, consumidores, proveedores, administraciones locales, inversores.</li> <li>· Los que pueden influir en mi marca: empleados y consumidores, medios de comunicación, ONG, agencias reguladoras, la competencia.</li> <li>· Todos los grupos que representan intereses que pueden ser afectados por la operación de la empresa: grupos ecologistas, asociaciones cívicas, grupos de presión, gobiernos.</li> </ul>

Autor	Clasificación
Raghubir, Roberts, Lemon & Winer (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estratégicos: consumidores, proveedores, competidores, empresa</li> <li>· Internos: inversores, empleados, directivos.</li> <li>· Externos: sociedad, medio ambiente, entes reguladores medios de comunicación, mercados, economía.</li> </ul>
Carrió (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Durmientes: con poder, pero sin legitimidad ni urgencia.</li> <li>· Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia ni poder.</li> <li>· Demandantes: con la urgencia, pero sin poder ni legitimidad.</li> <li>· Dominantes: con poder y legitimidad, pero sin urgencia.</li> <li>· Peligrosos: con urgencia y poder, pero sin legitimidad.</li> <li>· Dependientes: con urgencia y legitimidad sin poder.</li> <li>· Clave. Tienen poder, legitimidad y urgencia.</li> </ul>

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Las diferentes tipologías de los *stakeholders* deberán ser asumidas directamente por cada empresa, dependiendo de las circunstancias de los mercados, del contexto, de los productos, etc. Además, cambiará la relación de éstos con la empresa, pues no serán los mismos *stakeholders* los de una empresa multinacional con representación en varios continentes, que los de una empresa con presencia local. Las implicaciones legales, financieras, económicas y políticas de cada una serán de alto contraste, de allí la importancia que cada compañía haga el esfuerzo por caracterizar sus *stakeholders*.

Aunque los *stakeholders* son importantes para la empresa, Bajo (2015) propone que cada compañía debe dibujar su propio mapa de grupos de interés, y que además "identifique quienes son, la influencia de cada uno de ellos, facilitando así la elaboración de una taxonomía que priorice los esfuerzos dedicados al diálogo" (p. 102).

### 5.3 Importancia de la teoría de los *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* adquiere una importancia significativa, no solo para la evolución de la RC, sino también para los vínculos que se establecen entre la empresa, la marca, los valores intangibles, la comunicación y el diálogo, entre otros.

La materialización de la aparición de la teoría de los *stakeholders* dentro de las empresas ha significado que, por ejemplo, se avance

en la comprensión de las responsabilidades de la organización y en su dimensión ética (Guillén, 2008). Este factor representa un adelanto indiscutible, pues si anteriormente las empresas prestaban mayor atención a grupos de interés muy específicos (empleados, directivos, consumidores), ahora las decisiones empresariales se toman teniendo presente que dejar por fuera algún *stakeholder*, por pequeño que sea, puede generar un conflicto de intereses que en el medio o largo plazo podría originar una crisis de cualquier índole:

El concepto de grupos implicados (*stakeholders*) ha supuesto desde su aparición en el ámbito empresarial un importante avance en la comprensión de las responsabilidades de la organización y en la posible incorporación de la dimensión ética en la dirección de empresas. La concepción ética que subyace en esta teoría se preocupa por los derechos de aquellos que se ven afectados por las decisiones de las organizaciones, e intenta superar el reduccionismo economicista, o sociológico, de los enfoques precedentes, que limitaban toda responsabilidad social a lo legal, a los intereses de los dueños del capital. (Guillén, 2008, p. 286).

A partir de esta teoría, las decisiones empresariales asumen a los *stakeholders* como interlocutores. Aunque en este aspecto las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han desempeñado un papel importante, las empresas son más responsables cuando toman medidas basadas en los grupos de interés (Durán, 2005). Dichas TIC, conjuntamente con la teoría de los *stakeholders*, han supuesto una relación de mutuo beneficio (Epstein & Birchard, 2001), pues las organizaciones que no aplican la transparencia en su diario devenir verán afectada su relación con los grupos de interés, porque éstos disponen ahora de las herramientas necesarias para dar a conocer todo tipo de información que pueda afectar la relación entre ambos. Por ejemplo, en el caso de la web 2.0 Fuster & Ortega (2010) manifiestan que cualquier usuario que tenga una conexión a internet puede ser una fuente potencial de escándalo corporativo, de allí la importancia de la transparencia y la posibilidad de diálogo con los grupos de interés.

La importancia de la teoría de los *stakeholders* no solo se basa en la perspectiva de la empresa, pues así se generen gran variedad de impactos para la organización, los directamente beneficiados no son unos pocos grupos de interés, sino públicos amplios, diversos, con los que incluso existen intereses contradictorios (Polo, 2011). La organización es también consciente de la importancia de la totalidad de su cadena de valor (Peinado, 2011), lo que permite no dejar por fuera del proceso a ningún grupo de afectados, y así tratar de buscar siempre la satisfacción de múltiples *stakeholders* (Freeman, Harrison & Wicks, 2007).

La otrora todopoderosa organización que controlaba los procesos, las comunicaciones, la cadena de valor, la calidad, entre otras, le ha dado paso al poder de los *stakeholders*:

Se difumina la responsabilidad de las transnacionales, y se pone en un mismo plano a los consumidores, las ONG, los gobiernos y las empresas. Así, las multinacionales han pasado de emplear estrategias agresivas a desarrollar políticas de RSC, de la imposición al diálogo con los grupos de interés, de la corrupción a la transparencia, de la negociación colectiva a los códigos de conducta, de la desregularización a la autorregulación. (Ramiro, 2009, p. 77).

Vivimos momentos en los que la empresa es consciente que parte de su antiguo poder ha quedado en manos de los *stakeholders*. Por esta razón la ética, la transparencia y el diálogo serán elementos fundamentales para sostener una relación en la que los valores intangibles son la base del beneficio mutuo, con miras a la generación de una RC fuerte.

## 5.4 Los *stakeholders* en la cadena de valor

La importancia de los *stakeholders* para las empresas es cada vez más palpable, pues las labores de comunicación y *marketing* de las organizaciones tienen presente la relevancia preponderante de generar estrategias mediante una visión *multistakeholder*.

Uno de los mayores retos que tienen las empresas es poder definir cada uno de los *stakeholders* estratégicos que hacen parte de su cadena de valor, inclusive con el fin de evaluar la RC en cada uno de ellos:

En todas las medidas que se han considerado, hay una suposición subyacente de que la Reputación corporativa debe ser una agregación “neta” de las percepciones de todas las partes interesadas. Se argumenta aquí que cualquier intento de identificar una Reputación corporativa global entre todas las partes interesadas es una ficción de medición que no refleja la realidad de los grupos de interés<sup>83</sup> (Caruana, 2008, p. 204).

Para poder aplicar esta metodología *multistakeholder*, primero se deben analizar las propuestas de segmentación que hacen diversos autores e instituciones (Tabla 29).

**Tabla 29.** Propuestas de segmentación de la cadena de valor

Autor	Stakeholders		
Fombrun (1996)	Usuarios Inversores Empleados	Competidores Comunidad	Gobierno Público general
Dowling (2001)	Directivos Accionistas Periodistas Comunidad Distribuidores	Gobierno Empleados Sindicatos Proveedores Sociedad	Grupos especial interés Segmentos por necesidades Profesionales Entes reguladores
Mahon (2002)	Empleados Proveedores Consumidores	Propietarios Directivos Gobierno	Medios de comunicación Público de interés Sociedad
Cordero (2004)	Accionistas Clientes	Proveedores Empleados	Sociedad Administraciones públicas

<sup>83</sup> "In all measures that have been considered there is an underlying assumption that corporate reputation should be a 'net' aggregation of the perceptions of all the different stakeholders. It is here argued that any attempt at identifying an overall corporate reputation among all stakeholders is a measurement fiction that is not reflective of any constituent stakeholder's reality".

Autor	Stakeholders		
Ibiate (2007)	Propietarios Accionistas Inversores Socios Empleados	Clientes Proveedores Reguladores Entidades financieras ONG	Usuarios finales Administraciones Comunidades locales Medios de comunicación
Navarro (2008)	Accionistas Socios Directivos Sindicatos	Trabajadores Autoridades Competidores ONG	Grupos de presión Socios estratégicos Consumidores
Stern (2008)	Empleados	Consumidores	
Gulyás (2009)	Empleados Directivos Propietarios	Proveedores ONG Clientes	Entes reguladores Competencia Opinión pública
Azüero (2009)	Trabajadores Consumidores Proveedores Inversores	ONG Competencia Asociaciones cívicas Gobiernos	Medios de comunicación Administraciones locales Grupos de presión Grupos ecologistas
Raghubir <i>et ál.</i> (2010)	Consumidores Proveedores Sociedad Mercados	Compañía Inversores Empleados Directivos	Entes reguladores Medios de comunicación Medio ambiente Competidores
Bajo (2015)	Empleados Accionistas Clientes	Administración pública Proveedores Competidores	Comunidad Medios de comunicación
Forética	Empleados Clientes Consumidores	Autoridades públicas Proveedores Sociedad civil	Medios comunicación Comunidad local Comunidad financiera
GRI G3	Comunidades Clientes	Accionistas Proveedores	Empleados y sindicatos Sociedad civil
ISO 26000	Gobierno Industria	Trabajadores ONG	Servicios – investigación Consumidores

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

En términos generales, las propuestas de investigadores y de organizaciones como Forética, ISO y GRI no se construyeron basadas en la perspectiva de un tipo de empresa específica, sino que se crean con el objetivo de segmentar genéricamente a los grupos de interés de cualquier tipo de organización.

Las propuestas utilizan en promedio entre 8 y 12 grupos de *stakeholders*, pero sin existir unanimidad. Incluso se pueden visualizar propuestas de solo dos tipos de grupos de interés (Stern, 2008), hasta las más prolíficas que poseen 14 segmentos (Dowling, 2001; Ibisate, 2007). Al respecto se puede señalar que al considerar únicamente dos tipos de *stakeholders* en una organización se estará dejando de lado un número importante de colectivos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Por otro lado, la utilización de 14 grupos de interés puede hacer que las políticas y estrategias con estos grupos sean de difícil manejo debido a la dispersión y la aplicación en varios frentes de trabajo al mismo tiempo.

No todas las propuestas incluyen a los medios de comunicación como parte de sus *stakeholders*, no obstante estas empresas son cada vez tenidas más presente por la gran injerencia que tienen en otros grupos de interés.

Solo una de las propuestas de segmentación y organización de los grupos de interés realiza una agrupación basada en la importancia relativa de sus *stakeholders* (Gulyás, 2009). Para este autor, los empleados son el grupo más importante, seguido por directivos, clientes, opinión pública, propietarios, proveedores, entes reguladores, competencia y deja como grupo menos importante a las ONG. En este aspecto se puede precisar que no es conveniente definir la importancia de los *stakeholders* sin conocer las necesidades propias de la empresa y las estrategias que desea desarrollar con cada grupo. Luego de planteadas las necesidades y estrategias de la organización se podrán definir prioridades.

## 5.5 La influencia de los *stakeholders* en la Reputación corporativa

La irrupción de la teoría de los *stakeholders* no sólo ha hecho que el enfoque de las comunicaciones de las empresas cambie, también lo han hecho otros aspectos fundamentales como las acciones de Responsabilidad social corporativa, la gestión de crisis, el manejo de las relaciones públicas, entre muchas otras.

Basados en estas nuevas condiciones a las que se enfrenta la empresa, se puede reconocer que sea la RC uno de los factores que más han sido afectados por el nuevo poder que tienen los *stakeholders*. Esta idea se puede corroborar con la afirmación de Aguilera & Baños (2016), para quienes el mayor reto de las empresas hoy en día es el público al que se dirigen:

Un público compuesto por personas más interesadas en informarse, que pueden acceder miles de mensajes sobre una marca que no ha emitido el anunciante sino otros usuarios, que cada vez creen menos en la publicidad convencional, que pueden convertir una experiencia de uso en el mejor o en el peor mensaje sobre el producto, que prefieren llegar a los mensajes que les interesan en lugar de verse forzados a recibir contenidos que no desean, que quieren ser escuchados por las marcas. (p. 17)

Pero el error en el que no pueden caer las organizaciones es creer que este público es única y exclusivamente los consumidores finales, pues ya se mencionaba dentro de este mismo capítulo la idea de Carrió (2013) de que una crisis empresarial puede ser incluso ocasionada por grupos de interés que no están relacionados directamente con la organización. Esta misma autora aclara que la RC implica una relación de confianza y cumplir con los compromisos adquiridos en aspectos como la calidad, la responsabilidad, el atractivo y el rendimiento, pero en especial considera que este vínculo se debe generar con todos y cada uno de los *stakeholders* de la empresa.

Esta nueva visión de la gestión de la RC de las empresas debe tener interiorizado que la comunicación con los grupos de interés de la compañía es clave para ir cerrando la brecha entre la identidad que quiere mostrar la empresa y la imagen y la reputación que finalmente tienen los *stakeholders*. Esta posición es compartida por diferentes autores que reconocen la validez de una buena gestión de la RC con *stakeholders* internos y externos:

Creo que es importante que aquella marca que quiera de veras construir su reputación, debe trabajar antes los

aspectos internos de valores y creencias, porque luego, cuando les comunique a sus *stakeholders*, no haya una disfunción entre lo que dice que es y lo que hace, porque es entonces cuando surgen los problemas de falta de credibilidad, es decir, es cuando pueden surgir problemas de reputación que pueden generar una situación de crisis reputacional (Pursals, 2013, p. 167).

Los elementos internos de la empresa no solo se deben entender como una comunicación con empleados, directivos y accionistas, sino la generación de un clima de confianza y empatía. La otrora concepción de que los grupos de interés más importantes para la empresa eran sus accionistas y empleados, le ha ido abriendo paso a una estrategia que arropa a todos los *stakeholders*, asumiendo la importancia de cada uno, de acuerdo con los propios intereses de la organización. En este aspecto Mishra & Modi (2016) advierten que “la teoría de las partes interesadas subraya la noción de que las empresas deben equilibrar las necesidades y aspiraciones de todas las partes interesadas, no sólo de los accionistas, para crear ventaja competitiva. El principio clave aquí es que, atendiendo a las diferentes partes interesadas, las empresas mejoran su rendimiento general”<sup>84</sup> (p. 29). En la misma dirección, y para reafirmar la importancia de los *stakeholders*, aparece un concepto que se ha denominado como *stakeholder value* (el valor de los grupos de interés), que asegura que: “sólo podrá tener éxito en la economía de mercado aquel que actúe en forma correcta frente a todos los grupos afectados por un negocio” (Werner & Weiss, 2011, p. 23).

La mayor dificultad respecto de esta noción de diferentes grupos de interés con los que tiene contacto la empresa, es que cada una de estas partes interesadas puede tener percepciones y actitudes diferentes frente a la compañía, con lo cual la comunicación de la marca con estos públicos debería ser diferenciada y basada en estrategias orientadas a cada uno. Este elemento hace que la comunicación de

<sup>84</sup> “Stakeholder theory underscores the notion that firms should balance the needs and aspirations of all stakeholders, not just shareholders, to create competitive advantage. The key tenet here is that by catering to different stakeholders, firms improve their overall performance”.

las empresas sea cada vez más difícil de implementar, pues: “hay muchos otros grupos de interés que podrían tener puntos de vista diferentes de una empresa y que pueden afectar el desempeño de una empresa de diferentes maneras”<sup>85</sup> (Raithel & Schwaiger, 2015, p. 946). Así las cosas, las organizaciones deberían primero investigar cómo está su Reputación corporativa en cada uno de los grupos de interés, para luego desarrollar estrategias *ad hoc* para cada uno de sus *stakeholders*. Es obvio que muy pocas empresas tienen el músculo financiero que les permita la realización de investigaciones de mercado, para luego realizar estrategias puntuales para cada grupo de interés, pero este debería ser el deber ser, pues: “Invertir tiempo y recursos en la construcción de la reputación de una marca es rentable y viable, y los *stakeholders* te lo devolverán con dosis de credibilidad y confianza” (Pursals, 2013, p. 202).

Finalmente, es necesario advertir que la aparición de la teoría de los *stakeholders* no ha dejado de lado la importancia de los consumidores para las organizaciones, por el contrario, los directivos de las marcas comienzan a entender que la comunicación debe tener un enfoque en el consumidor y de allí partir a las diferentes formas de entablar una relación con los demás grupos de interés de la compañía. Dentro de estas circunstancias Aguilera & Baños (2016) reconocen que se deben hacer esfuerzos para lograr una relación duradera con los grupos de interés, entre los cuales se encuentra el *engagement* con los consumidores:

Pocas funciones empresariales han sufrido una revolución tan profunda como la del *marketing*, cuyo objetivo es ahora el de generar *engagement* para estrechar los vínculos afectivos, cognitivos y de comportamiento entre la marca el consumidor. Y cada tipo de *marketing* conlleva su propio tipo de comunicaciones. Comunicaciones relevantes para los consumidores sustentadas, frecuentemente, en el valor añadido que aportan a los públicos (p. 26).

<sup>85</sup> “There are many other stakeholder groups that might have different views of a firm and that may affect the performance of a firm in different ways”.

No es de extrañar que cada día las empresas estén más atentas a los diferentes grupos de interés que las rodean, y aunque aún se encuentra un precario desarrollo de las teorías vinculadas con los *stakeholders*, se tendrán que mejorar las concepciones académicas acerca del tema; sobre todo las acciones que generen una relación ética de mutuo beneficio entre la organización y sus diferentes partes interesadas.

## Bibliografía

- Aguilera, J. & Baños, M. (2016). *Branded entertainment*. Madrid: ESIC.
- Araque, R. & Montero, M. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración. (2006). *La semántica de la Responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.
- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.
- Bajo, A. (2015). El diálogo empresa-stakeholders como fundamento del reconocimiento empresarial. En Benavides, J. & Monfort, A. (Ed.), *Comunicación y empresa responsable* (91-110). Pamplona: Eunsa.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la Reputación corporativa. Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Caruana, A. (2008). An attitudinal measure of corporate reputation. En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (197-209). New York: Routledge.
- Cordero, C. (2004). La Responsabilidad social corporativa: la relación con las partes interesadas. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa* (231-260). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations. Identity, image, and performance*. New York: Oxford University Press.
- Durán, J. (2005). *La empresa multinacional. Gobernanza y responsabilidad social*. Madrid: Cámara Madrid.
- Epstein, M. & Birchard, B. (2001). *La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en ventaja competitiva*. Barcelona: Paidós.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate imagen*. Boston: Harvard Business School Press.
- Forética. (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*. Madrid: Forética.
- Freeman, E., Harrison, J. & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders. Survival, reputation and success*. New Haven: Caravan.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Fuster, A. & Ortega, A. (2010). La RSE en transición. En Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis* (92-101). Barcelona: IUEE.
- Guillén, M. (2008). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
- Gulyás, A. (2009). Corporate social responsibility in the British media industries – preliminary findings. *Media, Culture & Society*, 31(4), 657-668.
- Ibisate, A. (2007). La gestión corporativa de los grupos de interés. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (281-287). Barcelona: RACEF.
- Lozano, J. (2008). CSR or RSC? (Beyond the Humpty Dumpty syndrome). *Society and Business Review*, 3(3), 191-206.
- Mahon, J. (2002). Corporate reputation: research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business Society*, 41, 415-445.
- Mishra, S. & Modi, S. (2016). Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability. *Journal of Marketing*, 80, 26-46.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Peinado, E. (2011). RSE, grandes compradores y la cadena de valor. En Vives, A. & Peinado, E. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresas en América Latina*, (143-161). Washington: Cumpetere.
- Perdiguero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.
- Polo, J. (2011). *La RSC de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina*. Madrid: Fragua.
- Pursals, C. (2013). *La reputación de marca. 100 ejemplos de construcción, destrucción y reconstrucción*. Barcelona: UOC.
- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. & Winer, R. (2010). Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 66-77.
- Ramiro, P. (2009). Las multinacionales y la Responsabilidad social corporativa: de la ética a la rentabilidad. En Hernández, J. & Ramiro, P. (Ed.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales* (47-78). Barcelona: Icaria.
- Raithel, S. & Schwaiger, M. (2015). The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. *Strategic Management Journal*, 36, 945-956.
- Stern, R. (2008). Stakeholder theory and media management: ethical framework for news company executives. *Journal of Mass Media Ethics*, 23, 51-65.
- Werner, K. & Weiss, H. (2011). *El libro negro de las marcas. El lado oscuro de las empresas globales*. Barcelona: Debolsillo.

# Capítulo 06



## ANÁLISIS DE LA REPUTACIÓN ONLINE

## 6. Gestión y evaluación de la reputación *online*<sup>86</sup>

Internet como protagonista de la sociedad de la información (Castells, 2001) ha puesto en evidencia la fragilidad de las marcas frente al gran poder que han tomado los *stakeholders*, en especial los consumidores, quienes resignifican la imagen de la marca y se convierten en co-creadores de la misma. En este caso es interesante advertir que la empresa ya no es la única que tiene en sus manos la generación de contenidos con miras a la construcción de Reputación corporativa (RC).

Este gran avance tecnológico ha permitido al consumidor no solamente ser receptor sino emisor de mensajes, y tener la posibilidad de establecer una comunicación directa entre la marca y otros consumidores, a partir de “blogs y otros formatos en línea para compartir ideas, crear comunidades y contactar consumidores cercanos que son vistos como una fuente de información más objetiva (que la misma publicidad)” (Kozinets, 2002, p. 61).

Estas condiciones evidencian que el comportamiento de los consumidores digitales es un factor fundamental para la construcción de la RC de las marcas, a partir del contenido generado en torno a las características de los productos y los atributos que los propios usuarios evalúan.

### 6.1 La Reputación corporativa en los entornos digitales

En la actualidad, se ha pasado de considerar una estrategia de comunicación publicitaria desde los canales a ser pensada desde la necesidad de los consumidores y, específicamente, desde los medios por los cuales estos deciden interactuar entre ellos y con las marcas. En un mundo donde los consumidores estamos cada vez más conectados gracias a la tecnología, una frase como la que acu-

<sup>86</sup> Este capítulo ha sido escrito en coautoría con Camilo Robledo Rozo, publicista y magíster en Comportamiento del Consumidor de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: camilorobledo@me.com

ñó Bud Caddell, donde expresa que “no existe una estrategia digital, existe estrategia en un mundo digital” (Caddell, 2013), es un reflejo de la actitud del consumidor frente a la marca, donde más que un medio, la tecnología y el internet se han convertido en el eje transformador de la comunicación y la sociedad.

De esta manera internet se ha convertido en algo más que un canal para actuar como una memoria colectiva digital, que les permite a los ciudadanos tomar decisiones basándose en la opinión de personas similares, frente a productos o servicios ofrecidos por las marcas. Esto hace que el tema de la RC haya cambiado fundamentalmente a partir de la aparición del internet como medio de comunicación.

En la actualidad cualquier persona cuenta con acceso a internet desde el teléfono móvil, *tablet* o computador portátil como un medio de comunicación “comoditizado”. Términos como “nomofobia”, que hace referencia al miedo de ciertas personas a no tener acceso a su dispositivo móvil o cobertura de la red, es el síntoma de una sociedad que da por hecho que debemos estar conectados 24 horas del día, 7 días de la semana. Conectados a la red y de esta manera, conectados con lo que los contactos o amigos están publicando. Inclusive, otro término que cabe en este momento es el FOMO por sus siglas en inglés: *Fear of Missing Out*, que hace referencia al miedo de las personas de perder algo de lo que está pasando en tiempo real, bien sea generando contenido y compartiéndolo, como también participando en eventos donde su grupo social está reunido.

Algunos de estos comportamientos describen una intención por parte de las personas en consumir contenido: más que en el hecho de estar conectados, el interés de estar conectado tiene como objetivo consumir contenido relacionado con las dudas que puede tener. Así lo demuestra un cambio que ha potenciado la comunicación entre las personas y que ha modificado la forma como las sociedades evolucionan y se comunican entre sí, tal como lo describe Castells (2001), cuando revela que “la actividad humana está basada en la comunicación e internet transforma el modo en que nos comunicamos, nuestras vidas se ven profundamente afectadas por esta nueva tecnología de la comunicación” (p.19).

La publicidad y la forma como las marcas se comunican con sus consumidores está sufriendo un cambio importante al verse obligada a adaptarse a un nuevo modelo económico que, a su vez, atraviesa las sociedades y la forma en que estas se relacionan. La dispersión de la atención de las audiencias por una gran cantidad de canales de comunicación y dispositivos que tienden a crecer exponencialmente con el tiempo ha llevado a una pérdida del poder de los medios de comunicación masivos. Dicha atomización de la atención no es un síntoma, es la causa por la cual la sociedad cambió a partir de la llegada de la tecnología, lo que implica un deber de las personas encargadas de las marcas de adaptarse a estos constantes cambios. Vivimos una época en la cual, por primera vez en la historia, los consumidores tienen la posibilidad de hablarle directamente a una marca de manera pública, emitiendo sus opiniones o respondiendo a las preguntas que otros consumidores están planteando; un consumidor con un papel fundamental que construye y resignifica de manera activa el valor de las marcas y participa por primera vez en la construcción de valor, no únicamente en la decisión de compra.

Basado en estos criterios se puede entender que la RC de las marcas está sufriendo una época de grandes cambios debido especialmente al fenómeno conocido como “contenido generado por los usuarios”, el cual fue conocido en el marco de la Web 2.0, y en el cual el rápido crecimiento del canal permitió a un gran número de personas participar de la comunicación de la marca, al eliminar el protagonismo de los programadores y entregar el poder a los usuarios o consumidores.

Esta época tiene su nacimiento alrededor del año 2000, justo después del estallido de la conocida “burbuja punto com”, cuando tantas empresas de tecnología que participaban de la bolsa de valores de *Wall Street* vieron cómo los inversionistas decidieron retirar sus dineros al no encontrar modelos de negocio rentables que apalancaran sus inversiones. Una crisis de tal magnitud que llevó a la creación de pequeñas empresas digitales, dentro de las que surgió la plataforma social Twitter, la cual permitió por primera vez que una persona del común, sin conocimientos en programación, diera a conocer su pensamiento a través de un texto de máximo 140 caracteres. Una actividad que en la actualidad parece algo común, en su momento

fue la puerta de entrada a una nueva forma de comunicación, que realmente cambiaría la forma como los consumidores se relacionan entre sí y con las marcas.

En este caso Twitter es un experimento similar al correo electrónico, en la medida en que el mensaje llega al receptor a través de internet, pero con la gran diferencia que en este caso la comunicación pasa de ser diádica a tríadica, lo que representa que se transmite en vivo a toda la comunidad, con el objetivo secundario de generar una conversación en torno al tema en cuestión. Este es el gran valor de la Web 2.0: recibir respuestas por el mismo medio, respuestas que antes se quedaban prisioneras en el círculo social de las personas, donde los medios de comunicación tenían un poder sin límites: contar con la primera y la última palabra en los temas que se emitían, es decir, el gran poder de la edición.

Internet más que un medio se ha convertido en un elemento cultural, que ha tenido la capacidad de capturar la opinión de los consumidores a partir del contenido generado por los usuarios. Hoy en día es uno de los elementos que permite construir RC y además se constituye en una forma de memoria colectiva —en la nube— a partir de opiniones, *reviews*, *posts* en Facebook o *Tweets*, una costumbre de las personas que siempre ha existido, solo que antes se transmitían verbalmente a través del efímero “boca a boca”. De esta experiencia las empresas han empezado a entender que la comunicación debe hacerse para los consumidores y no para las marcas, pues así les permite tomar decisiones de compra en medio de una comunicación honesta y que genere valor.

Otro de los aspectos que han empezado a entender las compañías es que el mundo de hoy es completamente diferente gracias a internet, pues como lo expresa Castells (2001) se trata de:

Una oscura tecnología que tenía poca aplicación más allá de los mundos aislados de los científicos informáticos, los “*hackers*” y las comunidades contraculturales, se convirtió en la palanca de la transición hacia una nueva forma de sociedad: la sociedad red y con ella, hacia una nueva economía (p. 16).

Ya lo decía Castells en su libro *La Galaxia Internet* cuando definió que “Internet constituye actualmente la base tecnológica de la forma organizativa que caracteriza a la era de la información: la red.” (Castells, 2001, p.15). En el mismo texto el autor sostiene que “Las redes son formas muy antiguas de la actividad humana, pero actualmente dichas redes han cobrado nueva vida, al convertirse en redes de información impulsadas por internet” (Castells, 2001, p.15). Se puede entender que más que un medio de comunicación, la revolución actual es de mayor importancia si es observada a la luz de las posibilidades de comunicación entre la sociedad y lo que hemos evolucionado a partir de esta comunicación entre nosotros, que a ser vista como un hito tecnológico más.

En un panorama como el descrito anteriormente, el alcance que ha tenido en la actualidad el mundo de la reputación de las marcas y su medición debe actualizarse de la misma forma en que la misma comunicación lo ha hecho, especialmente desprendiéndose de conceptos y términos que hacen referencia a una época anterior, donde los consumidores no eran protagonistas en la construcción de marcas, ni contaban con un canal de comunicación directo con las mismas. Por estas circunstancias, se requiere de una nueva mirada sobre la forma en que las empresas asumen la gestión y la evaluación de su RC, con un enfoque en el que se tengan en cuenta aspectos como el poder que tiene un grupo de usuarios bombardeando las marcas a través de redes sociales, reclamos sobre su mal servicio, un boicot digital, o un sinnúmero de otras situaciones que hoy están al alcance de cualquier usuario que tenga una conexión a internet.

De esta manera, la opinión de los *stakeholders* en una sociedad digital tiene varias expresiones pero, más allá de los formatos, lo más importante es lo que expresan las personas, sus opiniones de un producto o servicio. Fue precisamente en el mundo del comercio electrónico donde los comentarios se configuraron como ese gran valor que un grupo de consumidores podría aportar en bien de la comunidad, con el fin de compartir sus experiencias y entregar información complementaria a la que ofrecía la publicidad. A tal efecto, *Ebay*, uno de los sitios de comercio electrónico más grande en el mundo, entendió la importancia de las opiniones de los clientes, razón por la cual mo-

tiva la generación de comentarios que agrupa en positivos, negativos o neutros, lo que ha permitido descubrir que “estudios anecdóticos y empíricos parecen demostrar que el sistema de reputación de *eBay* se las ha arreglado para entregar una estabilidad importante en un ambiente que bastante hostil para las transacciones” (Dellarocas, n.d.).

Basados en estos elementos, se puede sostener que en el mundo digital, la base fundamental de la RC está dada, en gran parte, en términos de lo que comparten las personas en internet. Por esta razón, el mundo del comercio electrónico propuso calificar dichas opiniones en categorías positivas, negativas o neutrales. Si bien la medición está dada en términos del contenido compartido o publicado en la red, la reputación *online* se expresa inevitablemente en lo que los consumidores opinan sobre cierta marca, siendo esta opinión el objeto de estudio fundamental que se debe medir para calificar la reputación de la marca. La forma en la que esta información es capturada, puede variar de una herramienta a otra, pero en términos generales “estos sistemas usan las tecnologías de internet para recolectar la opinión de las personas de productos, transacciones y eventos para agregarlos y publicar la información” (Liu & Munro, 2012, p. 438).

## 6.2 Monitoreo de la Reputación *online*

Es común encontrar en internet herramientas que permiten monitorear la RC, pero los criterios de medición no son los mismos; situación que puede presentarse en la medida en que calificar algo nos remite a una planeación subjetiva del método o las variables por emplear. Las herramientas que actualmente se ofrecen en la red están enfocadas a entregar la posibilidad de monitorear lo que están compartiendo los usuarios sobre una marca, para ser analizado y calificado de acuerdo con las variables propias que se hayan definido, que afectan o contribuyen a la construcción de una RC positiva frente a sus *stakeholders*.

El concepto comúnmente encontrado respecto a esta medición es el de administración de la reputación *online*. En este sentido, múltiples herramientas prometen la correcta administración de la RC, a partir del monitoreo de los comentarios registrados en la red, con la intención de

generar una evaluación y un plan de acción. Esta práctica obedece al afán por mantener el control de la conversación y ofrece la posibilidad de estimular las variables positivas de construcción de reputación, construyendo contenido que disminuya la amplificación de las variables negativas que cada marca determina, según su estrategia empresarial.

Es importante tener claridad que el término reputación *online* obedece a los comentarios expresados en contenido generado por usuarios que pueden tener acceso las personas al navegar en internet y que materializan las opiniones —verdaderas o falsas— sobre la imagen de una marca y que permiten determinar la actitud de los usuarios hacia dicha marca. De esta manera, más que “medir” la reputación de las marcas en internet, lo que la industria invita a las empresas es a administrar su reputación de marca, controlando el contenido que es publicado en la red. El secreto de la administración de la RC está dado en la medida en que se convierta en un proceso continuo, entendiendo que cada día pueden surgir situaciones que favorecen o afectan la opinión de los *stakeholders* frente a la marca.

En la actualidad, las herramientas para monitorear la reputación *online* hacen uso del rastreo semántico. Las redes semánticas son “las concepciones que las personas hacen de cualquier objeto de su entorno [...], y mediante el conocimiento de ellas se vuelve factible conocer la gama de significados, expresados a través del lenguaje cotidiano, que tiene todo objeto social conocido” (Vera-Noriega, Pimentel & Batista, 2005, p. 440). Asimismo, el monitoreo de la RC, a partir del análisis de redes semánticas, permite a las máquinas, por un lado, rastrear las palabras asociadas a la marca o elementos que quieran ser monitoreados, y por otro, de la mano de una persona, otorgar subjetivamente valor a dichas expresiones registradas.

El campo de acción donde se captura la mayor cantidad de contenidos construidos por los usuarios es en las redes sociales, donde por naturaleza las personas están dadas a compartir sus pensamientos, materializados en *posts* que pueden ser escritos o gráficos. Determinar qué tipo de contenido publica el usuario, el cual puede ser verificado por cualquier persona (o herramienta), ha sido una evolución natural de las redes sociales, que buscan entregar confianza en los usuarios

de las mismas. Plataformas como Facebook permiten por su naturaleza íntima que los usuarios tengan la posibilidad de generar filtros para evitar que el contenido publicado sea leído por desconocidos, lo que determina que en términos generales sus usuarios prefieren mantener sus opiniones privadas. Todo lo contrario sucede con una plataforma como Twitter, en la cual la naturaleza de la misma invita desde sus inicios a compartir opiniones y contenido con toda la comunidad.

Esta misma situación de privacidad y acceso al contenido que los usuarios transmiten se convierte en una nueva dificultad para cualquier herramienta de monitoreo de reputación, en la medida en que la misma tendrá acceso limitado al contenido que los usuarios decidieron publicar, sin tener acceso a aquel contenido que hace parte de la intimidad de las personas. En el caso de Colombia, se cuenta con alrededor de 25 millones de usuarios registrados en Facebook, pero en su gran mayoría el contenido se maneja de manera privada; diferente a los casi 13 millones de usuarios que tiene Twitter (Abad, 2015), lo que significa una menor cantidad de usuarios, pero que generan una gran cantidad de contenido público, que puede ser evaluado por las herramientas de monitoreo de reputación. Una alternativa para este tipo de restricciones de privacidad es que las personas hagan parte de la medición de manera voluntaria, compartiendo sus opiniones en beneficio de la comunidad, por medio de una herramienta que rastree sus publicaciones digitales y tenga la autorización expresa del usuario para ser utilizadas en beneficio de la gestión de la reputación *online*. Trascendiendo del concepto básico de “positivo, negativo y neutro”, hoy se han desarrollado complejas herramientas que tienen la capacidad de monitorear internet y los textos indexados a través del sistema, por medio de redes semánticas.

### 6.3. Generalidades de las plataformas de monitoreo

Las herramientas para realizar monitoreo de reputación *online* son usadas para “escuchar” las conversaciones de la comunidad, a partir del contenido generado por los consumidores y que es compartido en medios digitales. Esta tarea, de ser realizada de manera manual, tomaría mucho tiempo dado la gran cantidad de contenido generado,

razón por la cual se ahorra tiempo en la “indexación” de la información y en el rastreo de ciertos términos. Agencias y clientes se ven beneficiados por el uso de estas herramientas al tener la oportunidad de generar alertas frente al uso de palabras clave, responder a requerimientos realizados a la marca de manera directa (involucrando al usuario de la marca) o indirecta (cuando el usuario no es mencionado), y tener la capacidad de evaluar el sentimiento generado por los competidores y por los consumidores.

La evolución de estas herramientas ofrece no solamente la posibilidad de “escuchar” las conversaciones de los consumidores, sino también la capacidad de agregar una dimensión cuantitativa en la que se incluyen métricas de los factores cualitativos analizados, creación de cuadros de mando, generación de indicadores claves de gestión (*Key Performance Indicators - KPI's*) y la posibilidad de realizar análisis semánticos a partir de la adopción de tecnologías avanzadas de inteligencia artificial y “*machine learning*”.

Las empresas y sus marcas usan el *social media* (redes sociales o medios sociales) para servicio al cliente, inteligencia de negocio y *marketing*. A partir de estos objetivos requieren 7 herramientas que les permitan realizar las siguientes actividades sobre la información que arroja el comportamiento de los usuarios en las comunidades digitales: analítica, monitoreo, publicación/*engagement*, servicio al cliente, curación de contenido, venta social y promociones. En la actualidad, el mercado ofrece un gran número de herramientas que se especializan de alguna manera en estos diferentes objetivos.

Estas 7 herramientas para la administración de los redes sociales y sus comunidades han presentado un aumento en los últimos años, y su especialización se ha convertido en la principal oferta de valor, lo que ha llevado a que no exista una única solución, sino que las marcas se ven obligadas a complementar la administración de las redes sociales con varias herramientas.

## 6.4 Herramientas de monitoreo de reputación *online*

### 6.4.1 Herramientas de captura

En términos generales, las herramientas que permiten el monitoreo de las redes sociales y el contenido generado por los usuarios presentan algunas características fundamentales que les permiten realizar dicha captura y análisis de la información. Algunas de estas características son:

**Queries:** Los queries son la base fundamental del monitoreo online; actúan como consultas que los usuarios de las plataformas realizan a las fuentes de información y que pueden ser monitoreadas. Basándose en lenguajes de programación, las herramientas generan consultas a las fuentes de información tales como sitios web o redes sociales mediante una sintaxis especial compuesta por idioma, palabras claves, usuarios, localización, etc., que son conectadas por operadores booleanos como “AND”, “NEAR”, “OR”, entre otros, con el fin de segmentar la búsqueda y encontrar resultados más precisos. Si bien los queries pueden ser guardados en las herramientas, es fundamental que su administración sea frecuente y el refinamiento de los mismos debe ser monitoreado con la intención de obtener los resultados esperados. El refinamiento de los queries es una actividad compleja, por ejemplo, si la intención es capturar información sobre una moto Honda, que tiene la referencia “Clic”, los resultados obtenidos tendrán contenido que contienen la misma palabra pero que en el contexto no hace referencia al modelo de la moto, sino a los “Clic” que los usuarios hacen en las páginas web.

**Identificación de influenciadores o autores:** Las herramientas de monitoreo de reputación *online* permiten capturar información de cuentas específicas y su análisis de acuerdo con la cantidad de seguidores que tienen, al nivel de influencia de los mismos y a la frecuencia de posteo. Estos factores son importantes en el momento de analizar el impacto que puede generar un influenciador al participar en una conversación, ya que de acuerdo con la cantidad de seguidores, el alcance de su comunicación puede llegar a una mayor cantidad de usuarios. El nivel de influencia se refiere a la capacidad que

tienen de generar reacciones en las personas que los siguen tales como *likes*, comentarios o compartir; un elemento de suma importancia en el alcance que pueden llegar a tener los temas en redes sociales y, por último, la frecuencia de posteo sirve para conocer lo activo de un usuario, pues no se esperan los mismos resultados de una cuenta o autor que publique contenido varias veces al día, a uno que lo haya hecho por última vez hace seis meses.

**Temas:** Una vez capturada la información a través de *queries*, algunas herramientas ofrecen la capacidad de generar “*clusters*” con la información capturada, de manera tal que el analista de la herramienta puede encontrar temas en común, que posiblemente no había tenido en cuenta al realizar el monitoreo. En este tipo de “*clusters*” es posible encontrar palabras clave complementarias, competidores que no habían sido tenidos en cuenta o posibles crisis reputacionales *online* que estén en etapas iniciales.

**Geolocalización:** Algunas herramientas permiten capturar el lugar donde ha sido generado el contenido, siempre y cuando el usuario haya incluido en la información el lugar donde está emitiendo o haya autorizado a que la plataforma localice automáticamente los *post* generados.

## 6.4.2 Herramientas de análisis

La captura es fundamental, pero los datos deben ser interpretados a través de herramientas que permitan un análisis claro y que generen información en la toma de decisiones sobre la marca. Para analizar la información capturada las herramientas ofrecen las siguientes características:

**Clasificación del sentimiento:** Los resultados encontrados pueden ser clasificados en tres categorías de acuerdo con el sentimiento del autor: positivo, negativo o neutral. Las herramientas al haber sido desarrolladas originalmente en inglés, tienen algunas barreras de entrada al usarse en idiomas diferentes, pero en general ofrecen ciertas palabras de uso predeterminadas o “librerías”. Sin embargo, esta categorización invita a los usuarios de las herramientas a realizar una administración permanente, una adaptación de los resultados obte-

nidos y una recategorización debido a las diferencias semánticas y a las particularidades que hay en el idioma que se esté usando. Por otro lado, esta categorización puede ser automatizada, pero luego de contar con una gran experiencia en la forma que los seguidores de la marca se comunican y el significado que hay detrás de los textos que escriben. Por ejemplo, el significado de la palabra “bacano” expresa un sentimiento positivo, pero cuando se analiza en un contexto como “esperar tanto tiempo haciendo fila en el banco no puede ser bacano”, expresa un descontento por parte del usuario y por ende un resultado negativo. Este tipo de administración de resultados y recategorización hacen imprescindible el análisis de los resultados de los Queries y, su continua reclasificación y estructuración, una tarea permanente.

**Gráficos y Dashboards:** Las herramientas permiten analizar grandes cantidades de información mediante gráficos estadísticos de barras, tortas o similares, que pueden ser agrupados en *dashboards* o “cuadros de control” que pueden ser divididos por temas como usuarios, categorías, competidores, género, ciudades o cualquiera que genere valor para el análisis de resultados.

**Reglas:** Las reglas son parte de la automatización del monitoreo. Actúan de la mano de los Queries y de cierta forma son acciones pre-determinadas en las plataformas que permiten a los usuarios de las mismas economizar tiempo en la creación de las mismas. Por ejemplo, son consultas pre-determinadas por canales como redes sociales o sitios web, o autores con una determinada cantidad de seguidores, o bien, tweets con cierta cantidad de retweets, o ciudades específicas, entre otras.

**Categorías y etiquetas:** Esta funcionalidad permite “marcar” o etiquetar los resultados por categorías para facilitar su análisis y gestión para su posterior automatización, de tal manera que los resultados que coincidan con la etiqueta siempre estarán agrupados de manera automática. Por ejemplo, es posible etiquetar todas las publicaciones en Twitter con la categoría “servicio al cliente”, que contengan la palabra “dañado”, luego de entender que es una de las palabras que utilizan los usuarios de la marca, para referirse a un defecto en el producto mencionado.

**Filtros:** Los filtros se aplican sobre la captura de los datos para buscar un mayor refinamiento y conseguir una información detallada y útil. Los filtros aplicados pueden ser el lugar de la publicación del contenido, el canal, el autor, el sentimiento, la categoría o etiqueta, entre otros.

**Notificaciones:** Las crisis reputacionales en redes sociales no tienen una hora determinada y pueden ser desencadenadas por un sinnúmero de hechos; por este motivo las herramientas de monitoreo de Reputación Online capturan información de manera permanente, de acuerdo con la configuración de las herramientas anteriormente descritas y al plan de monitoreo contratado, pues a mayor volumen de captura, mayor será el valor del servicio contratado. Las notificaciones sirven para alertar de manera automática vía *email* o SMS a los administradores de las herramientas, en el caso en que se detecte un comportamiento inusual en la información capturada, bien sea un alto crecimiento de las menciones de alguna palabra clave, o la cantidad de usuarios mencionando la marca. Esta característica permite un monitoreo cercano de las conversaciones y la posibilidad de tomar medidas tempranas en una posible crisis reputacional online.

### 6.4.3 Herramientas de acuerdo con el objetivo

Más allá de las características de captura y análisis de información, el objetivo de las herramientas que se ofrecen en el mercado se pueden categorizar a partir de tres grandes conjuntos: *Servicio al cliente*, *Inteligencia de Negocio* y *Mercadeo en Medios Sociales*, que serán detallados a continuación.

#### 6.4.3.1 Servicio al cliente

El comportamiento del consumidor digital ha convertido a los medios sociales en un canal altamente efectivo para la solución de problemas relacionados con la calidad del servicio ofrecido por las marcas, un tema catalogado como PQRs (Preguntas, Quejas o Reclamos). Este servicio ha migrado de ser canalizado exclusivamente a través de líneas de atención o *call centers* a comentarios públicos en las redes sociales de las marcas. La naturaleza pública del comentario ha llevado a que la gestión de estos por parte de las marcas sea bastante eficiente y se convierta en parte fundamental de la RC.

No todas las marcas funcionan de la misma forma, pero algunas que enfoquen su estrategia social en el manejo del servicio al cliente a través de estos canales, pueden llegar a recibir más de 5.000 menciones directas a la semana; incluso este número aumenta al contar los comentarios que hacen en relación con la marca, sin mencionarla directamente. Este alto volumen de solicitudes requiere una metodología clara y la capacidad de gestionar de manera ordenada dichas menciones, con la intención de ofrecer soluciones eficientes de cara a la comunidad.

En términos generales, las herramientas enfocadas al servicio al cliente o CRM Social ofrecen:

- Monitoreo o “*listening*” de menciones (tanto positivas, negativas o neutras) en los canales que los consumidores frecuentan.
- Priorización y asignación interna de los requerimientos al equipo de la marca.
- Responder de manera rápida a través del canal indicado.
- Medición de la efectividad a partir de indicadores tales como satisfacción del cliente, conversión del sentimiento, tiempos de respuesta y costo por contacto.
- La posibilidad de hacer estas tareas de manera escalable y con un alto volumen de información.

Para poder realizar estas tareas, las herramientas ofrecen la posibilidad de encontrar y etiquetar las menciones directas e indirectas de la marca o sus competidores, la habilidad de segmentar y priorizar las menciones encontradas, automatización del análisis del sentimiento y priorización del resultado, manejo de múltiples usuarios y roles, integración con el sistema de relacionamiento con el consumidor de la marca o CRM, integración con otras plataformas de las líneas de atención, módulos de análisis de información que permitan la construcción de reportes, gráficos y análisis de grandes volúmenes de información.

Uno de los beneficios de generar una correcta estrategia de servicio al cliente a través de redes sociales es el de generar una mayor acción o conversión social con los consumidores, dado que la marca responde a sus inquietudes con efectividad y por medio de los canales donde se inició la comunicación. Un beneficio adicional es

que puede “humanizarse” la marca, construyendo reputación en los canales sociales como Facebook, Twitter o Youtube, por mencionar algunos, y ofrecer respuestas a los consumidores que están buscando información sobre los productos, quienes podrán consultar las respuestas que la marca ofreció en el pasado a personas reales, con situaciones o dudas similares a las suyas.

#### 6.4.3.2 Inteligencia de negocio

Mientras las redes sociales son un canal interesante para generar relaciones con los consumidores, mediante un programa que administre la relación con estos, también es una gran fuente de información, tanto que podría ser llamado el *focus group* más accesible del mundo. De hecho, puede ser mejor que un *focus group*, pues las conversaciones suceden espontáneamente, en lugar de ser provocadas por la marca.

Por ejemplo, las empresas que tienen como objetivo la inteligencia social a partir de medios digitales, estarían enfocadas en:

- Analizar las conversaciones de la categoría y medir el “*Share of voice*”.
- Aprender más del público objetivo.
- Descubrir nuevas marcas y prospectos.
- Entender las expectativas del cliente.
- Hacer trazabilidad del sentimiento de los empleados.
- Informar acerca de nuevos productos.
- Identificar amenazas para el negocio o la marca.

En términos generales, la captura de información para inteligencia de mercado a partir de redes sociales implica que las personas encargadas identifiquen los canales más relevantes para hacerlo, configuren las palabras claves que realmente utilizan los consumidores de la marca en la herramienta, filtren los datos irrelevantes y organicen los datos encontrados para analizarlos y tomar decisiones frente a la información. Generalmente este objetivo requiere un profesional o un grupo de personas que administren la herramienta, para traducir la información conseguida en *insights* valiosos para la marca.

### 6.4.3.3 *Mercadeo en medios sociales*

Este es uno de los objetivos más frecuentemente de las empresas que deciden participar en redes sociales y propende por construir una comunidad de seguidores de la marca, a la cual es posible comunicarle contenido de la misma, con el objetivo de invitarlos a consumir productos y aumentar su afinidad. Este debería ser un canal que haga parte del ecosistema digital de la empresa, compuesto entre otros canales por pauta digital, sitio web, posicionamiento, *email marketing*, entre otros.

El *social media marketing* o mercadeo en medios sociales tiene como tareas fundamentales monitorear la reputación digital de la marca, compartir contenido relevante, responder a los consumidores, construir una relación con los seguidores y mejorar su confianza. También es usado con frecuencia para probar el contenido de la marca antes de publicarlo en medios masivos. Las actividades más frecuentes son:

- Monitorear las menciones de la marca.
- Responder e interactuar con los consumidores, influenciadores y fanáticos de la marca.
- Descubrir oportunidades para interactuar en conversaciones en tiempo real.
- Crear contenido compartible por los seguidores.
- Crear promociones, campañas o concursos.
- Descubrir y apalancar el contenido creado por los usuarios.
- Medir y optimizar las campañas de mercadeo.
- Promocionar el contenido orgánico.

Algunos de los beneficios que las marcas pueden tener desde una estrategia de mercadeo en medios sociales pueden ser: Incrementar el alcance de la marca, construir relaciones con los clientes, aumentar las interacciones con los consumidores, descubrir *insights*, mejorar el posicionamiento de la marca, aumentar las conversiones sociales y optimizar los gastos en mercadeo.

## 6.5 El consumidor digital colombiano

Los resultados del MINTIC son destacados si son comparados frente a otros gobiernos, pero la pequeña participación del internauta colombiano frente al total de personas conectadas en el mundo dificulta el interés por parte de firmas internacionales en perfilar sus hábitos y comportamientos. La mayor cantidad de navegantes provienen del continente asiático, con un total de 1.622.084.293 personas y una penetración del medio digital de 40.2%; por su parte Latinoamérica, con una población de 617.049.712 muestra una mejor penetración de internet con un total de 55,9% de su población con acceso a internet. Haciendo un acercamiento de la cuestión en Suramérica, Colombia muestra un comportamiento destacado en la región con una cantidad de personas conectadas a internet de 28.475.560 con una penetración de 59.1%, siendo el tercer país que más personas conectadas presenta, solo superado por Argentina con 34.785.206 personas y Brasil con 117.653.652 personas (Internet World Stats, 2017).

El ejercicio anterior demuestra de manera cuantitativa el peso que la población colombiana presenta frente al total de la población mundial con acceso a internet, que si bien se destaca en el porcentaje de penetración del medio en la población y la velocidad de adopción de las personas al mismo, representa un universo de población pequeño donde los estudios son escasos o de uso privado, lo cual dificulta su acceso y referenciación.

El MINTIC es la entidad pública en Colombia encargada de fomentar, liderar y regular el proceso de conectividad a medios como telefonía fija, móvil y acceso a internet. Por eso es una de las fuentes de información más confiables que existe frente a la descripción de las características demográficas del consumidor digital colombiano, a través un documento llamado boletín trimestral, cuya última edición muestra los números a corte del segundo trimestre de 2015. En dicho boletín el ministerio define un total de 5.311.109 suscripciones a internet fijo con una variación positiva de 4,89% con respecto al período anterior al finalizar el primer trimestre de 2015, donde se destaca un avance positivo en la conectividad de la población de niveles socioeconómicos bajos.

Al cierre del primer trimestre de 2015, el estrato socio económico que ha presentado el mayor crecimiento porcentual con referencia al primer trimestre de 2014 en el servicio de Internet es el estrato 1, con una variación del 18,9%, seguido por el estrato 2 con una variación del 15,7%. (Ministerio TIC - Estadísticas Sectoriales, 2015, p. 21).

En cuanto a infraestructura se refiere, la tecnología ha ayudado a disminuir la inversión de los gobiernos para conectar su población por medio de la tecnología móvil, encargada de impulsar la conectividad en países en vía de desarrollo, con casos de éxito importantes en el continente africano y en Latinoamérica. Es por esto que la telefonía móvil en Colombia ha sido un factor de apalancamiento de la conectividad, masificando el acceso a comunicación vía telefonía e internet con el mismo medio y dispositivo. En cuanto a la telefonía móvil, esta cuenta con 55.982.456 de suscriptores y una penetración del 116.1% de la población colombiana (80,16% prepago - 19.84% postpago), de las cuales 28.943.138 (51.7%) cuentan con acceso a internet móvil por suscripción (18.7%) o demanda (81.3%) (Ministerio TIC - Estadísticas Sectoriales, 2015, p. 21).

En la década del 90, al inicio de la llegada de internet a Colombia, el acceso se dio por parte de las universidades privadas donde estas hacían el papel de ISPs (*Internet Service Provider* por sus siglas en inglés), facilitando a sus estudiantes el acceso al medio y construyendo la percepción general que internet era un medio exclusivo para los niveles socioeconómicos altos de la población colombiana. A pesar de esto, la rápida adopción de la telefonía móvil y la posibilidad de acceder a una conexión a internet, ha generado una gran masificación del servicio que ha permitido una reducción del precio tanto en el servicio como en los dispositivos móviles, con políticas gubernamentales de fomento en la disminución de impuestos, lo cual a 2017 configura la telefonía móvil como el aliado fundamental para conectar a la base de la pirámide en Colombia.

Internet se ha configurado en una industria importante para la publicidad, en la cual las empresas de medios han encontrado una nueva

fuentes de ingresos y son éstas las encargadas de perfilar al usuario y compartir sus hábitos y costumbres en internet.

Comscore, una firma dedicada a la investigación de *marketing* en internet, desde hace unos años ha estudiado la evolución del consumidor *online* en Colombia y a partir de variadas fuentes de información publica un estudio llamado “Futuro Digital en Colombia” que en su última edición de 2015 demuestra, entre otras cosas, que si bien la adopción de los teléfonos móviles y su uso en el país es alto “la navegación en Colombia se hace intensivamente por computadores de escritorio con un 77.9% frente a un 22% de los móviles y un 0.1% de otros dispositivos.” (Castro, 2015, p. 26). Con lo anterior es posible entender que el colombiano, en general, tiene acceso a internet tanto desde su teléfono móvil como desde computadores de escritorio, y estos últimos son los que usan con mayor intensidad para la navegación por internet. Pero, ¿qué hacen la mayoría de los colombianos al navegar por internet? La participación en redes sociales, la consulta de noticias de interés general y el acceso a búsquedas en internet se configuran como los intereses generales de los internautas colombianos, siendo las redes sociales las más consultadas por medio de dispositivos móviles y las noticias el tema de preferencia al tratarse de computadores de escritorio. En cuanto a la actividad de los colombianos en las redes sociales puede apreciarse que han adoptado el medio de una manera intensiva en los últimos años:

En la primera mitad de 2015 se tuvo un incremento en el número de acciones totales del 72% para alcanzar las 510 millones de interacciones en las distintas plataformas liderada por Facebook con el 79% de ellas, Instagram en segundo lugar con 16% y Twitter con un 5% de las interacciones totales. Instagram tuvo el crecimiento por plataforma más alto con 223% respecto al año anterior (Castro, 2015, p. 28).

Con lo anterior, es posible deducir que Facebook es la plataforma social en internet de mayor uso en Colombia, lo cual es el reflejo de los 22 millones de usuarios que la red social declara tener en Colombia. Teniendo claridad que el colombiano es un internauta social, interesado en las noticias y en realizar búsquedas, es importante entender

cuál formato de contenido estimula en mayor medida su participación en dichas plataformas digitales, donde nuevamente Comscore afirma que las fotos y videos dominan la interacción de los usuarios en las industrias con mayor interacción en el país (Castro, 2015, p. 36).

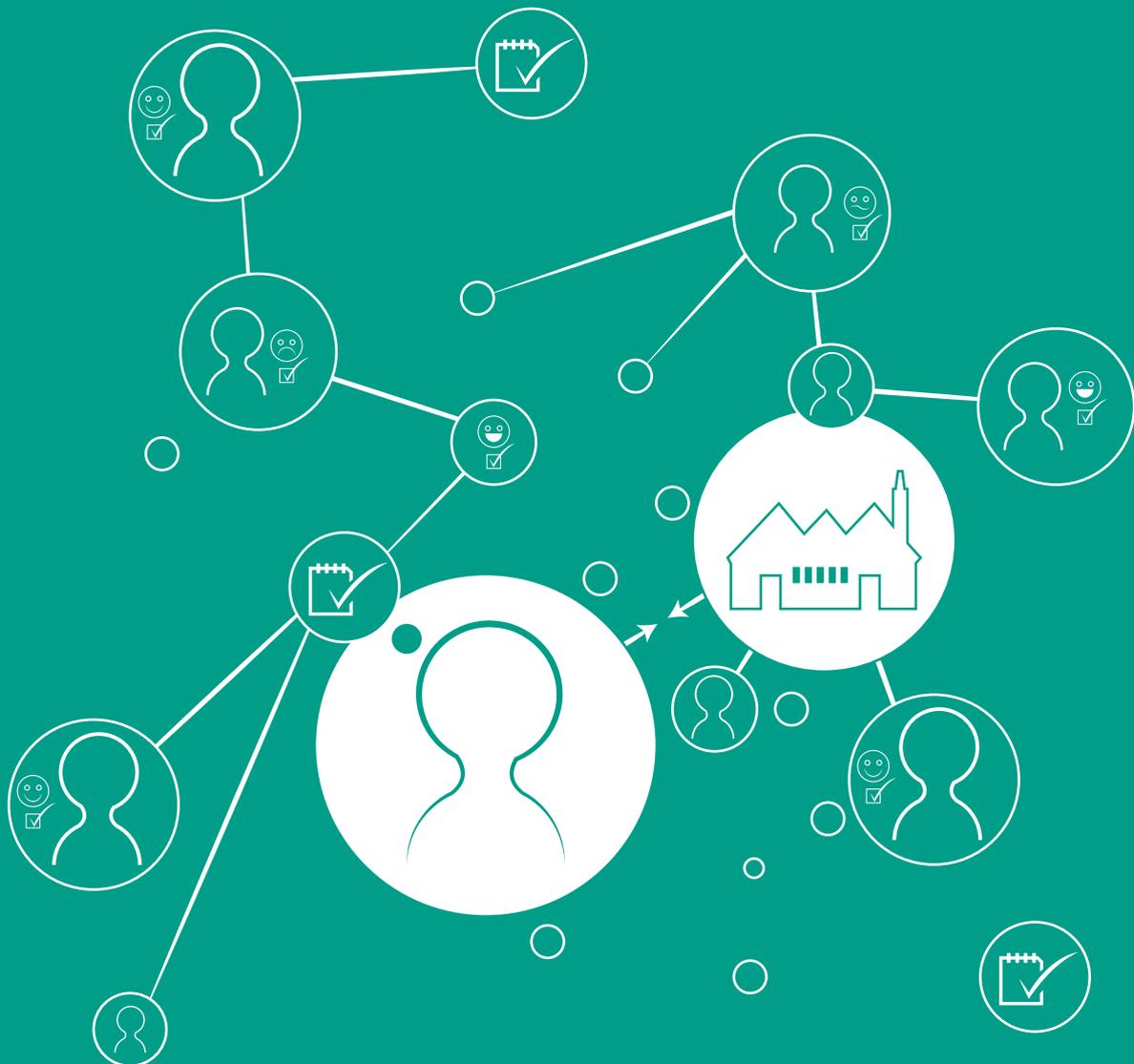
De acuerdo con los datos anteriormente resumidos, es posible concluir que tanto en Colombia como en el mundo “lo que buscan los *social media* es generar conversaciones e interacciones y esto va más allá de tener mayor o menor número de seguidores” (Castro, 2015, p. 54). Esta condición es supremamente importante pues es claro que los consumidores migran del “boca a boca” análogo, presente en la sociedad antes de la llegada de internet, a un medio digital como las redes sociales, donde el objetivo de las personas es interactuar entre ellas y con las marcas que las representan en medio de dicha conversación. Por esta razón es de importancia que las compañías realicen un monitoreo constante de su RC, no solo en medios digitales, pues esta condición les puede brindar pautas de lo que la gente piensa de sus marcas.

## Bibliografía

- Abad, D. (2015). Estadísticas de Facebook y Twitter en Colombia. Recuperado de <https://www.litamclick.com/estadisticas-de-facebook-y-twitter-en-colombia-2015/>
- Caddell, B. (2013). Digital Strategy 101. Recuperado de [http://es.slideshare.net/bud\\_caddell/digital-strategy-101-24081694](http://es.slideshare.net/bud_caddell/digital-strategy-101-24081694)
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. United States: Ariel.
- Carbone, G. (2006). *Reflexiones sobre la comunicación corporativa*. *Contratexto*, 14, 225-229.
- Castells, M. (2001). *La galaxia Internet*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Castro, A. (2015). Colombia Digital Future in Focus 2. Recuperado de <http://www.comscore.com/>
- Dellarocas, C. N. (n.d.). Analyzing the economic efficiency of eBay-like online reputation reporting mechanisms. Recuperado de [http://ebusiness.mit.edu/research/papers/102\\_Dellarocas\\_eBay.pdf](http://ebusiness.mit.edu/research/papers/102_Dellarocas_eBay.pdf).
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velásquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66.
- Internet World Stats. Recuperado de <http://www.internetworldstats.com>.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using Netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.
- Larraín, J. (2001). *Identidad Chilena*. Santiago de Chile: Editores Independientes.
- Liu, L., & Munro, M. (2012). Systematic analysis of centralized online reputation systems. *Decision Support Systems*, 52(2), 438-449.

- Martínez, I., & Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 127–142.
- Ministerio TIC Colombia (2016). *Boletín Trimestral de las TIC*. Recuperado de [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-15639\\_archivo\\_pdf.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-15639_archivo_pdf.pdf)
- Orozco Toro, J. A., & Ferré Pavia, C. (2012a). El ADN de la marca La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado. *Signo & Pensamiento*, 61, 56-71.
- Pachón, V. (2016, April 16). "YouTube es en términos de audiencia el tercer canal de TV", dijo Laura Camacho. Recuperado de <http://alturl.com/vsjm8>
- Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor*. Madrid: Thomson.
- Vera-Noriega, J., Pimentel, C., Batista, F. (2005). Redes semánticas: aspectos teóricos, técnicos, metodológicos y analíticos. *Ra Ximhai*, 1 (3), 439-451.
- StatCounter. (StatCounter global stats - Browser, OS, search engine including mobile usage share. Recuperado de [http://gs.statcounter.com/#all-search\\_engine-CO-monthly-201510-201610-bar](http://gs.statcounter.com/#all-search_engine-CO-monthly-201510-201610-bar))
- Walsh, G., Mitchell, V.-W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. *British Journal of Management*, 20(2), 187-203.

# Capítulo 07



**LOS INTANGIBLES Y LA CONSTRUCCIÓN  
DE PERCEPCIONES MEDIANTE  
LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

## 7. Los intangibles y la construcción de percepciones mediante la Reputación corporativa<sup>87</sup>

Debido a una gran cantidad de circunstancias, en especial por la explosión de medios y la alta competencia, ha comenzado a surgir un interés de la publicidad por comprender las interpretaciones que hacen los consumidores de las marcas. La pregunta por la percepción desde esta disciplina tiende a girar en torno a aspectos como: conocer si las marcas son importantes o no para el consumidor, entender el comportamiento que conllevan las decisiones de compra, e incluso indagar por el pensamiento que tienen hacia las marcas o la relevancia que les brindan los consumidores en su diario vivir.

Lo anterior abre una ventana importante respecto a la comprensión de la percepción, como un concepto que se refiere al cómo las personas consumen las marcas. No obstante, lo importante es aclarar que este término (la percepción) es construido desde la ciencia psicológica y tiene connotaciones y usos diferentes a aquellos que se le ha otorgado desde la publicidad.

Esta consideración implica que sea necesario entender el funcionamiento y aplicación del concepto percepción como proceso cognitivo básico, e identificar cómo ha sido abordado y de qué manera se ha planteado desde la psicología, con el fin de evidenciar si realmente satisface aquello que la publicidad viene construyendo, y verificar si puede ser reemplazado por algún otro proceso que encaje mejor en la explicación del fenómeno. Estas circunstancias permitirán entender la forma en que la comunicación y la publicidad han venido investigando los procesos de interacción entre la marca y los consumidores, además de los enfoques y los caminos metodológicos, pues hasta ahora, al estar la percepción íntimamente relacionada con el

<sup>87</sup> Este capítulo ha sido escrito en coautoría con Catalina Osorio Parra, psicóloga y magíster en Comportamiento del Consumidor de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: catiop@gmail.com

funcionamiento cerebral, la forma de entenderla ha sido mediante la neuropsicología y métodos experimentales cuantitativos.

## 7.1 La percepción. Un proceso cognitivo básico

La percepción es un proceso mental psicológico que se ha construido desde la corriente cognitiva, incluyendo la psicología de la forma y la Gestalt (Guillaume, 1964; Köhler, Kofka & Sander, 1973; Morgan & King, 1978). Autores como Coon (1998) hablan de principios generales como leyes de la Gestalt o psicología de la forma. Entre ellos se encuentran las leyes de agrupación (proximidad, semejanza), continuidad, simetría, figura-fondo, pregnancia, constancia, movimiento aparente e ilusiones ópticas; condiciones que relacionan a la percepción con fenómenos de perspectiva, profundidad, distancia, patrones de luz y convergencia (Kimble, Garmenzy & Zigler, 1996). De igual modo, estos han sido utilizados por la publicidad, especialmente en el diseño gráfico de anuncios y piezas de comunicación visual.

Al fenómeno llamado percepción se le otorga entonces el procesamiento de los estímulos y su interpretación, pues hace parte de un sistema sensorio motor que da paso al conocimiento conceptual de las cosas, involucrando a su vez procesos cerebrales, en donde se activan redes corticales conectadas entre sí. Este fenómeno de activación neuronal y cortical da paso a la capacidad de distinguir, reconocer y categorizar objetos, eventos y hechos de la vida cotidiana de los seres humanos (De Freitas, 2014). Es un proceso que tiene como finalidad permitirle al sujeto conocer su realidad.

La sensación es la conexión con el mundo exterior e interior por medio de los cinco sentidos identificados que son el tacto, el olfato, el gusto, la vista y el oído. Bajo estas consideraciones, la percepción se refiere a la organización de aquello que se capta por medio de los sentidos. En este caso James (1993), teórico de la psicología cognitiva, lo entiende como la conciencia de las cosas materiales que se hacen presentes gracias a los sentidos.

Según Barriga (1985), la percepción supone la interpretación de los estímulos recibidos, posibilitando la concepción de formas y totalidades, diferenciándose de la sensación, que si bien es parte primordial para la captación del estímulo, es sólo una reacción primaria a este, y la abstracción de la información del medio, llevándola posteriormente por medio de impulsos eléctricos en nuestro cuerpo a un fenómeno de decodificación sensorial en el cerebro de dicha información. El autor da importancia a que en la percepción se interpreta la realidad y se asocian conceptos, proceso que será afectado por las experiencias previas y las relaciones del sujeto con el mundo y su forma de ser. Esto lo refuerza Rubinstein (1967) cuando afirma:

Llenar a la percepción de sentido o bien dar sentido a la percepción, significa hacerse consciente del objeto que ésta reproduce. Dar sentido a la percepción quiere decir aclarar o dilucidar el significado objetivo de sus datos sensoriales. Por medio del sentido, se somete al contenido sensible de la percepción al análisis y a la síntesis, a la comparación y a la abstracción de sus diferentes aspectos, a la generalización. De esta manera se implica el pensamiento a la percepción misma, con lo que simultáneamente se prepara la transición de la percepción a la imaginación y de esta al pensamiento (p. 282).

Asimismo, Cubero (2005) coincide en que los sujetos interpretan su experiencia en función de sus propios conocimientos. El autor entiende al sujeto como un agente activo frente a receptores pasivos o *inputs* de información, en el que no es un simple agente receptor, sino una entidad con la capacidad de seleccionar, evaluar e interpretar la información que capta del medio. Sin embargo, algo importante de las definiciones de todos los autores anteriores apunta a que la percepción, si bien ya puede llevar consigo un filtro cognitivo, es un proceso cognitivo básico, que le sigue a la sensación o captación de los estímulos, y que tiene como finalidad su integración.

Para entender el marco conceptual de este proceso y hasta qué punto puede explicar ciertos fenómenos que se han querido resolver tanto desde la psicología como desde la publicidad, se hace imprescindible hacer una diferenciación entre los procesos cognitivos básicos

y aquellos procesos cognitivos que se consideran superiores. Ambos tipos de procesos tienen objetivos diferentes y alcances distintos, no obstante, son complementarios.

Dentro de los procesos psicológicos básicos se encuentran todos aquellos que tienen como objetivo recibir, interpretar y almacenar la información. Estos son: *la sensación*, donde los sentidos se encargan de captar estímulos del medio ambiente, lo que lo convierte en un proceso íntimamente relacionado con lo biológico. *La percepción*, donde los estímulos recibidos se procesan e interpretan por el sistema nervioso central, a manera de decodificación y donde se hace una integración de la información teniendo en cuenta experiencias vividas (Papalia, 1997). *La atención*, que permite seleccionar y discriminar la información del medio y concentrar todos los procesos mentales de manera dirigida. Y por último, *la memoria*, que es aquella que almacena y recupera la información previamente guardada.

Estos procesos cognitivos básicos, en donde se encuentra el concepto que en este momento nos ocupa, la percepción, se fueron desarrollando en los primeros pasos evolutivos del ser humano, por lo que implica menor número de áreas cerebrales para su funcionamiento, limitándose a la captación, procesamiento y almacenamiento de la información del medio ambiente.

Por el contrario, los procesos psicológicos superiores, si bien utilizan de soporte los anteriormente mencionados, dan cuenta de un avance del nivel cerebral en la cronología de la evolución. Implican no solamente concepciones más avanzadas que el simple procesamiento de la información sino la complejidad de áreas interconectadas y relacionadas entre sí en el cerebro (Suchy, 2009; Miyake & Friedman, 2012). Procesos superiores como el pensamiento, lenguaje, aprendizaje y las funciones ejecutivas le permitirán al ser humano ir más allá, formar nuevas nociones, resolver problemas, comprender lo simbólico y su articulación, ejecución de tareas complejas y lo más importante, poder determinar y planear factores de su conducta (Morrison, Doumas & Richland, 2011; Tirapu-Ustárroz & Luna-Lario, 2008; McCully, 2014).

De acuerdo con la diferenciación que se acaba de hacer de estos dos tipos de procesos y al grupo al que pertenece la percepción, se

llega a la conclusión de que si bien este proceso psicológico precisa de un nivel de conciencia y activación cerebral, su alcance no llega a ser suficiente para ser el encargado de dar cuenta de cómo se le da sentido a las cosas. Cuando ya se trata de dar cuenta del entendimiento de la experiencia, pasa al ámbito del pensamiento, un proceso cognitivo superior (Cubero, 2005).

## 7.2 La percepción. Investigación desde la psicología

En la literatura y en estudios de varios teóricos de la psicología ha sido prioritaria la investigación de corte experimental respecto al proceso cognitivo de la percepción y su relación con otras funciones. En la siguiente tabla se dan a conocer diferentes investigaciones que son prueba de ello (Tabla 30).

**Tabla 30.** Investigaciones psicológicas sobre la percepción

Autores	Investigaciones
Hubbard (2004)	Percepción de la causalidad en el movimiento.
Fetsch, DeAngelis & Angelaki (2010)	Integración de la imagen.
Fleischer, Christensen, Caggiano, Thier & Giese (2012)	Relación entre la percepción y zonas de activación neuronal.
Weigelt, Koldewyn, Dilks, Balas, McKone & Kanwisher (2014)	Percepción relacionada a la memoria y reconocimiento de caras.
Matheson, White & McMullen (2014)	Procesamiento visual, sensorio motor, manipulación de los objetos.
Bosacki (2015)	Percepción de las emociones.
Arigo & Cavanaugh (2016)	Percepciones del ambiente social por parte de mujeres universitarias.
Fangyuan Chai, Kaiping Peng & Feng Yu (2016)	Relación entre la percepción cognitiva y la afectación en licitación de obras de arte.
Deplancke, Madelain & Coello (2016)	Relación entre percepción y acción.
Nápoles & Silvey (2017)	Efectos del uso del bastón del conductor en las percepciones de los músicos de la banda.
Yeh, Lin, Liu & Fang (2017)	Percepción social y su relación con el reconocimiento emocional.

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018).

En la psicología, más que existir un debate sobre el término, hay consenso científico al respecto y un interés en su evaluación y relación con lo neurológico y cognitivo. Es claro para esta ciencia que la forma de medir la percepción es desde lo cuantitativo y neuropsicológico, es decir, utilizando enfoques estadísticos, y sacando provecho de recursos como pruebas psicotécnicas y baterías neuropsicológicas fundamentadas en escalas de medición estandarizadas e imágenes cerebrales, con la intención de entender cómo reacciona el cerebro y la conciencia ante ciertos estímulos ambientales. Lo anterior es importante pues nos ayuda a comprender las grandes diferencias que hay entre los alcances y objetivos de orden metodológico que tiene la psicología respecto a este proceso cognitivo, en comparación con las intenciones investigativas que tiene la publicidad.

### 7.3 El *neuromarketing*. Usos y limitaciones

La publicidad recurre al *neuromarketing* como parte de su objetivo de explicar el fenómeno de la percepción con relación a las marcas y su vínculo con los consumidores. A tal efecto, Fisher, Chin & Klitzman (2010) ratifican que “el *neuromarketing* lleva la promesa de revelar los fundamentos de las emociones y las interacciones sociales”<sup>88</sup> (p. 230). Una de las promesas de esta reciente técnica es que podría dar cuenta de la relación biológica entre los estímulos que recibe el sujeto/consumidor y su área homóloga de la corteza cerebral, utilizando para este fin, imágenes neurocerebrales para la verificación de circuitos que se activan en el cerebro (Ariely & Berns, 2010), lo cual, a simple vista, podría estar íntimamente relacionado con procesos característicos de la percepción, que como se ha mencionado anteriormente, sucede gracias a la decodificación que se hace de la información que llega del medio a través de los sentidos.

No obstante, el *neuromarketing*, que podría ser una explicación válida de cómo la publicidad ha intentado llevar sus preguntas por la percepción de las marcas y los consumidores al terreno de lo cientí-

<sup>88</sup> “Neuromarketing carry the promise of revealing the underpinnings of emotions and social interactions”.

fico, es una propuesta reciente, que inclusive algunos investigadores ponen en tela de juicio por la falta de participación de profesionales del área de la salud, principalmente de la medicina, lo cual cuestiona que ésta inclusive encaje en el grupo de las neurociencias. Más bien prefieren nombrarlo “neurocultura”, como un intento por explicar una tendencia de hablar de algunos fenómenos sociales desde lo “neuro”.

En esta colección de nuevos campos, por ejemplo, neuroestética, neuroteología y neuroeducación ha sido etiquetada neurocultura, y las explicaciones basadas en el cerebro que surgen de ella están influyendo progresivamente en las nociones públicas de identidad personal, responsabilidad y causalidad. El *neuromarketing*, que se puede definir tentativamente como *marketing* diseñado sobre la base de la investigación en neurociencia, es una manifestación de esta nueva neurocultura<sup>89</sup> (Fisher, Chin & Klitzman, 2010, p. 230).

Más allá de si el *neuromarketing* realmente puede ser una herramienta para medir asuntos neurobiológicos relacionados al proceso psicológico de la percepción, se abre también el debate respecto a la falta de evidencias de cómo es su manejo, la rigurosidad al momento de hacer las lecturas y los análisis de las imágenes que se toman del cerebro, las teorías que emergen a partir de estas experimentaciones y la posterior promesa que se les está haciendo a las marcas que contratan estos servicios. Por estas razones se puede entender que el *neuromarketing* es un recurso poco indicado para medir o entender el comportamiento del consumidor respecto a las marcas, pues puede caer en afirmaciones y propuestas reduccionistas en donde se disminuye al sujeto a ser solamente un procesador de la información, en donde si bien órganos del cerebro se ven comprometidos en tal procedimiento, se subestiman sus capacidades para ejercer un juicio, determinado por lo cultural y experiencial; construcciones sim-

<sup>89</sup> “This collection of new fields—for example, neuroaesthetics, neurotheology, and neuroeducation—has been labeled neuroculture, and the brain-based explanations arising from it are progressively influencing public notions of personal identity, responsibility, and causation. Neuromarketing, which can be tentatively defined as marketing designed on the basis of neuroscience research, is one manifestation of this new neuroculture”.

bólicas que se logran desde la relación en lo social y que permiten la decodificación del mensaje que la comunicación estratégica de las marcas intentan entregar al sujeto perceptor.

La anterior aseveración es apoyada por autores como Murphy, Liles & Reiner (2008) que opinan que “el uso de tecnología que pone a prueba el funcionamiento interno del cerebro humano, especialmente más allá de lo que se podría divulgar en las pruebas de comportamiento tradicionales, plantea cuestiones éticas sustanciales”<sup>90</sup> (p. 294); Al respecto Fisher, Chin & Klitzman (2010) plantean que “inclusive la prensa popular ha informado sobre los peligros percibidos de *neuromarketing*, incluyendo las preocupaciones de que los anunciantes podrían encontrar un “botón de compra” o “lugar mágico” en el cerebro”<sup>91</sup> (p. 230). Adicionalmente, la revista *Nature* de Neurociencias (2004) pone en evidencia la preocupación que tuvo una agencia de vigilancia fundada por el defensor del consumidor Ralph Nader, pidiendo al gobierno de los EE.UU. investigar las compañías de *neuromarketing*, desde preocupaciones de salud pública, afirmando que “la perspectiva de que las grandes corporaciones o los grupos de presión políticos alistan la ciencia del cerebro para manipular el comportamiento de los consumidores y los votantes ha suscitado inevitablemente preocupaciones en algunos sectores”<sup>92</sup> (p. 683).

Todas estas preocupaciones giran en torno a la pérdida de autonomía del consumidor como sujeto libre en su toma de decisiones, en donde se ve reducido a un simple ente biológico susceptible de ser manipulado en cuestiones de consumo y mercadeo. Sin embargo, lo que más nos concierne de este tema es cómo ha sido un recurso que ha encontrado la publicidad para abordar un enfoque más objetivo y cuantitativo sobre la percepción.

<sup>90</sup> “The use of technology that probes the inner workings of the human brain, especially beyond what one might divulge in traditional behavioral testing, raises substantial ethical issues”.

<sup>91</sup> “The popular press has reported on the perceived dangers of neuromarketing, including concerns that advertisers might find a “buy button” or “magic spot” in the brain”.

<sup>92</sup> “The prospect of big corporations or political lobbyists enlisting brain science to manipulate consumer and voter behavior has inevitably raised concerns in some quarters”.

## 7.4 Inclinaciones investigativas desde la publicidad

La publicidad ha venido evidenciando un alto interés en la forma en la cual la psicología ha construido conceptualmente la percepción, e incluso en su enfoque investigativo, pues de esta manera puede tener claridad respecto a la medición y comprensión de este proceso psicológico. No obstante su relevancia radica en que el constructo cognitivo psicológico (la percepción) ha sido sobredimensionado y tal vez malinterpretado por la publicidad. Por tal motivo, si el objetivo de la publicidad es entender por qué el consumidor selecciona una marca, saber qué piensa de ella, o si es significativa en comparación con otras, habría que evaluar si este término psicológico satisface la pregunta por cómo los consumidores entienden y se relacionan con las marcas.

Esto tiene fuertes repercusiones en la forma en cómo se seguirá evaluando y midiendo la percepción en la publicidad, pues hasta ahora se encuentra, desde los enfoques psicológicos, íntimamente relacionada con el funcionamiento cerebral. Habría entonces que pensar si lo que se quiere saber de los consumidores entra en el campo de este proceso psicológico.

En la literatura revisada se evidencia el interés que la publicidad ha tenido por abordar el tema de la percepción. Este aspecto no ha sido tratado a profundidad y se encuentran descripciones básicas aplicadas del término al fenómeno de consumo, el valor, la marca y estrategia publicitaria en general (Sánchez, 1993; Arens, 2000; Tellis, 2002; O'Guinn, Allen, & Semenik, 2005). Prueba de ello, se pueden enunciar una serie importante de investigaciones, como las de Otaduy (2016), en la cual se preguntan las razones por las que el consumidor percibe conceptos positivos o negativos de una marca, o investigaciones como las de Puligadda & Ross (2010) respecto a la percepción de la variedad y diferencias entre las marcas. Marița & Lepădatu (2012) se preguntan por cómo los niños perciben las marcas a medida que crecen con ellas. Moraru (2013) investiga sobre la percepción de las marcas globales versus las locales. Quintal & Phau (2014) hacen una evaluación de la percepción del riesgo de los consumidores a la hora de comprar una *prototypical brand* o una *me-too brand*. Finalmente,

Jiang, Gorn, Galli, & Chattopadhyay (2015) relacionan cómo la forma de los logos influyen los juicios de los atributos de marca.

La curiosidad por asuntos que trascienden el tema de lo perceptivo es un común denominador entre las anteriores preguntas de investigación dirigidas a la percepción. Es posible evidenciar en la literatura construida por la publicidad una preocupación por entender la toma de decisiones por parte de los consumidores, su lealtad a la marca, las creencias, las actitudes y el procesamiento de la información de las estrategias comunicativas.

Lo anterior se dirige a una gran pregunta que se ha hecho la publicidad por cómo los consumidores entienden las marcas y sus estrategias, lo que ha sido concebido como percepción. Esto podría traerle a la disciplina problemas desde lo metodológico para la formulación y planteamiento de investigaciones sobre el proceso cognitivo, pues hay una falla en la construcción y comprensión del concepto importado de la psicología. La forma en la que el consumidor interpreta la marca, no puede entenderse desde la percepción, pues este es un proceso casi secundario a lo sensorial, en donde solo hay un nivel básico de conciencia respecto al mundo y ocurren ciertas activaciones primarias neurológicas. Al no haber un procesamiento de la información avanzado como sí ocurre en los procesos psicológicos superiores, no puede haber entonces aquella interpretación simbólica y decodificación del mensaje que sí lleva a cabo el consumidor a la hora de relacionarse con las marcas y sus estrategias.

Una investigación importante que será crucial para entender el próximo apartado es la de Rompay & Veltkamp (2014). Ellos hacen una aclaración pertinente entre percepción y capacidad para metafórico. En su investigación sobre la comunicación efectiva de marca y de producto por medio de los empaques afirman que el uso de colores y formas puede ser una estrategia para atraer la atención del consumidor (fenómeno del orden de lo perceptivo), pero también las metáforas visuales que comunican en una elaboración simbólica los beneficios de la marca (proceso de entendimiento y decodificación de atributos de la marca).

Además de buscar la diferenciación y atraer la atención del consumidor a través de propiedades intrínsecas del producto, como el color y la forma, la investigación sugiere que el uso de metáforas visuales también atrae la atención del consumidor y son especialmente adecuadas para comunicar productos simbólicos y beneficios de marca. Aunque la estrategia anterior se aparta de la noción de que la atención del consumidor puede ser atraída a través de la sobre estimulación sensorial, atrae la atención del consumidor presentando un “rompecabezas para ser resuelto”, y por lo tanto trabaja a un nivel más cognitivo<sup>93</sup> (Rompay & Veltkamp, 2014, p. 404).

Esta comparación es importante para entender la diferencia entre un fenómeno del orden de lo perceptual, que se queda en una instancia de conceptualización de los sentidos, a uno en donde ya hay una capacidad de pensamiento por parte del sujeto que se encarga de resolver la metáfora que la marca le propone. En este mensaje la marca entonces tiene codificados una serie de atributos y asociaciones que se espera el sujeto descifre y evalúe.

## 7.5. Los valores intangibles. Atributos de la marca

Uno de los autores que ha trabajado el tema de los intangibles desde la publicidad es Eguizábal (2010), quien afirma que la comunicación publicitaria se decanta especialmente por mensajes que contienen lenguaje, palabras e imágenes, asegurando que:

La publicidad no es únicamente un proceso de comunicación, en cuanto a transmisión de cierta clase de señales,

<sup>93</sup> “In addition to seeking differentiation and attracting consumer attention through intrinsic product properties, such as color and shape, research suggests that usage of visual metaphors likewise attracts consumer attention, and is especially suited for communicating symbolic product and brand benefits. Although the former strategy departs from the notion that consumer attention may be drawn through sensory (over) stimulation, the latter attracts consumer attention by presenting a “puzzle to be solved,” and hence works on a more cognitive level”.

sino, en primer término, de significación, por el cual se produce la diferenciación y la valorización de los productos, servicios, personas o instituciones que se integran a ella (Eguizábal, 2010, p. 31).

Es importante comenzar a hablar de estos atributos, que al parecer, pasan por un procesamiento cognitivo más avanzado, pues se relaciona con el entendimiento e interpretación de valores intangibles que se encuentran inmersos en una estrategia comunicativa y que coloquialmente se sigue creyendo que son “percibidos” por los consumidores, a pesar de la complejidad del proceso de interpretación del mensaje, el cual no está al alcance de la percepción como proceso psicológico básico.

Es imprescindible, entonces, entender el concepto de la identidad de marca pues está íntimamente relacionado con la estrategia comunicativa que la marca quiere emitir a sus consumidores, y lo que estará en este mensaje para que los consumidores interpreten dentro de sus posibilidades son los atributos. En este orden de ideas, se puede entender la identidad de la marca como la materialización de los aspectos que identifican a la empresa en atributos dignos de ser comunicados a los grupos de interés o *stakeholders*. Estos atributos son todos esos conceptos que deberían difundirse de forma estratégica. Para Kapferer (1992) es lo que, por medio de una multiplicidad de signos, mensajes y productos, aparece como un emanado de un único emisor. Para Semprini (1995) es la forma en la que una marca se hace visible y se materializa en los discursos que los actores sociales cruzan entre sí.

Estos atributos emitidos por la marca desde su identidad, como acto intencional y estratégico a los consumidores, son llamados valores intangibles de la marca, pues si bien son códigos, partes de un mensaje o conceptos que son codificados y luego decodificados por los grupos de interés, son elementos intocables, impalpables y por lo tanto difíciles de medir. No obstante, hacen parte del gran valor reputacional de una compañía.

La lista de estos valores intangibles es vasta; autores como Mercader (2010) afirman que uno de los valores intangibles más importantes es

la credibilidad; para Muñoz (2010) lo son la lealtad, conciencia y calidad; para López & Sebastián (2009) son la ética, el buen gobierno, la innovación, la calidad, la responsabilidad y la visión.

A continuación, se enuncian las propuestas de valores intangibles que han hecho diferentes autores (Tabla 31).

**Tabla 31.** Valores intangibles de la Reputación corporativa

Autor	Valor intangible
Larkin (2003)	Confianza.
Quevedo (2003)	Legitimación.
Davies, Chun, Vinhas & Roper (2003)	Simetría, afinidad, conexión.
Herranz (2003)	Excelencia, calidad, prestigio.
Alsop (2004)	Desempeño financiero, calidad de los productos, liderazgo corporativo, visión.
Jackson (2004)	Calidad, innovación, rentabilidad, lealtad.
Fombrun & Van Riel (2004)	Auténtico, visible, transparente, consistente, distinto.
Covey (2007)	Confianza.
Fundación Alternativas (2007)	Confianza, transparencia, integridad, responsabilidad, integración, inclusión, compromiso.
López & Sebastián (2009)	Ética, buen gobierno, innovación, calidad, responsabilidad, visión.
Griffin (2009)	Ética, sostenibilidad, responsabilidad.
Pizzolante (2009)	Confianza, transparencia.
Molleda (2010)	Autenticidad, valores, tradición.
Mercader (2010)	Credibilidad.
Muñoz (2010)	Lealtad, conciencia, calidad.
Ewing (2011)	Filantropía, estrategia, experiencia.
Komisarjevsky (2012)	Carácter, confianza, comunicación.

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

## 7.6 La percepción de los valores intangibles de marca

Conociendo la importancia de los valores intangibles y su función en la comunicación ya es posible concentrarse en entender el proceso

de interpretación de los mensajes emitidos desde la estrategia comunicativa de las marcas, por parte de los grupos de interés y en especial de los consumidores. Con tal propósito, se puede entender que la percepción ha sido la forma en que la publicidad ha explicado la interpretación que tienen los *stakeholders* de los mensajes que comunica la marca, llevándolo a un paso más allá del entendimiento de lo sensorial. No obstante, esta disciplina acepta que en este proceso hay un sujeto activo, un consumidor de una marca con la capacidad de recibir y entender un mensaje de acuerdo con sus capacidades para descifrar las formas de comunicación que la marca le propone. La estrategia corporativa, donde se encuentra inmersa la estrategia de comunicación de la compañía, se entiende finalmente como la correlación entre la identidad y la imagen de marca (Orozco-Toro, 2014), y la relación entre el emisor y el perceptor del mensaje.

## 7.7 Actitudes hacia la marca. Una propuesta desde la psicología del consumidor

La psicología es una ciencia amplia y en construcción. Consta de diferentes corrientes que intentan abordar al ser humano desde diversos postulados epistemológicos. La psicología cognitiva, hija de la psicología experimental, se encarga de entender todos los procesos cognitivos básicos y superiores, como es el caso de la percepción.

Dentro de esta escuela psicológica es posible encontrar la psicología social cognitiva, en la cual se pueden evidenciar perspectivas interesantes y más complejas de los procesos psicológicos, pues entiende el funcionamiento y procesamiento de la información desde un enfoque psicosocial, concentrándose en comprender la interacción de los individuos y la conformación de los grupos. Porras Velásquez (2009) define a la psicología social como una disciplina que se enfoca en entender y explicar la forma del pensamiento en los individuos, que son influenciados por la presencia real o imaginada de los otros, la interpretación que las personas hacen de la realidad social y los fenómenos psicológicos que acontecen en la determinación y constitución de lo social y lo cultural, entendiendo que estos se pueden asumir desde dimensiones individuales y colectivas.

Dentro de esta subdisciplina también se han ido desarrollado diferentes teorías sobre el comportamiento del consumidor, a las cuales se les atribuye el nombre de psicología del consumo. Investigaciones desde la psicología social cognitiva se han dado a la tarea de dar una explicación a los procesos que sufren los sujetos dentro de lo social, respecto a la interacción con las marcas, mostrando un gran interés por conocer el funcionamiento de ciertos fenómenos psicológicos y procesamiento de la información desde las construcciones sociales, íntimamente relacionadas con cuestiones económicas y del consumo.

A este fenómeno que la publicidad ha llamado percepción de las marcas, que luego la psicología cognitiva refutará por las limitaciones de este concepto para explicar la evaluación e interpretación que hacen los sujetos de las marcas, lo llamarán *actitudes* hacia las marcas. Las actitudes son un constructo enmarcado en el desarrollo de la teoría de la psicología social cognitiva y aplicada a la psicología del consumidor. Briñol, Falces & Becerra (2007) ratifican que “históricamente, el concepto de actitud ha sido y es uno de los temas centrales de la psicología social” (p. 457). Según los autores, las personas están todo el tiempo ejerciendo valoraciones relativamente estables hacia ideas o cosas específicas (objetos de actitud), proceso al cual se le llama actitud.

Las actitudes se dividen en tres componentes característicos del comportamiento humano: el cognitivo, que incluirá pensamientos y creencias; el conductual, que recoge las disposiciones e intenciones hacia la acción; y el afectivo, que agrupa los sentimientos y emociones asociados al objeto de actitud. Lo anterior da cuenta de la importancia que para la publicidad tiene el estudio de las actitudes, debido a que uno de esos tantos objetos de actitud que son susceptibles de ser evaluados está representado en las marcas, y la interpretación e interiorización de los valores intangibles que realizan los consumidores:

Las actitudes permiten conectar el contexto social en el que vivimos con la conducta individual o, dicho de otro modo, nuestras actitudes reflejan la interiorización de los valores, normas y preferencias que rigen en los grupos y organizaciones a los que pertenecemos. De hecho, distin-

tos grupos sociales pueden ser distinguidos entre sí por las actitudes diferenciales que hacia determinadas cuestiones o asuntos comparten los individuos que los forman (Briñol, Falces & Becerra, 2007, p. 457).

Las actitudes son un concepto psicológico estrechamente relacionado con las preferencias, interpretación y evaluación que se hace de valores. Como se ha visto en el transcurso de este libro, lo que consideran los consumidores de los valores intangibles de las marcas, la evaluación negativa o positiva que hagan de estos, será de alta importancia para la Reputación corporativa.

Una autora que logra enlazar el tema de las actitudes a la psicología económica y del consumidor es Denegri Coria (2010), quien expone que la investigación sobre la actitud como concepto “constituye uno de los campos principales de investigación en el área del comportamiento del consumidor” (p.60), pues implica adentrarse en las preferencias de los consumidores y que en último término, permitiría llegar a predecir cómo se comportaría ante los mensajes emitidos por la marca.

Dentro de los postulados más importantes de Denegri Coria (2010) se encuentra la necesidad de dirigir las investigaciones a la elaboración de mapas actitudinales de los consumidores, y la evaluación que ellos hacen hacia cualquier objeto, como los valores intangibles de la marcas, e intentar distinguir la dirección o intensidad de estas valoraciones, para dar cuenta de su solidez, estabilidad, coherencia, estructura y sistema de valores del consumidor.

Otra premisa importante de la que parte Denegri Coria (2010) es el hecho de que las actitudes son aprendidas. Al no tener carácter innato se construyen desde diversas influencias con el fin de brindarle al consumidor “la existencia de una armonía entre sus pensamientos, sentimientos y conductas” (p. 61). Al ser las actitudes un proceso de aprendizaje social, formado y permeado por múltiples variables internas y externas del sujeto, como la comunicación comercial, puede moldear las decisiones y acciones de las personas cuando consumen bienes y servicios.

Un modelo que la autora recomienda, y que sería significativamente útil para la investigación de valores intangibles de marca (objeto de actitud), y las actitudes de los consumidores hacia estas es el modelo “multi-atributos” que:

[...] combinan el estudio de la formación de las actitudes con la importancia que tienen las creencias que mantiene el consumidor hacia los múltiples atributos de un objeto. Este modelo admite, por ejemplo, que un consumidor mantenga diferentes actitudes hacia varias marcas de un mismo producto y que éstas puedan ser matizadas por atributos como el precio, la estética, el servicio post-venta, etc. (Denegri Coria, 2010, p. 61).

Finalmente, es indispensable entender que lo que la publicidad ha llamado “percepción” con la intención de referirse a las valoraciones de los consumidores, es realmente un cuestionamiento relacionado a las actitudes que se tienen hacia las marcas y sus valores intangibles, como objetos susceptibles de ser “objeto de actitud”, a los cuales se les puede atribuir un direccionamiento, intensidad, y lo más importante, una valoración que ha sido modelada tanto por experiencias propias del sujeto como por agentes externos propios de su contexto social. La publicidad podría valerse del trabajo interdisciplinar, haciendo investigaciones conjuntas con la psicología para sacar provecho de las construcciones que esta ciencia ya ha hecho sobre ciertos procesamientos cognitivos. En este aspecto, el objetivo sería tener una mayor claridad conceptual y por lo tanto metodológica de instrumentos experimentales relacionados con la medición del cerebro, utilizados en la valoración de la percepción. De esta forma se deberían enfocar sus esfuerzos hacia la investigación de las actitudes a la hora de querer entender los juicios que ejercen los consumidores respecto a los valores intangibles de las marcas, y otro tipo de cuestionamientos relacionados a constructos más complejos que implican interpretaciones, pensamientos, construcciones sociales y lenguaje.

## Bibliografía

- Alsop, R. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation. Creating, protecting & repairing your most valuable asset*. London: Kogan Page.
- Arens, W. (2000). *Publicidad*. México D.F: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Ariely, D. & Berns, G. (2010). Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11 (4), 284-292.
- Arigo, D. & Cavanaugh, J. (2016). Social Perceptions Predict Change in Women's Mental Health and Health-Related Quality of Life During the First Semester of College. *Journal of Social & Clinical Psychology*, 35 (8), 643-663.
- Barriga, S. (1985). *Psicología General*. Barcelona: Ediciones Ceac.
- Bosacki, S. (2015). Children's Theory of Mind, Self-Perceptions, and Peer Relations: A Longitudinal Study. *Infant and Child Development*, 24, 175-188.
- Briñol, P., Falces, C. & Becerra, A. (2007). *Psicología Social. Actitudes*. Madrid: McGraw-Hill.
- Coon, D. (1998). *Psicología: exploración y aplicaciones*. México: International Thomson.
- Covey, S. (2007). *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*. Barcelona: Paidós.
- Cubero, R. (2005). *Perspectivas Constructivistas. La intersección entre significado, la interacción y el discurso*. Barcelona: Editorial Graó.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas, R. & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York: Routledge.
- De Freitas, E. (2014). How theories of perception deploy the line:reconfiguring students' bodies through topo-philosophy. *Educational Theory*, 64, 285-301.
- Denegri Coria, M. (2010). *Introducción a la Psicología Económica*. Edición electrónica gratuita. Bogotá: Psicom Editores.
- Deplancke, A., Madelain, L. & Coello, Y. (2016). Differential effects of forward and backward masks on the relationship between perception and action. *European Journal of Neuroscience*, 43(6), 792-801.
- Eguízabal, R. (2010). *Teoría de la publicidad*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Ewing, A. (2011). Corporate responsibility. En Doorley, J. & García, H. (Eds.), *Reputation Management. The key to successful public relations and corporate communication* (353-381). New York: Routledge.
- Fangyuan Chai, Kaiping Peng & Feng Yu (2016). Pricing Aesthetics: How Cognitive Perception Affects Bidding For Artworks. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 44(4), 541-554.
- Fetsch, C., DeAngelis, G., & Angelaki, D. (2010). Visual-vestibular cue integration for heading perception: applications of optimal cue integration theory. *European Journal of Neuroscience*, 31, 1721-1729.
- Fleischer, F., Christensen, A., Caggiano, V., Thier, P., & Giese, M. (2012). Neural theory for the perception of causal actions. *Psychological Research*, 76, 476-493.
- Fisher, C., Chin, L., & Klitzman, R. (2010). Defining Neuromarketing: Practices and Professional Challenges. *Harvard Review of Psychiatry*, 18 (4), 230-237.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (2004). *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*. New Jersey: Prentice Hall.

- Fundación Alternativas. (2008). *La confianza social en las empresas españolas*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Griffin, A. (2009). *New strategies for reputation management. Gaining control of issues, crises and corporate social responsibility*. London: Kogan Page.
- Guillaume, P. (1964). *La psicología de la forma*. Buenos Aires: Psique.
- Herranz, J. (2004a). La comunicación que fortalece la imagen y la Reputación corporativa. En Herranz, J. & Salinas, F. (Eds.), *La comunicación en el ámbito de la economía social (19-47)*. Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Hubbard, T. (2004). The Perception of Causality: Insights From michotte's launching effect, naïve impetus theory, and representational momentum. *International Society for Psychophysics*, 116-121.
- Jackson, K. (2004). *Building reputational capital. Strategies for integrity and fair play that improve the bottom line*. New York: Oxford University Press.
- James, W. (1993). *The principles of psychology*. USA: Enciclopedia Británica.
- Jiang, Y., Gorn, G., Galli, M & Chattopadhyay, A. (2015). Does your company have the right logo? How and why circular- and angular-logo shapes influence brand attribute judgments. *Journal of Consumer Research, Inc*, 42, 709-726
- Kapferer, J. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Kimble, G., Garmenzy, N. & Zigler, E. (1996). *Fundamentos de la psicología general*. México: Limusa, Noriega Editores.
- Köhler, W., Kofka, K., & Sander, F. (1973). *Psicología de la forma*. Buenos Aires: Paidós.
- Komisarjevsky, C. (2012). *The power of reputation. Strengthen the asset that will make or break your career*. New York: Amacom.
- Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. New York: Palgrave MacMillan.
- López, B. & Sebastián, A. (2009). Responsabilidad social corporativa y Reputación corporativa. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial (139-170)*. Madrid: ESIC
- Marița & Lepădatu, I. (2012). Children's Brand perception. *Journal of Media Research*, 5, 70-78.
- Matheson, H., White, N. & McMullen, P. (2014). A test of the embodied simulation theory of object perception: potentiation of responses to artifacts and animals. *Psychological Research*, 78, 465-482.
- McCully, S.N. (2014). *Task-switching, flexible self-regulation, and physical activity in young adults*. (Tesis de Maestría). Recuperado de OhioLink (kent1402408598)
- Mercader, J. (2010). *Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la Responsabilidad social empresarial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Miyake, A. & Friedman, N. (2012). The nature and organization of individual differences in executive functions: Four general conclusions. *Current Directions in Psychological Science*. 21(1), 8-14.
- Molleda, J. (2010). Identidad, autenticidad y reputación: una triada dinámica. En Sólanih, F. (Ed.), *Relaciones públicas: reflexiones y desafíos (22-31)*. Santiago de Chile: Universidad del Pacífico
- Morrison, R., Dumas, L. & Richland, L. (2011). A computational account of children's analogical reasoning: balancing inhibitory control in working memory and relational representation. *Developmental Science*. 14(3), 516-529.
- Moraru, M. (2013). Commercial Perception of Global and Local Brands on the Romanian Market. *Journal of Media Research*, 6, 3-15.
- Morgan, C. & King R. (1978). *Introducción a la psicología*. Madrid: Aguilar.

- Muñoz, M. (2010). Reputación corporativa: trustmark y activo de comportamientos adquisitivos futuros. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 33, 23-40.
- Murphy, E., Liles, P., & Reiner, P. (2008). Neuroethics of neuromarketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 293-302.
- Nápoles, J & Silvey, B. (2017). Effects of Conductor Baton Use on Band and Choral Musicians' Perceptions of Conductor Expressivity and Clarity. *Journal of Research in Music Education*, 64(4), 474-486.
- Nature Neuroscience (2004). Brain Scam. 7(7). 683-683.
- O'Guinn, T., Allen, C. & Semenik, R. (2005). *Publicidad y comunicación integral de marca*. México D.F: Thomson.
- Orozco-Toro, J.A. (2014). *Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3*. (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona.
- Otaduy, J. (2016). *Casi Imperceptible: Las marcas percibidas o desapercibidas por los consumidores y sus giros posibles*. USA: Otaduy.
- Papalia, D. (1997). *Psicología*. Madrid: McGraw - Hill.
- Pizzolante, I. (2009). Asumir el desafío de modelar el nuevo entorno empresarial o adecuarse a él. En Costa, J. (Ed.), *Dircom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación* (77-86). Barcelona: Aldea Global.
- Porras, N. (2009). La psicología social: una aproximación desde la perspectiva ideológica. *Revista Electrónica de Psicología Social "Poiesis"*. 18, 1-9.
- Pulgadda, S. & Ross, W. (2010). The unique effects of branding on variety perception. *Journal of Brand Management*, 18, 134 – 149.
- Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor*. Madrid: Thomson
- Quintal, V. & Phau, I. (2014). Examining Consumer Risk Perceptions of Prototypical Brands versus Me-Too Brands, *Journal of Promotion Management*, 20, 115–135.
- Rompay, T. & Veltkamp, M (2014). Product Packaging Metaphors: Effects of Ambiguity and Explanatory Information on Consumer Appreciation and Brand Perception. *Psychology and Marketing*, 31, 404–415.
- Rubinsten, J. (1967). *Principios de psicología general*. México D.F: Editorial Grijalbo, S.A.
- Sánchez, J. (1993). *Teoría de la publicidad*. Madrid: Editorial Tecnos, SA.
- Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.
- Suchy, Y. (2009). Executive Functioning: Overview, Assessment, and Research Issues for Non-Neuropsychologists. *Annals of Behavioral Medicine*. 37(2), 106-116.
- Tellis, G. (2002) *Estrategias de publicidad y promoción*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Tirapu-Ustároz, J. & Luna-Lario, P. (2008). *Neuropsicología de las Funciones ejecutivas*. En *Manual de Neuropsicología*. (pp.221-256). España: Viguera Editores.
- Weigelt, S., Koldewyn, K., Dilks, D., Balas, B., McKone, E. & Kanwisher, N. (2014). Domain-specific development of face memory but not face perception. *Developmental Science*, 17, 47–58.
- Yeh, Zai-Ting, Lin, Yun-Chung, Liu, Shen-Ing & Fang, Chun-Kai. (2017). Social Awareness and its Relationship with Emotion Recognition and Theory of Mind in Patients with Borderline Personality Disorder. *Journal of Social & Clinical Psychology*, 36 (1), 22-40.

# Capítulo 08



## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y REPUTACIÓN CORPORATIVA EN EMPRESAS DE COMUNICACIÓN

## 8. Responsabilidad social corporativa y Reputación corporativa en empresas de comunicación

Dos nuevos paradigmas de la comunicación vienen formándose en los últimos años. En primer lugar, la preocupación de las empresas de comunicación y de los *stakeholders* por temas relacionados con la RSC, y en segundo término, la nueva relevancia que se le da a la construcción de Reputación corporativa en las empresas de comunicación. Sin embargo, el ámbito de la investigación sobre la relación RSC y RC en las empresas de comunicación se encuentra en una situación de desatención.

Las empresas de comunicación juegan un rol predominante en estos nuevos paradigmas porque reciben la afluencia de comunicación proveniente de las iniciativas de RSC. Además, son las garantes del vínculo creador de RC por medio del contacto con los *stakeholders*. Es en este momento cuando los valores promulgados por la ética, la RSC y la RC deben ser utilizados como elemento de cohesión entre las organizaciones y sus grupos de interés.

Es así como los profesionales de las empresas de comunicación deben reconocer la relevancia de la ética como vía para ofrecer este importante servicio público sin renunciar a poner en práctica sus propias convicciones morales (Chillón, 2010). Este aspecto de la responsabilidad de las empresas de comunicación comienza a ser tan preponderante que deja de ser una preocupación minoritaria, y debe convertirse en un nuevo asunto social (Aznar, 2005a).

Lamentablemente, estos paradigmas relacionados con las empresas de comunicación no solo han surgido de las nacientes preocupaciones del sector y de sus *stakeholders*, sino por las generalizadas prácticas de corrupción en estamentos políticos, en empresas públicas y privadas, en medios de comunicación, entre muchos otros. En este contexto Jaehnig & Onyebadi (2011) abogan por una mayor atención

a temas relacionados con la ética, la RSC y sobre todo por salvaguardar los intereses de los *stakeholders*.

## 8.1 Gestión responsable de las empresas de comunicación

### 8.1.1 Los códigos deontológicos en empresas de comunicación

Algunos de los principales autores que han analizado las características de los códigos deontológicos en las empresas de comunicación (Codina, 2001a; Echaniz & Pagola, 2004; García-Marzá, 2004; Videla, 2004; Aznar, 2005a; Cortina, 2005; White, 2007; Guillén, 2008; Chillón, 2010; Silverstone, 2010) justifican la necesidad de una actuación ética de los profesionales, anteponiendo los códigos deontológicos de la empresa. Bajo esta visión Gozávez & Lozano (2004) no solo solicitan una actuación ética sino que deducen que los códigos éticos de los profesionales de la comunicación deberían incluir recomendaciones, virtudes, ejemplos, actuaciones y motivaciones.

Sin embargo, la preocupación más reiterativa de muchos investigadores es la postura de empresas donde se implementan códigos éticos como estrategia que proporcione una imagen positiva en el mercado (Sánchez, 2001). Este hecho no solo es menester de las empresas de comunicación; también ha venido siendo observado con mucha atención desde que la RSC comenzó a ser utilizada como “lavado de cara”. Pero, no se puede equiparar la práctica ética con las iniciativas de RSC, debido a que “el cumplimiento de las normas no supone automáticamente que una empresa sea una empresa ética, únicamente quiere decir que cumple los mínimos morales” (Videla, 2004, p. 144).

En los más básicos postulados de la RSC se reconoce que las empresas que desarrollan acciones de RSC deben cumplir con los criterios mínimos que le exige la sociedad, pero que realmente deberían ir más allá y procurar prácticas que impacten la triple cuenta de resultados. Un factor que ha mejorado la implementación de los códigos dentro de las empresas de comunicación es la concepción de la RSC como

razón de ser de la organización. La proliferación de competidores hizo que lo más importante para las empresas fuera tener productos de calidad con el fin de generar audiencia. Con la irrupción de la RSC en el sector, no solo se le da relevancia al producto final sino a todo el proceso organizacional pues “durante siglos, las grandes cuestiones deontológicas se han referido principalmente a la elaboración de los productos y servicios de información y entretenimiento. Sólo en las últimas décadas se ha concedido más atención al ámbito empresarial de la comunicación” (Sánchez, 2001, p. 22).

Pero, los códigos deontológicos de las empresas de comunicación exigen condiciones específicas, determinadas por las propias características del sector empresarial al que pertenecen. La perspectiva de una ética periodística plantea condiciones como el análisis de documentación amplia y apropiada o la comparecencia de todos los implicados (Chillón, 2010).

Por ejemplo, Sotelo (2001) propone criterios para los códigos profesionales que se acercan mucho a las consideraciones de la RSC: respeto a la legislación, uso correcto de los recursos económicos, protección del medio ambiente, seguridad de los empleados, entre otros aspectos. En los puntos en donde este mismo autor hace mayor énfasis es en la claridad de la información difundida, protección de información confidencial o veracidad de la comunicación comercial.

Los códigos deontológicos en las empresas de comunicación tampoco deben ser asumidos como las normas básicas de la empresa que solo se tienen en cuenta en momentos de un problema ético o de una crisis de reputación. Al igual que la misión, la visión y las acciones de RSC de la empresa, debe ser un marco de referencia constante sobre el que los profesionales desarrollen su plan de acción y su estrategia comunicacional.

Cabe precisar, además, que lo importante respecto a los códigos de conducta y las acciones de RSC no será el cumplimiento de mínimos por parte de la empresa, sino la forma en que la organización asume los valores éticos que condicionan su gestión.

### 8.1.2 Los valores éticos de las empresas de comunicación

De la misma forma en que la RC se construye desde valores intangibles, las empresas de comunicación cuentan con valores éticos que les permiten cumplir con los códigos deontológicos y con la triple cuenta de resultados de la RSC.

Los académicos que han descrito los valores intangibles con los que se construye RC en las organizaciones (Alsop, 2004; Jackson, 2004; Fombrun & Van Riel, 2004; Villafañe, 2004a; Griffin, 2009; Pizzolante, 2009; Doorley & García, 2011; Komisarjevsky, 2012) consideran que los más importantes son: confianza, transparencia, credibilidad, calidad, prestigio, innovación, responsabilidad y experiencia. En el caso de los valores éticos que deben promulgar las empresas de comunicación los investigadores (Azurmendi, 2001; Ocampo, 2002; Prats, Buxarrais & Tey, 2004; Echaniz & Pagola, 2004; Videla, 2004; Camps, 2008; Codina, 2009; Restrepo, 2009; Maciá & Herrera, 2010; Silverstone, 2010) le dan prioridad a la veracidad, objetividad, pluralidad, libertad, diálogo, credibilidad, confianza y honestidad.

Existe una evidente coincidencia entre los valores intangibles de la RC con los valores éticos de las empresas de comunicación. Incluso si se hace el mismo ejercicio con los valores de la de RSC se tienen muchos elementos concurrentes.

Para Azurmendi (2001) la forma de medir una actuación ética por parte de un profesional de la comunicación es tener en cuenta la veracidad y salvaguardar el honor en la vida privada o en la imagen de las personas o las instituciones. Estos dos puntos básicos no son suficientes para Ocampo (2002) pues cree que los valores éticos no se pueden limitar a la proclamación de principios abstractos. Sin embargo, plantea que la conciencia, el respeto, la verdad y la cohesión social son los aspectos fundamentales para la formación ética de quienes se encargan de la comunicación en las organizaciones.

Una posición más pragmática la ofrece Cortina (2004) pues acepta que la ética de las empresas de comunicación debería sintetizarse en no mezclar información con opinión y ofrecer informaciones contras-

tadas. Aunque Echaniz & Pagola (2004) asienten la posición de Cortina, la observan como “vicios adquiridos por los medios de comunicación”. En su caso plantean que “en la actividad periodística entran en juego cuatro valores éticos fundamentales: la verdad y la veracidad, la libertad, la dignidad de las personas, la responsabilidad” (Echaniz & Pagola, 2004, p. 131).

En donde hay mayor consenso es en la idea de que en las empresas de comunicación no pueden predominar solo las consideraciones económicas. Tanto para Videla (2004) como para Mateo, Bergés & Sabater (2009), el fin último de estas empresas no debe ser ganar dinero debido a que la retribución monetaria solo puede ser un medio para subsistir con independencia y profesionalidad. Pero esta no es una labor fácil; como lo interpreta Restrepo (2009) las empresas de comunicación tienen parámetros éticos de difícil cumplimiento pues “su más ardua tarea es armonizar ética y dinero” (p. 88).

Desde la perspectiva de la ética de mínimos, Camps (2008) resume en dos ideas los valores que deben asumir las empresas de comunicación: “no hacer daño a las personas y no hacer daño a la democracia” (p. 394). Esta posición de asumir los valores éticos mínimos dentro de las organizaciones choca con las condiciones que intenta difundir la RSC. En esa medida, Silverstone (2010) cree que las responsabilidades no se limitan a cuestiones prácticas de la cobertura informativa. Con lo cual, la RSC es la mejor opción para conjugar el diálogo entre los *stakeholders* y las empresas, con el fin de generar espacios éticos en donde prevalezca la transparencia (Ferré-Pavía & Orozco-Toro, 2011).

### 8.1.3 La responsabilidad de las empresas de comunicación ante sus *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* trajo consigo grandes beneficios para los públicos de las empresas, pero al mismo tiempo ha generado dificultades en el cumplimiento de los compromisos de las organizaciones. Antes de la aparición de esta nueva forma de concebir los públicos, los intereses estaban centrados en satisfacer las necesidades de los directivos, accionistas y “públicos objetivos”. Ahora, las

empresas son responsables de sus acciones ante grupos de interés más amplios, con lo cual generan una alta complejidad en su gestión. Las empresas de comunicación no se escapan de la complejidad que suscita esta nueva concepción de los *stakeholders*, puesto que “para una empresa de medios, esta relación con la comunidad es mucho más complicada que para la mayoría de las otras corporaciones”<sup>94</sup> (Stern, 2008, p. 56).

Los medios de comunicación generalmente han hecho caso omiso de las necesidades de sus públicos puesto que el diálogo necesario para que se conozcan las expectativas de uno y de otro ha sido muy limitado. La mejor forma de entender esta relación la sintetiza Aznar (2005a) al denunciar que:

Más que de una verdadera relación horizontal de comunicación entre medios y público, se genera en realidad una relación vertical y asimétrica entre emisores y receptores, en la que el público desconoce al emisor –su identidad, sus técnicas, sus criterios, sus valores, etc.– y éste ignora a aquél –sus necesidades, sus demandas, sus derechos, etc.– (p. 214).

En las empresas de comunicación la mayor responsabilidad había sido suscrita a entregar un producto o servicio de calidad y cumplir con las obligaciones ante los accionistas. Las responsabilidades con respecto a otros grupos de interés como los proveedores, los anunciantes o las instituciones quedaban relegadas a un segundo plano.

Las responsabilidades de las empresas de comunicación se amplían no solamente por la irrupción de la teoría de los *stakeholders*, sino también por los intereses generados en las acciones de RSC. Según Stern (2008), la clave está en “promover continuamente un equilibrio entre los intereses de su amplia gama de partes interesadas”<sup>95</sup> (p. 63).

<sup>94</sup> “For a media company, this relationship with the community is far more complicated than for most other corporations”.

<sup>95</sup> “Continually promoting a balance among the interests of its wide range of stakeholders”.

Este balance en el que las empresas de comunicación deben velar por los intereses de distintos grupos de interés se debe llevar a cabo a través de la RSC como herramienta ideal para gestionar las relaciones con todos los *stakeholders*.

## 8.2 Gestión de la Responsabilidad social corporativa en empresas de comunicación

La RSC ha impactado el sector de los servicios, el de las organizaciones no gubernamentales, el sector público y, en gran medida, el sector de las empresas privadas. Paradójicamente, las empresas de comunicación se encuentran dentro de un sector donde existe pobre gestión de la RSC y desatención en el desarrollo de sus investigaciones.

Esta afirmación se puede hacer si se tienen en cuenta aspectos tan diversos como el bajo impacto de la RSC en los medios de comunicación (Delgado, 2012), el desconocimiento generalizado de sus prácticas (Vives, 2010), el poco compromiso de estas empresas con la sostenibilidad (Fundación Alternativas, 2009), la falta de aplicación de índices de RSC (Gulyás, 2009), poca receptividad por parte de los medios de los temas de la RSC (Viñarás, 2010, Fernández, 2013) e incluso la baja participación de las empresas de comunicación en los informes de progreso del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Ferré-Pavia & Orozco-Toro, 2011). Son muchas y muy variadas las razones que justifican el precario desarrollo de la RSC en empresas de comunicación.

A este lento avance del sector se le suma que muchas de las acciones que realizan las empresas de comunicación lo que intentan es simplemente mostrarse ante la sociedad como buenos ciudadanos corporativos (Ingenhoff & Koelling, 2012).

Basadas en este primer diagnóstico, las empresas de comunicación han de ser conscientes de la ardua tarea que deben cumplir para revertir esta apremiante situación, con el objetivo de darle mayor importancia a su responsabilidad y como garantes de la difusión de los valores de la RSC

### 8.2.1 La Responsabilidad social corporativa de las empresas de comunicación

Las empresas de comunicación, bien sean agencias de noticias, medios impresos o digitales, agencias de publicidad, cualquiera que sea su denominación, tienen que cumplir con unas responsabilidades propias de su quehacer y su función como organización. Pero son los medios de comunicación los que mayor alcance social tienen, lo que los convierte en las empresas que más implicadas deben estar con las acciones de RSC.

Aunque la responsabilidad que tienen los medios de comunicación en la sociedad ha sido abordada durante muchos años y por una gran variedad de investigadores, la RSC de los medios no ha contado con el mismo interés. Algunos de los investigadores que han realizado estudios específicos sobre la relación entre la RSC y los medios de comunicación (Fernández, 2002; Garay & Sánchez, 2006; Sánchez, 2007; Rey, 2008; Gulyás, 2009; Viñarás, 2010; Korin, 2011; Delgado, 2012; Fernández, 2013) coinciden en que estas empresas deben asumir que sus responsabilidades van mucho más allá de las que cumplen como medios de comunicación.

Las viejas responsabilidades de los medios: informar, formar, entretener e influir (Garay & Sánchez, 2006) le han abierto un espacio a las nuevas responsabilidades permeadas por la RSC. Al mismo tiempo estas empresas deben cumplir con sus propias responsabilidades sociales y dar a conocer a la opinión pública lo que significa la RSC. Esta doble responsabilidad recae en las empresas de comunicación porque según González (2009), se trata de un grupo de interés clave para muchos sectores empresariales. Este hecho de ser un grupo de interés para otras empresas convierte a los medios en el puente que requiere la RSC para su divulgación:

Los medios de comunicación cumplen hoy una labor de importancia capital tanto para las empresas como para los grupos de interés por su capacidad de difusión, denuncia, prescripción... la RSE de los medios se traduce en el comportamiento de la empresa con la verdad, la dis-

ponibilidad, la transparencia y la inmediatez de la puesta en conocimiento de los hechos relevantes de todas las empresas y organizaciones que interesan a los grupos de interés. Renunciando a la complicidad o 'mirada a otra parte' de actuaciones empresariales de sus anunciantes que no las favorecen o son contrarias a la responsabilidad que les es propia según su sector y grupos de interés (Sánchez, 2007, p. 361).

La labor de difusión y aplicación de la RSC en las empresas de comunicación está en las primeras fases de su desarrollo aunque se espera que continúe creciendo. La posición de Fundación Alternativas (2009) lo justifica aclarando que las empresas de comunicación "aunque han sido uno de los últimos en mostrar interés por estas cuestiones, el sector se verá sometido a una presión en materia de responsabilidad social cada vez mayor" (p. 89). Esta presión ejercida sobre las empresas de comunicación ha surgido en parte por situaciones como la que denuncia García-Marzá (2003):

En definitiva, sin querer realizar ningún análisis sociológico, la situación actual de las empresas de comunicación vista desde esta idea del contrato moral no puede ser más decepcionante, por no decir dramática: asistimos, por una parte, a una creciente inmoralidad por parte de las empresas de comunicación que ni asumen ni quieren asumir su responsabilidad (p. 212).

Pero el papel de los medios de comunicación en materia de RSC no puede únicamente quedarse en la cobertura de noticias o la publicación de reportajes pagados (Vives, 2010). La RSC de las empresas del sector de las comunicaciones deberá incluir las condiciones mínimas de aplicación en cada organización, además de las responsabilidades propias que atañen a su gestión como grupo de interés estratégico.

En el ámbito de las responsabilidades ambientales de los medios, Fundación Alternativas (2009) considera que la mayor implicación en este aspecto no debería ser solamente aplicar políticas internas, sino

también fomentar entre los ciudadanos el desarrollo sostenible y el respeto por el medio ambiente.

El precario desarrollo de la RSC en empresas de comunicación no se debería escudar en la idea de que la responsabilidad más importante de los medios es la de difundir y concienciar a la sociedad sobre sus acciones. Si bien es cierto que “las empresas de medios de comunicación se ven a menudo detrás de otros sectores industriales con relación a la participación y el rendimiento de la RSC”<sup>96</sup> (Gulyás, 2009, p. 659). Esta situación debe ser revertida con una mayor implicación por parte del sector. Un buen comienzo podría ser adherirse y aplicar las políticas del Global Reporting Initiative (GRI) o del Pacto Global de las Naciones Unidas.

### 8.2.2 La difusión de la Responsabilidad social corporativa en los medios de comunicación

Los medios de comunicación, por su amplia cobertura y su impacto social, son los llamados a difundir las teorías de la RSC. Dado que los medios estimulan y promueven las inquietudes de los grupos de interés (Pizzolante, 2004) esta condición les ha permitido convertirse en el eslabón empresa-*stakeholders*.

Con el objetivo de abarcar más públicos, las organizaciones utilizan los medios masivos para socializar los resultados obtenidos en sus acciones de RSC. Esta situación ha generado avances en la cobertura sobre RSC en los medios tradicionales, pero aún más en los medios digitales interactivos. A pesar de ello, este progreso puede ser considerado como pequeño debido a que “se requiere aún mayor profundidad, debate y espacio para que los medios contribuyan a una construcción crítica y difundida acerca del significado transformador de la RSE” (Korin, 2011, p. 188).

La misma percepción de la precaria utilización de los medios para difundir información basada en la RSC la tienen Benbeniste, Ortega

---

<sup>96</sup> “Media companies are often seen as trailing behind other industrial sectors in relation to CSR engagement and performance”.

& Ramil (2007). Según estos investigadores aunque ya no se puede considerar que la RSC sea una moda pasajera, sí que el avance en los medios es bastante tímido.

Las razones para el lento avance en la difusión de la RSC en los medios masivos se deben a variedad de problemáticas que no solo atañen a estas empresas, sino que hacen parte de la misma forma en que las organizaciones intentan dar a conocer los resultados de sus iniciativas:

Poca receptividad por parte de los medios, información considerada de poco interés informativo por los periodistas, desconocimiento, falta de especialización del profesional del medio, escepticismo, prejuicios, se identifica con tácticas de relaciones públicas y/o marketing, confusión de términos y sensación de vacío de los mismos, dificultad para convertir las ideas y principios en noticias, pocos datos concretos y datos de evolución, mayor peso de las noticias presentadas por las ONG en detrimento de iniciativas concretas empresariales, reticencia a nombrar grupos empresariales y marcas como responsables de acciones que van más allá del negocio (Viñarás, 2010, p. 98).

El anterior diagnóstico no parece nada prometedor y exige de las empresas de comunicación poner en marcha correctivos como implementar en su ADN la concepción de RSC, realizar campañas con sus *stakeholders* y darle un mayor espacio a las noticias relacionadas con la RSC.

Para comenzar, las empresas de comunicación deberán primero interiorizar las nociones básicas de la RSC. Aunque no se puede generalizar en este aspecto, muchos medios de comunicación desconocen o no manejan las nociones mínimas relacionadas con la RSC (Orozco-Toro & Ferré Pavia, 2011a). Además, deberán darle prioridad a la difusión de temas que eleven la calidad del material que se socializa en los medios. Por ejemplo, Vives (2010) expone que la cobertura de la RSC suele estar vinculada a la inversión social o la filantropía e “incluso se priorizan elementos de la acción comunitaria tales como donaciones, caridad, beneficencia, asistencialismo, sobre otros más estratégicos” (p. 49).

Una propuesta para solventar esta situación es que los medios le den mayor importancia a otros temas que no vinculen las acciones de RSC exclusivamente con el *marketing* o la intención de generar imagen y RC. Es cierto que quienes han impactado los medios con este tipo de información coyuntural de la RSC (filantropía y asistencialismo) han sido las mismas empresas anunciadoras. A pesar de ello las empresas de comunicación pueden darle prioridad a temas como el impacto de la RSC en la sociedad, el diálogo con los grupos de interés, los derechos humanos o la sostenibilidad. Así los medios podrían cumplir una función de promotores y moderadores del debate público (Rey, 2008).

Otra opción que permitiría mejorar la difusión de la RSC en los medios de comunicación sería educar a los ciudadanos en sus conceptos básicos. El desconocimiento por parte de la sociedad de lo que significa la RSC es un impedimento para su desarrollo y los medios deberían ser un punto de apoyo básico para su avance. Las propuestas para mejorar la difusión y la calidad de la información de la RSC en los medios son amplias, incluso Korin (2011) plantea:

Dar a conocer prácticas responsables que puedan resultar un insumo para que los consumidores decidan qué productos y servicios comprar, los inversores decidan en qué empresas invertir, los trabajadores elijan en qué empresas trabajar y otras empresas (de la competencia, por ejemplo) se inspiren en un camino a seguir (p. 190).

A pesar del incipiente avance de la RSC en las empresas de comunicación y que aún quede mucho por hacer, se debe continuar con un proceso de desarrollo en el que prime la ética, la transparencia y el diálogo con los *stakeholders*.

### 8.3 Gestión de la Reputación corporativa en empresas de comunicación

La desatención demostrada por investigadores respecto a los aspectos relacionados con la RSC de las empresas de comunicación ha

sido evidente. Idéntica situación se vive en el ámbito de la RC, pues así lo revelan los últimos estudios realizados (Brogan & Smith, 2009; Mosto, 2010; Arrese & Baigorri, 2011; Carroll, 2011a; Delgado & Olarte, 2012; Orozco-Toro & Ferré-Pavía, 2012a; Piazzo, 2012; Mehtap & Kokalan, 2013; Vila & Küster, 2013).

Una demostración de dicha desatención la presentan Arrese & Baigorri (2011) cuando expresan que “en conclusión, ha habido un pequeño interés por parte de los académicos españoles en analizar los enlaces entre la Reputación corporativa y la cobertura de los medios”<sup>97</sup> (p. 171).

Es en los últimos años cuando tanto investigadores como las propias empresas de comunicación han comenzado a presentar un interés en el tema de la RC:

Las empresas públicas televisivas de radiodifusión vienen realizando desde mediados de los noventa verdaderos esfuerzos por construir fuertes reputaciones de marca, sobre una plataforma de posicionamiento basado en el valor y en la calidad. En este sentido, en el caso de las cadenas públicas, existe una creciente preocupación por mostrarse como instituciones educativas y culturales de alta reputación (Vila & Küster, 2013, p. 337).

Esta gestión de la RC en las empresas de comunicación implicaría estructurar las propias compañías desde su estrategia corporativa, y supondría modificaciones en su estructura organizacional. Aunque se pueden encontrar algunos casos en los que se realizan cambios significativos en los medios de comunicación, muchos de ellos obedecen más a necesidades económicas que a la búsqueda de mejoras en su gestión de RSC o de RC.

El mayor interés de los medios de comunicación al realizar acciones de RSC ha sido aumentar el impacto social y su RC como objetivo primordial:

<sup>97</sup> “In conclusion, there has been little interest amongst Spanish academics in analyzing the links between corporate reputation and media coverage”.

La reputación y la imagen de la marca también juegan en la selección de las propuestas de responsabilidad social. La credibilidad y la confianza, que son el máximo capital simbólico y económico de los medios, están relacionadas con la importancia de la reputación. Aún más cuando los medios de comunicación ocupan puestos importantes en las mediciones de confianza en las instituciones (Rey, 2008, p. 56).

Desarrollar campañas de RSC por parte de las empresas de comunicación debería tener un objetivo que fuera más allá de la búsqueda de RC. En esta condición cobran importancia dos aspectos: por un lado, que no se ha demostrado categóricamente que la RSC genera beneficios directos en construcción de RC, y por otro, que los *stakeholders* pueden percibir estas acciones como una herramienta de *marketing*.

Investigaciones anteriores sobre la incidencia de la RSC en la RC no han sido concluyentes. Se encuentran autores que consideran que la RSC genera un beneficio tangible y directo sobre la reputación (Fernández & Merino, 2005; Freeman, 2006; Morsing, Schultz & Nielsen, 2008; Berens & Van Rekom, 2008; Castaldo, Perrini, Misani & Tencati, 2009) y también otros que consideran que el impacto es menor, pues existen otros aspectos más importantes para la creación de RC (Álvarez, 2005; Garay & Sánchez, 2006; Shamma & Hassan, 2009; Walsh, Mitchell, Jackson & Beatty, 2009; Kim, 2011a; Melo & Garrido, 2012).

Desde la óptica de la RSC como herramienta de *marketing* para la construcción de RC en las empresas de comunicación el panorama es un poco más claro. El estudio realizado por Viñarás (2010) sobre el discurso de la RSC en los medios de comunicación social lo confirma:

Hoy en día, la RSC en las organizaciones es una tendencia ya consolidada, en muchas, como parte de la cultura corporativa y generadora de confianza y reputación; otras todavía ven en ella una forma más de “crear imagen” a corto plazo. Los medios de comunicación legitiman en sus espacios estas acciones, formando a la opinión pública en el reconocimiento de esta labor y su exigencia en

el futuro, mejorando la calidad de vida de toda la comunidad y el entorno. Éste es el reto (p. 102).

En sintonía con esta visión están Delgado & Olarte (2012), quienes asumen en su artículo sobre la Responsabilidad social corporativa en el sector de la televisión que:

Esta asociación entre RSC e imagen de la empresa ha sido vista en muchos casos como una herramienta más de *marketing*, un medio para mejorar la imagen de las empresas. La responsabilidad social sería pues un vehículo más utilizado por el departamento de *marketing* clásico para promocionar las acciones responsables de las empresas y mejorar así su imagen de empresa y de marca a través de diversas formas como *Marketing Social*, *Marketing con Causa*, *Filantropía*, entre otras (p. 114).

El reto que señala Viñarás (2010) de lograr que las empresas de comunicación no utilicen la RSC con el único objetivo de lograr RC, y que lo hagan como una forma de mejorar la calidad de vida, ha sido una de las principales preocupaciones de los investigadores de la ética en general y de los medios de comunicación en particular:

Tanto para las organizaciones como para los individuos cuidar la imagen es, sin duda, importante. Pero cuando la coherencia queda eclipsada por el valor "imagen" estamos ante un síntoma preocupante. El problema quizá nace de la gran importancia que en los últimos tiempos se está concediendo a la reputación. En cualquier caso, el problema no es la reputación en sí, sino la interpretación sesgada y profundamente equivocada que se hace de la misma. En efecto, con frecuencia se confunde un concepto tan amplio y valioso con el mero envoltorio. De esta forma, en lugar de profundizar en el proceso que lleva a una mejora de la imagen y la reputación muchas empresas buscan fórmulas para maquillar y hacer más atractiva su imagen (Olcese, 2009, p. 72).

Es indispensable insistir que la utilización de la RSC por parte de las empresas de comunicación debería ir siempre direccionada a generar un vínculo más estrecho y transparente con los *stakeholders*. Los medios de comunicación deben reconocer la RSC como en una herramienta que permita entender que el único camino es la transparencia, la ética, el diálogo constante con los grupos de interés. Asumir la RSC no como estrategia para aumentar la RC, sino como la aplicación de una triple cuenta de resultados que beneficie tanto a la empresa como a la comunidad en general.

## 8.4 El caso de *La Marató* de TV3

Luego de realizar una descripción general sobre la forma en que las empresas de comunicación están asumiendo las acciones de RSC y de RC, es importante evaluar, desde una perspectiva empírica, la manera en que una empresa de comunicación ha visto afectada su RC luego de la implementación de estrategias de comunicación de su RSC. En este caso, se toma como base la investigación “Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de *La Marató* de TV3”, que representa los resultados de la tesis doctoral presentada en el departamento de Medios, Comunicación y Cultura de la Universidad Autónoma de Barcelona.

*La Marató* es un proyecto solidario de Televisión de Cataluña (TV3), canal autonómico español, y que puede ser comparado con el caso de La Teletón en Colombia. El propósito de *La Marató* es recaudar fondos con el fin de financiar organizaciones y entidades que trabajan en la investigación de enfermedades que no tienen una cura definitiva. De esta manera, *La Marató* de TV3 se convierte en un compromiso con la RSC porque es la iniciativa que más visibilidad le brinda ante todos sus *stakeholders*.

Pero, *La Marató* no solo genera una labor importante en cuanto a la recaudación, sino que además desarrolla una relevante tarea de sensibilización de la ciudadanía respecto a la labor de las organizaciones y profesionales que trabajan buscando una cura para estas enfermedades. Incluso las campañas de *La Marató* de TV3 acercan a

la población a la realidad de los enfermos y generan un vínculo más estrecho con los afectados por estas circunstancias.

Desde esta óptica, para *La Marató* es tan importante la recaudación de fondos como la concienciación, la educación y la divulgación científica. Bajo todas estas perspectivas, *La Marató* de TV3 representa la esencia de las acciones de RSC, pues no solo canaliza los esfuerzos de muchos colectivos frente a la solidaridad y la investigación, sino que también es un referente en cuanto al voluntariado y en especial, de la gestión transparente de sus acciones.

*La Marató* de TV3, como evento, se viene realizando desde 1992 el domingo anterior a la semana de Navidad. La emisión del programa tiene una duración aproximada de 15 horas, en donde se mezclan la sensibilización, la divulgación científica y el entretenimiento. En cada edición participan figuras reconocidas del mundo del deporte, el teatro, el cine, la música, entre otras, además de centenares de voluntarios que trabajan contestando las llamadas de los ciudadanos que desean realizar un aporte económico.

Uno de los aspectos interesantes de *La Marató* es que cada año es líder de audiencia según los registros de *share*, lo que lo convierte en un programa de gran reconocimiento.

Cada una de las ediciones de *La Marató*, desde 1992, se ha dedicado a una enfermedad concreta: leucemia (1992), síndrome de Down (1993), cáncer (1994), enfermedades cardiovasculares (1995), enfermedades neurológicas (1996), enfermedades genéticas hereditarias (1997), diabetes (1998), trasplantes (1999), enfermedades mentales (2000), sida (2001), enfermedades inflamatorias crónicas (2002), enfermedades respiratorias crónicas (2003), cáncer (2004), enfermedades neurológicas (2005), dolor crónico (2006), enfermedades cardiovasculares (2007), enfermedades mentales graves (2008), enfermedades minoritarias (2009), lesiones medulares y cerebrales adquiridas (2010), regeneración y trasplante de órganos y tejidos (2011), cáncer (2012), enfermedades neurodegenerativas (2013), enfermedades del corazón (2014), diabetes y obesidad (2015), lesiones medulares y cerebrales (2016).

Finalmente, uno de los datos más importantes de *La Marató* de TV3 es que desde el año 1992 ha recaudado más de 120 millones de euros, que han beneficiado alrededor de 600 proyectos de investigación.

## 8.5 Resultados de la investigación de *La Marató* de TV3

El trabajo empírico de esta investigación contó con dos fases consecutivas determinadas por los objetivos y las herramientas que se han construido, con el fin básico de determinar la incidencia de la comunicación de la RSC en la RC de TV3.

La fase empírica de la investigación, arrojó como resultado un total de 463 encuestas distribuidas en 7 grupos de interés de TV3, lo que le brinda importancia y novedad, pues se obtiene información de toda la cadena de valor de TV3 sobre la forma en que se percibe la comunicación de la RSC y su incidencia en la RC.

Otro de los aspectos cardinales del trabajo de campo, aparte de la aplicación de la encuesta a toda la cadena de valor, es que la obtención de un total de 463 encuestas permite una valoración estadística para una población infinita, debido a la obtención de más de 400 encuestas (mínimo aceptado para este tipo de poblaciones). A pesar de ello, la perspectiva es más cualitativa (Tabla 32).

**Tabla 32.** Ficha técnica del estudio empírico

Procedimiento metodológico	Encuesta presencial, encuesta por correo electrónico, encuesta por intranet de TV3
Tipo de preguntas planteadas	Abiertas
Población	Infinita
Ámbito geográfico	Comunidad autónoma de Cataluña (España)
Número de encuestas totales realizadas	463
Número de <i>stakeholders</i> de cadena de valor	7
Variables intangibles analizadas	8
Margen de error	4,5%
Confianza	95%
Fecha trabajo de campo	Febrero a julio de 2013
Tratamiento de la información	Informático, a través de Excel

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Antes de relacionar los resultados del trabajo de campo, se mencionarán algunos aspectos generales de orden demográfico de la cadena de valor encuestada.

En la comunicación con los encuestados se advirtió a los *stakeholders* que se trataba de una investigación académica y que las encuestas eran anónimas, con el fin de brindar mayor libertad a quienes respondían a las preguntas. Sin embargo, con el objetivo de obtener una información mínima de los grupos de interés, se les preguntó por tres aspectos básicos: edad, sexo y el perfil ocupacional tal como cada persona se identificó (Tabla 33).

**Tabla 33.** Descripción demográfica (sexo y edad) de la muestra

<i>Stakeholders</i>	Número Encuestas	Sexo (promedio)		Promedio Edad (años)
		Hombres	Mujeres	
Empleados	53	49%	51%	47
Clientes	17	47%	53%	43
Proveedores	31	62%	38%	45
Ciudadanía	266	42%	58%	41
Organizaciones, instituciones y asociaciones	55	51%	49%	43
Competencia y sector estratégico	19	52%	48%	39
Instituciones públicas	22	50%	50%	45
<b>Total</b>	<b>463</b>	<b>50,5%</b>	<b>49,5%</b>	<b>42</b>

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Dado que los grupos de interés de TV3 no son homogéneos en número, el nivel de respuesta de cada uno está directamente relacionado con la población total. Así, por ejemplo, la población más amplia es la de la ciudadanía pues se tiene en cuenta a los habitantes de Cataluña (España), aproximadamente unas 8 millones de personas, mientras que los clientes de TV3 son tan solo 875.

En el caso de los rangos de edad de los encuestados, se utilizó como guía la distribución propuesta por Schiffman & Kanuk (2005), que tiene como parámetros básicos 4 categorías específicas (Tabla 34).

**Tabla 34.** Rangos de edad de la muestra

Edad	Porcentaje
18 a 34 años	28,3%
35 a 49 años	42,9%
50 a 64 años	22,8%
+ de 65 años	6,0%

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Con respecto al perfil profesional, los resultados son bastante homogéneos debido al interés de esta investigación de evaluar la cadena de valor. Por obvias razones, quienes hacen parte de los proveedores, clientes, competencia y sector estratégico, etc., son empleados actuales de sus empresas o instituciones, lo que equivale a un 100% de empleados.

El caso diferencial corresponde a la ciudadanía, en donde la distribución del perfil ocupacional se presenta con empleados 75,5%, estudiantes 11,3%, jubilados 6,2% y parados 7,0%.

Aunque tanto los correos electrónicos como las cartas y la propia encuesta fueron redactadas en catalán, y la gran mayoría de las respuestas fueron en este idioma, se ha decidido respetar el idioma español bajo el que se ha desarrollado este libro para la redacción de los resultados de esta investigación. Los resultados que se presentan a continuación corresponden a los análisis comparativos de la incidencia de *La Marató* en la RC desde la óptica de la cadena de valor.

### 8.5.1 Instrumento de medición de la incidencia de la Responsabilidad social corporativa en la RC de TV3

El trabajo de campo ha permitido tanto recolectar información de los 7 grupos de interés que hacen parte de la cadena de valor de TV3 como valorar la incidencia de la comunicación de la Responsabilidad social corporativa en su RC.

El instrumento de medición ha sido encuestas presenciales, encuestas por correo electrónico y encuestas por intranet de TV3. Cada encuesta constaba de 6 preguntas abiertas, de la siguiente manera:

- a. ¿Considera transparente la gestión que realiza TV3 con su iniciativa de *La Marató*?
- b. ¿Las acciones que desarrolla *La Marató* contribuyen a mejorar la gestión empresarial de TV3?
- c. ¿La iniciativa *La Marató* ayuda a mejorar la reputación de TV3?
- d. ¿TV3 utiliza iniciativas como *La Marató* para mejorar su imagen de marca ante los \_\_\_\_\_ (grupo de interés)?

- e. ¿Considera que *La Marató* es una acción de Responsabilidad social corporativa de TV3?
- f. ¿Las acciones de *La Marató* ayudan a mejorar la relación de TV3 con los \_\_\_\_\_ (grupo de interés)?

Estas 6 preguntas abiertas, aplicadas a 463 *stakeholders* de TV3, permitieron encontrar los siguientes resultados.

### 8.5.2 La transparencia en la gestión de *La Marató* de TV3

La primera pregunta, en la que se solicita a los encuestados que respondan si consideran transparente la gestión que realiza TV3 con su iniciativa de *La Marató*, demuestra que una importante mayoría de los grupos de interés considera transparente su gestión (Tabla 35).

**Tabla 35.** Transparencia en la gestión de *La Marató* de TV3

<i>Stakeholders</i>	SÍ	NO	NS/NR
Empleados	94,3%	3,7%	2,0%
Clientes	100%	0,0%	0,0%
Proveedores	90,0%	3,2%	6,8%
Ciudadanía	74,0%	13,9%	12,1%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	69,0%	16,4%	14,6%
Competencia y sector estratégico	89,4%	5,3%	5,3%
Instituciones públicas	86,3%	13,7%	0,0%
<b>Promedio</b>	<b>86,2%</b>	<b>8,0%</b>	<b>5,8%</b>

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Los Clientes de TV3 consideran una absoluta transparencia por parte de *La Marató* de TV3, pues el 100% de los encuestados creen en su gestión transparente. A las respuestas de los clientes le siguen las de los empleados con un 94,3% y los proveedores con un 90%.

Este primer factor es importante pues se trata de *stakeholders* internos que conocen de primera mano la gestión que se realiza con esta iniciativa. Aunque el nivel más bajo de percepción de transparencia

se puede apreciar en las organizaciones, instituciones y asociaciones con un 69%, aún es considerablemente alto porque en contraposición, en ese mismo grupo de interés sólo el 16,4% no lo consideran como una gestión transparente. Este mismo caso ocurre con la ciudadanía, pues si bien la percepción de transparencia no es la más alta (74%), su posición sobre falta de transparencia es tan solo del 13,9%. En ambos casos el porcentaje de personas que no sabe o no responde (NS/NR) es alto, lo que puede indicar que ante la falta de juicio de valor para otorgar una respuesta negativa optan por la opción de no examinar la gestión que realizan las directivas de TV3.

No deja de ser destacable el hecho que sean las organizaciones, instituciones y asociaciones los *stakeholders* que tienen un mayor porcentaje de respuestas en las que no consideran transparente la gestión de *La Marató* (16,4%). La importancia de este hecho radica en que es precisamente este grupo de interés el directamente beneficiado con los dineros recaudados y con las oportunidades de divulgación de sus iniciativas.

Dada la homogeneidad de los resultados de esta pregunta, el promedio de todos los *stakeholders* de la cadena de valor que perciben transparente la gestión de *La Marató* alcanza el 86,2%. Esta cifra es significativa dado que la transparencia es considerada como uno de los valores intangibles más importantes con los que se construye la RC de las empresas. Además, como se podrá relacionar con las siguientes preguntas, este factor de transparencia es el segundo de mayor valoración positiva después del que determina la incidencia de *La Marató* en la RC.

### 8.5.3 La contribución de *La Marató* en la gestión empresarial de TV3

Tras preguntar a los *stakeholders* sobre la transparencia en la gestión de *La Marató*, el siguiente interrogante era conocer si las acciones que se desarrollan en esta iniciativa contribuyen a mejorar la gestión empresarial de TV3.

En este aspecto, las opiniones de los grupos de interés de la cadena de valor son mucho más heterogéneas, contrastando con la uniformidad de la primera pregunta (Tabla 36).

**Tabla 36.** Contribución de *La Marató* en la gestión de TV3

<i>Stakeholders</i>	SÍ	NO	NS/NR
Empleados	39,6%	52,8%	7,6%
Clientes	70,5%	29,5%	0,0%
Proveedores	45,1%	22,5%	32,4%
Ciudadanía	42,8%	25,5%	31,7%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	32,8%	32,8%	34,4%
Competencia y sector estratégico	36,8%	47,3%	15,9%
Instituciones públicas	36,3%	22,7%	41,0%
<b>Promedio</b>	<b>43,4%</b>	<b>33,3%</b>	<b>23,3%</b>

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

El primer hecho evidente es que un importante porcentaje de *stakeholders* no sabe o no responde a esta pregunta (23,3%). Las probabilidades que un alto porcentaje de grupos de interés no contestaran esta pregunta ya estaba prevista con antelación, pues es claro que se requiere tener información y conocimiento de causa para dar cuenta de este interrogante. Sin embargo, y debido a que uno de los objetivos de esta investigación es conocer las percepciones de toda la cadena de valor, de esta forma se pueden visualizar las diferencias entre cada uno de los *stakeholders*.

Las diferencias de información de la cadena de valor se aprecian al reconocer que quienes más cercanía tienen con TV3 y con *La Marató* como son empleados, clientes y proveedores, son quienes aceptan en mayor proporción que esta iniciativa contribuye a mejorar la gestión.

Según estos resultados, quienes valoran más el beneficio de la gestión que otorga *La Marató* son los clientes con un 70,5%, con una amplia diferencia con los proveedores que lo consideran beneficioso en un 45,1%.

En sentido contrario, son los empleados los que menos confían en que *La Marató* contribuya a mejorar la gestión empresarial de TV3, con una percepción negativa del 52,8%. Que sea este grupo de interés al que más reticencias le provoque esta iniciativa es una circunstancia reveladora.

La competencia y sector estratégico también consideran en un porcentaje significativo (47,3%) que *La Marató* no contribuye a mejorar la gestión de TV3. Al respecto, es interesante observar que al tratarse de un grupo de interés que tiene una relación mucho más estrecha con TV3 opine que este tipo de acciones de RSC no permiten mejorar aspectos esenciales de la actividad diaria de las empresas de comunicación.

#### 8.5.4 La incidencia de *La Marató* en la Reputación Corporativa de TV3

Una de las preguntas más importantes dentro del trabajo de campo relaciona directamente el hecho de conocer si una acción de RSC como *La Marató* de TV3 contribuye a mejorar su RC (Tabla 37).

**Tabla 37.** Incidencia de *La Marató* en la Reputación corporativa de TV3

<i>Stakeholders</i>	SÍ	NO	NS/NR
Empleados	96,2%	3,8%	0,0%
Clientes	82,3%	17,7%	0,0%
Proveedores	93,4%	3,3%	3,3%
Ciudadanía	90,9%	5,2%	3,9%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	90,9%	5,6%	3,5%
Competencia y sector estratégico	94,7%	5,3%	0,0%
Instituciones públicas	100%	0,0%	0,0%
<b>Promedio</b>	<b>92,7%</b>	<b>5,8%</b>	<b>1,5%</b>

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Los resultados son contundentes. No solo se obtuvo el porcentaje promedio más alto de toda la encuesta relacionando toda la cadena de valor, con un 92,7% de los grupos de interés que consideran que

sí hay incidencia en la RC, sino también es la pregunta con el porcentaje más bajo de NS/NR (1,5%).

Instituciones públicas y empleados son quienes más confían en los beneficios que le brinda *La Marató* a la RC de TV3 con un 100% y un 96,2% respectivamente. Esta condición está mediada por dos perspectivas muy diferentes, pues en un lado se encuentran empleados, que conocen ampliamente *La Marató*, y por otras instituciones públicas, que no tienen un conocimiento tan vasto de la realidad de esta iniciativa.

Que todos los grupos de interés valoren de forma tan categórica la relación entre las acciones de RSC y su influencia en la RC permite revelar que no solo se tiene una valoración positiva de *La Marató* de TV3 sino de propuestas de RSC como esta.

Son los clientes los que con amplia diferencia no consideran que *La Marató* beneficie la RC (17,7%), muy distante del segundo, correspondiente a organizaciones, instituciones y asociaciones (5,6%).

Con referencia a la ciudadanía, es el grupo de interés con el más alto porcentaje que no sabe o no responde a la pregunta, con un 3,9%. Esta es una situación comprensible debido a que los demás *stakeholders* de la cadena de valor corresponden a empleados de empresas o instituciones que tienen un mínimo conocimiento de lo que significa la RC, mientras que dentro de la ciudadanía se encuentran personas con un perfil ocupacional mucho más plural, que no tienen necesariamente por qué conocer las circunstancias que rodean esta característica de las organizaciones.

### 8.5.5 Utilización de *La Marató* para mejorar la imagen de marca de TV3

Dentro de la encuesta se han construido preguntas generales dirigidas a conocer la opinión de los *stakeholders* sobre la RSC o la RC. Además, se han incluido dos preguntas que indagan directamente por la relación entre *La Marató* de TV3 y cada uno de los integrantes de la cadena de valor.

En esta pregunta la imagen de marca es la protagonista, pero mucho más relevante es conocer si TV3 utiliza *La Marató* para mejorar de manera directa su imagen ante los *stakeholders*.

Como es obvio, las encuestas se personalizaron de tal manera que dependiendo del grupo de interés al que iba dirigido se hacía el cambio de denominación, por ejemplo, en el caso de los proveedores la pregunta era ¿TV3 utiliza iniciativas como *La Marató* para mejorar su imagen de marca ante los proveedores? (Tabla 38).

**Tabla 38.** Beneficios de *La Marató* en la imagen de marca de TV3

Stakeholders	SÍ	NO	NS/NR
Empleados	35,8%	54,7%	9,5%
Clientes	41,1%	41,1%	17,8%
Proveedores	41,9%	45,1%	13,0%
Ciudadanía	71,0%	18,0%	11,0%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	72,8%	9,1%	18,1%
Competencia y sector estratégico	42,1%	42,1%	15,8%
Instituciones públicas	45,4%	27,2%	27,4%
<b>Promedio</b>	<b>50,0%</b>	<b>34,0%</b>	<b>16,0%</b>

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Los resultados de esta pregunta son interesantes, pero lo son aún más si se comparan con las respuestas anteriores sobre la incidencia de *La Marató* en la RC.

Los *stakeholders* que más consideran que se mejora la imagen ante su propia condición como grupo de interés son las organizaciones, instituciones y asociaciones con un 72,8%, seguida de la ciudadanía con un 71%, incluso con una amplia diferencia con relación al tercer grupo de interés, las instituciones públicas con 45,4%.

Es interesante que sean los empleados quienes menos creen que *La Marató* genere una imagen positiva dentro de su propio colectivo. Preponderante es el hecho que solamente el 35,8% de los emplea-

dos confíen en los beneficios de *La Marató* con respecto a la imagen, pero aún más que el 54,7% respondan categóricamente que no consideran que se mejore la imagen de marca. Inclusive, son el grupo de interés que menos evade la respuesta con un NS/NR correspondiente al 9,5%, así la mayoría de ellos se decanta por una de las dos opciones, o la afirmativa o la negativa.

Quienes menos claro tienen este aspecto de la imagen son los clientes y competencia y sector estratégico. En los dos casos se reparten equitativamente las respuestas entre el sí y el no. Para el caso de los clientes el 41,1% y competencia y sector estratégico un 42,1%.

La ciudadanía juega un papel trascendental en este aspecto pues considera que el beneficio en cuanto a la imagen es palpable en un 71%. Situación muy parecida a su respuesta en cuanto a la RC, donde alcanzaba el 90,9% de aceptación.

El promedio general de respuestas positivas sobre la incidencia de *La Marató* en la imagen ante los grupos de interés es bastante baja (50%), si se toma en cuenta que se está relacionando una afectación directa con cada uno de los *stakeholders*.

La comparación entre las preguntas relacionadas con la imagen y la RC es necesaria pues las diferencias son marcadas. Refiriéndonos únicamente al promedio de cada uno, los *stakeholders* consideran que *La Marató* incide positivamente en la RC en un 92,7%, en contraste con el 50% que valora esta misma incidencia en la imagen ante los grupos de interés.

### 8.5.6 *La Marató* como acción de Responsabilidad social corporativa de TV3

La RSC es la protagonista en esta pregunta porque se les solicita a los *stakeholders* que respondan si consideran que *La Marató* es una acción de Responsabilidad social corporativa de TV3.

Las respuestas de los grupos de interés a esta pregunta, al igual que en el caso de la pregunta relacionada con la RC, tienen un importante

sesgo hacia quienes confirman que se trata de una acción de RSC, pues en promedio el 78,9% contesta afirmativamente (Tabla 39).

**Tabla 39.** *La Marató* como acción de Responsabilidad social corporativa de TV3

<i>Stakeholders</i>	SÍ	NO	NS/NR
Empleados	88,6%	7,5%	3,9%
Clientes	52,9%	47,1%	0,0%
Proveedores	83,8%	9,6%	6,6%
Ciudadanía	75,2%	11,6%	13,2%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	67,3%	23,6 %	9,1%
Competencia y sector estratégico	89,4%	10,6%	0,0%
Instituciones públicas	95,4%	4,6%	0,0%
<b>Promedio</b>	<b>78,9%</b>	<b>16,4%</b>	<b>4,7%</b>

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Quienes están más seguros de que se trata de una acción de RSC son las instituciones públicas, con un 95,4%, contrarrestando significativamente a quienes no lo consideran de esta manera: los clientes, con un 47,1%.

Los *stakeholders* que deben recibir mayor atención en esta pregunta son los clientes, debido a que se separan de la media de respuesta de los otros 6 grupos de interés. Como puede observarse, las respuestas afirmativas que consideran *La Marató* como una acción de RSC están alrededor del 80%. Sin embargo, los clientes lo ven de otra forma, pues solo el 52,9% responden que sí lo es.

Es comprensible que sea la ciudadanía el grupo de interés que más dudas tenga sobre esta pregunta (el 13,2% no sabe o no responde), pues no todos los ciudadanos están familiarizados con el significado de la RSC. Por el contrario, el promedio general de NS/NR de la cadena de valor alcanza tan solo un 4,7%, lo que permite corroborar el conocimiento más amplio que los demás *stakeholders* tienen sobre este tipo de iniciativas empresariales.

### 8.5.7 La incidencia de *La Marató* en relación con los *stakeholders*

La última pregunta de la encuesta intenta determinar si acciones de RSC mejoran la relación con los grupos de interés. Este factor es cardinal pues la cercanía, el diálogo y la confianza son factores esenciales de la RC que se construyen a partir de una buena relación empresa – *stakeholders*.

Esta pregunta igualmente permite vislumbrar la relación directa con los *stakeholders* pues se formula indagando si las acciones de *La Marató* ayudan a mejorar la relación de TV3 con cada uno de los grupos de interés de manera segmentada (Tabla 40).

**Tabla 40.** Incidencia de *La Marató* en la relación con los *stakeholders* de TV3

<i>Stakeholders</i>	SÍ	NO	NS/NR
Empleados	66,0%	34,0%	0,0%
Clientes	52,9%	35,2%	11,9%
Proveedores	38,7%	54,8%	6,5%
Ciudadanía	75,9%	9,7%	14,4%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	58,2%	18,2%	23,6%
Competencia y sector estratégico	47,3%	36,8%	15,9%
Instituciones públicas	45,4%	18,1%	36,5%
<b>Promedio</b>	<b>54,9%</b>	<b>29,5%</b>	<b>15,6%</b>

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

En la cadena de valor, el sector en que se percibe un beneficio más directo en cuanto a la relación con TV3 es en la ciudadanía (75,9%), seguido de los empleados (66%). Estas dos cifras distan bastante del caso de los proveedores, para los cuales tan solo en un 38,7% *La Marató* ayuda a mejorar su relación. Pero es todavía más relevante que estos mismos proveedores sean contundentes al certificar en un 54,8% que esta acción de RSC no mejora la relación con TV3.

Se reconoce un porcentaje promedio de *stakeholders* que no saben o no contestan a la pregunta bastante revelador, con un 15,6%. Este factor está sobre todo mediado por el alto índice de respuesta de las instituciones públicas con un 36,5% y las organizaciones, instituciones y asociaciones con un 23,6%. Aunque no se les preguntaba por un conocimiento específico, sino simplemente por la relación con TV3, la no afirmación es un hecho preponderante.

Es fundamental dar cuenta de una situación destacable de los resultados. Si se comparan las dos preguntas en las que se solicita a los *stakeholders* su percepción sobre la incidencia de *La Marató* en la imagen que tienen de TV3 y la influencia que *La Marató* ejerce en su relación, en ambos casos se demuestra que esta iniciativa no se percibe como una influencia directa sobre los grupos de interés. A pesar de ello, en las respuestas de los *stakeholders* se pudo constatar que muchos de ellos aclaran que no mejora la imagen de TV3 porque ya posee una excelente imagen delante del grupo de interés específico.

### 8.5.8 La incidencia de los valores intangibles en la Reputación corporativa de TV3.

Teorías asociadas a la RC, la marca, la publicidad, el diseño, el *marketing*, la economía, entre otras, reconocen la fundamental función que cumplen hoy en día los valores intangibles. En repetidas ocasiones dentro de este libro se estudiaron dichos valores, la forma en que se construyen, y sobre todo, los teóricos que definen cuáles son aquellos de mayor peso al momento de construir reputación.

De una gran cantidad de autores y organizaciones que teorizan sobre la RC, sólo algunos de ellos se atreven a registrar aquellos valores intangibles que mayores beneficios le brindan a las marcas. Así, una de las labores más interesantes producto de esta investigación se materializa en el proceso por medio del cual, primero, se seleccionaron los autores que definen los valores intangibles que más influyen en la construcción de RC; segundo, se registraron aquellos valores intangibles en los que los autores generaban coincidencias; tercero, se configuró un listado de 8 valores intangibles en el que se encontrarán por lo menos dos coincidencias entre autores; y cuarto, se crearon

categorías para cada uno de estos intangibles de tal manera que se analizaran las respuestas de los *stakeholders* y se registrarán aquellas en donde se referenciara alguno de estos intangibles.

Esta labor permitió encontrar que los 8 valores intangibles más importantes para los investigadores fueron, en orden de coincidencia: confianza (5 autores), calidad (5), transparencia (3), prestigio (3), cercanía (3), responsabilidad (3), ética (2) y desempeño (2). Asimismo, se registró el factor de aparición de cada una de estas categorías de intangibles en las respuestas de los 463 *stakeholders* encuestados (Tabla 41).

**Tabla 41.** Valores intangibles que inciden en la Reputación corporativa de TV3

Intangible	Factor coincidencia teóricos de la RC	Factor de aparición en la encuesta	Factor porcentual
Confianza	5	49	10,5%
Calidad	5	22	4,7%
Transparencia	3	70	15,1%
Cercanía	3	46	9,9%
Responsabilidad	3	31	6,7%
Prestigio	3	15	3,2%
Desempeño	2	12	2,6%
Ética	2	6	1,3%
Solidaridad	-	92	19,8%

**Fuente:** Orozco-Toro, J. (2018), adaptado de la tesis doctoral "Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación", recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/133315>

Un valor intangible que no ha sido registrado por ninguno de los autores analizados es la solidaridad, pero que ha sido el que ha arrojado un factor de aparición más alto en la encuesta, con un 19,8%. Es lógico que un intangible como éste sea el que más registran los *stakeholders* dadas las características propias de *La Marató* de TV3, pero no necesariamente debería ser considerado como esencial en las condiciones de otras empresas o de otras acciones de RSC.

Bajo estas condiciones, los valores intangibles determinados por los teóricos que más inciden en la RC de TV3 son, según la encuesta, en este orden: transparencia, confianza, cercanía, responsabilidad, calidad, prestigio, desempeño y ética.

### A. Transparencia

La transparencia como intangible de impacto en la RC ha sido valorada por Fombrun & Van Riel (2004), Fundación Alternativas (2007) y Pizzolante (2009). Para el caso de la encuesta realizada a los grupos de interés de TV3, ha sido referenciada por el 15,1% de los *stakeholders*, convirtiéndose en el de mayor índice de impacto seguido de la confianza.

Dentro de la transparencia se puede advertir un escenario dicotómico: como valor positivo cuando expresan la total transparencia de esta empresa de comunicación y como valor negativo cuando acusan su ausencia.

Los *stakeholders* que se refieren a la falta de transparencia lo hacen basados, en su opinión, en la poca información y los escasos procesos de rendición de cuentas que realizan las directivas de TV3:

- “Es una televisión pública, hasta ahora, y una iniciativa que cuenta con la participación desinteresada de muchas personas, creo que es una buena iniciativa. Pero el escepticismo creciente ante iniciativas como ésta puede enturbiar esta imagen. Quiero insistir en el hecho de que es una televisión pública y los ciudadanos merecemos una televisión lo más transparente posible” (Ciudadanía, trabajadora social, 50 años).
- “En nuestro país no existe la transparencia en ningún lugar” (Ciudadanía, diseñadora, 38 años).
- “La transparencia siempre es poca, podrían explicar más el destino del dinero recaudado” (Ciudadanía, economista, 25 años).
- “Mi conclusión es que si *La Marató* es transparente, es igualmente poco visible esta transparencia. Si la transparencia no se comunica o no se visibiliza bien, quizás no es tan transparente” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, gestor, 34 años).

Independientemente de factores internos o externos, lo que en especial la ciudadanía asume como falta de transparencia es la poca comunicación de los procesos, que en este caso se enfoca de forma condicional en dar cuenta del destino y uso de los fondos recaudados. Ya se ha mencionado que aunque tanto *La Marató* como TV3 implementan acciones de comunicación mediante los cuales dan a conocer el uso y destino del dinero, quizá se podrían incrementar estos esfuerzos, por ejemplo, utilizando otros medios de comunicación.

En la otra banda están quienes destacan la transparencia como parte de la gestión de *La Marató* y de TV3, pero de forma contradictoria lo asumen desde la perspectiva completamente contraria a quienes aducen la falta de transparencia, es decir, que dan a conocer los resultados y que tienen procesos de auditoría y verificación externa:

- “Creo que año tras año, *La Marató* demuestra que es una buena iniciativa y que el método funciona, por eso la gestión es transparente” (Ciudadanía, administrativa, 26 años).
- “Entrega una rigurosa gestión de los fondos recaudados, y tiene una comunicación directa y transparente con la sociedad” (Ciudadanía, administrativa, 36 años).
- “Absolutamente. Está totalmente auditada y bajo controles muy estrictos. Nos jugamos mucho en iniciativas como esta” (Competencia y sector estratégico, periodista, 43 años).
- “Creo que la gestión que realiza TV3 con *La Marató* es suficientemente transparente. Siempre que he necesitado buscar algún tipo de información, tanto de los proyectos que han recibido las ayudas, como de nuevas temáticas, a través de Internet (de TV3), ha sido fácil encontrarlo” (Competencia y sector estratégico, comunicador, 27 años).

Significativo es que uno de los grupos de interés que más defienda la transparencia de *La Marató* sean precisamente *stakeholders* de la competencia y sector estratégico. No porque se trate de empresas de comunicación que en algún momento puedan ser competencia directa, sino porque son personas interesadas en revisar la información que suministra TV3, con lo cual se puede corroborar que los procesos de comunicación existen, que se hace una gestión de rendición de

cuentas, pero que no siempre se impacta a todos los grupos de interés por igual. Esta situación es absolutamente aplicable a cualquier empresa de comunicación o de cualquier sector empresarial.

### *B. Confianza*

Tanto la confianza como la calidad son los dos intangibles que más valoración adquieren por parte de los teóricos. Los investigadores que asumen este intangible como constructor de RC son: Larkin (2003), Covey (2007), Fundación Alternativas (2007), Pizzolante (2009) y Komisarjevsky (2012).

El factor de incidencia de la confianza dentro de los grupos de interés es del 10,5%, siendo un poco más bajo que la transparencia, pero con una diferencia superlativa: los *stakeholders* tienen una amplia confianza en la gestión de TV3, no solo desde el manejo de *La Marató* como acción de RSC sino también como empresa de comunicación que ejerce una función pública.

El análisis de los valores intangibles desde un ámbito cualitativo, alejado del simple factor de aparición dentro de la encuesta permite valorar los altos índices de confianza con los que permanece TV3 en toda su cadena de valor:

- “*La Marató* genera empatía y confianza entre las audiencias” (Ciudadanía, docente, 45 años).
- “Transmite más confianza, proximidad, calidad entre la comunidad” (Ciudadanía, directora, 26 años).
- “Esperemos que así sea, se ha de confiar” (Ciudadanía, maestra, 32 años).
- “*La Marató* genera un nexo muy positivo entre ambas partes, basado en la confianza” (Ciudadanía, ingeniero, 27 años).
- “Todos quieren participar porque genera confianza” (Ciudadanía, bibliotecaria, 43 años).
- “Tengo confianza porque he aportado fondos en alguna ocasión, pero tengo la percepción de que falta rendición de cuentas” (Ciudadanía, técnico, 42 años).

- “No sé si es transparente, pero TV3 me genera suficiente confianza como para no planteármelo” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, secretario, 46 años).
- “No puedo justificarlo, solo puedo confiar y confiar” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, productor de cine, 60 años).

La confianza que tienen los grupos de interés no solo se ha ganado por efectos de sus acciones de RSC o por *La Marató*, se ha ido construyendo a través de 30 años de gestión, lo que ha hecho que tenga reservas importantes. La confianza que tiene la cadena de valor en TV3 se traslada a la gestión que realiza en *La Marató*, situación en la que en ocasiones no median otros factores, como por ejemplo, la rendición de cuentas.

### C. Cercanía

La cercanía representa un valor intangible con el mismo peso que la transparencia, el prestigio o la responsabilidad. Los teóricos que apoyan la cercanía como fundamental para la construcción de RC son: Davies, Chun, Vinhas & Roper (2003), Jackson (2004) y Molleda (2010). Su factor de incidencia dentro de la cadena de valor de TV3 es del 9,9%.

La forma en que se analiza este intangible es diferente al caso de la confianza o la transparencia porque los *stakeholders* no siempre exponen la palabra exacta, sino que se asumen posturas similares, o que puedan ser acepciones del concepto (lazos, vínculos, pertenencia, entre otros).

El grupo de interés que más comentarios destaca sobre la cercanía es la ciudadanía. Al contrario de lo expuesto en el caso de la transparencia, en el que se registraron acotaciones respecto al intangible en sentido negativo (falta de transparencia), en el caso de la cercanía los *stakeholders* argumentan vínculos muy estrechos con TV3:

- “Crea más lazos y vínculos de unión en un tema muy importante como es la solidaridad” (Ciudadanía, fotógrafa, 54 años).
- “Al ser un medio de comunicación público, con programas como *La Marató* transmiten proximidad y se implican con la sociedad” (Ciudadanía, administrativa, 32 años).

- “Los espectadores se sienten más cercanos” (Ciudadanía, licenciada, 50 años).
- “Genera empatía. Ayuda a concienciar a los espectadores, se sienten también apoyados por TV3 y fomentan la participación activa de los mismos” (Ciudadanía, *marketing*, 25 años).
- “Supongo que crea un vínculo especial con el espectador, que se pone en la piel de los invitados afectados y se alegra de que los ayuden” (Ciudadanía, maquilladora, 27 años).
- “Hace que el espectador se involucre directamente con una iniciativa de la cadena. Esto fideliza al espectador ya que lo hace más comprometido no solo con la programación sino con unos ideales” (Ciudadanía, comunicadora, 28 años).
- “La responsabilidad social genera un vínculo con el espectador muy favorable” (Ciudadanía, administradora, 26 años).
- “Mostrar sensibilidad institucional para las necesidades sociales más relevantes del momento y de la salud es motivo de cohesión, de reflejo positivo y de voluntad de pertenencia al grupo humano que configura la entidad de TV3” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, directivo, 55 años).
- “Si no hubiera credibilidad y sentimiento de pertenencia, no se haría” (Competencia y sector estratégico, comunicador, 27 años).

Si hay un valor intangible que exponga fehacientemente la relación entre los *stakeholders* y TV3 este sería la cercanía. Las anteriores son solo algunas de las opiniones extractadas, pero son muchas más los argumentos en los que los encuestados demuestran su estrecho vínculo con *La Marató* y con TV3.

#### *D. Responsabilidad*

Los teóricos de la RC asumen la responsabilidad desde un sentido que no solo se suscribe a los aspectos sociales, económicos, ambientales o legales, sino que representa toda responsabilidad que asumen las empresas con sus *stakeholders*. Quienes coinciden en que la responsabilidad es un valor intangible importante para la creación de RC son Fundación Alternativas (2007), López & Sebastián (2009) y Griffin (2009). Su factor de incidencia dentro de la cadena de valor de TV3 es del 6,7%.

Los grupos de interés que más se refieren a la responsabilidad de TV3 son las instituciones públicas y las organizaciones, instituciones y asociaciones. Este hecho tiene mucho que ver con el tipo de personas que han contestado la encuesta, pues en estos casos se trata de *stakeholders* que tienen conocimiento previo de lo que es la RSC, y además trabajan y desarrollan actividades de esta índole desde sus puestos de trabajo:

- “*La Marató* es una de esas acciones de responsabilidad corporativa, sin duda. Es la mayor aportación que hace al cabo del año TV3 hacia la sociedad sin ser, si se es estricto, trabajo de una cadena de televisión recoger dinero para desarrollar investigaciones científicas” (Instituciones públicas, comunicadora, 65 años).
- “Usar el medio público para mejorar socialmente algún ámbito es sinónimo de responsabilidad social” (Instituciones públicas, arquitecto, 35 años).
- “Progresivamente, edición tras edición, cada vez alcanza más ese papel de acción de Responsabilidad social corporativa” (Instituciones públicas, funcionario, 52 años).
- “Es una acción de RSC sin duda, pero necesita de la logística de producción y emisión de contenidos. Esto complica muchas dinámicas porque no hay una cultura de RSC consolidada entre los responsables de programación y creación de contenidos” (Empleados, auditor, 48 años).
- “No creo que se haga de forma excesivamente intencionada, pero sí, como toda empresa grande, la RSC se vende a los trabajadores como un hecho distintivo que debe hacer sentir al trabajador más vinculado a la empresa. Creo que en el caso de *La Marató* funciona bien, pues cuadra perfectamente unos valores que están interiorizados los trabajadores: lo público, el servicio al ciudadano y la notoriedad de la marca TV3” (Empleados, financiero, 38 años).

Las justificaciones de los *stakeholders* sobre la idea de que se trata de una acción de RSC pero que consideran que no es concebida con esa intención demuestra de alguna manera que el pensamiento colectivo es que la RSC tiene una “intención oculta”, que es mejor no hacer notoria.

Otra condición que expresan los grupos de interés es la forma en que la RSC se entiende como elemento fundamental y de cohesión en una empresa de comunicación pública, de tal forma que su labor social como medio también tiene implicaciones en las estrategias que en el ámbito de la RSC pueda cumplir para beneficio de la comunidad.

### *E. Calidad*

La calidad es, junto con la confianza, el intangible que más valoran los teóricos de la reputación; los autores que concuerdan en asumir la calidad como indispensable para la construcción de RC son: Herranz (2003), Alsop (2004), Jackson (2004), López & Sebastián (2009) y Muñoz (2010). No obstante, su factor de incidencia dentro de la cadena de valor de TV3 es tan solo del 4,7%.

Ya se ha hecho alusión a que los valores intangibles varían en importancia para las empresas según el sector económico al que pertenecen. Esta perspectiva sostiene que para una empresa de productos tangibles la calidad es mucho más preponderante, mientras que para una empresa de comunicación, por ejemplo, la calidad puede ser más etérea debido a su condición de ofrecer un servicio.

Este aspecto no quiere decir que la calidad no sea un intangible de relevancia para las empresas de comunicación, pero en el caso de una investigación como esta, en la que se ponderan los valores asociados a las acciones de RSC, la calidad puede estar en un plano menos notorio que, por ejemplo, la cercanía, la transparencia o la confianza.

El grupo de interés que más ha establecido la condición de calidad de TV3 es la ciudadanía. Un aspecto fundamental para corroborar que los espectadores, como grupo de interés esencial para TV3, son quienes tienen presente este valor intangible:

- “*La Marató* y TV3 son dos cosas diferentes. Quizás la eficiencia de *La Marató* se puede contagiar a TV3, pero ésta ya tiene fama de ser una televisión pública de calidad y eficiente” (Ciudadanía, profesor, 34 años).
- “Una buena organización externa, en un evento de esta envergadura, refleja una buena organización y coordinación interna. Por

tanto da una buena imagen en todo sentido. También hacia fuera, podemos deducir la capacidad de propagar y publicar que tiene TV3 ante el público” (Ciudadanía, administrativa, 29 años).

- “Pienso que desde siempre TV3 ha sido considerada como una cadena muy solidaria, está claro que los espectadores siempre valoran estos aspectos, pero TV3 también se ha ganado por sí sola la cantidad de espectadores que les siguen porque tiene muy buena programación y sabe lo que le gusta al espectador catalán” (Ciudadanía, farmacéutica, 35 años).
- “TV3 es una televisión de calidad y lo demuestra en el día a día. *La Marató* es importante, sí, pero TV3 es una televisión de calidad para muchas más cosas desde mi punto de vista” (Ciudadanía, administrativa, 50 años).
- “Los trabajadores nos sentimos orgullosos de *La Marató* y de la empresa en la que trabajamos porque creemos que hacemos un servicio al país, un buen producto que gusta y que tiene una gran reputación” (Empleados, administrativa, 34 años).

Los factores de calidad que asocian los grupos de interés están más relacionados con la eficiencia, los buenos resultados y la buena organización que transmite *La Marató*. Aunque se han encontrado opiniones acerca de la calidad de la programación y de los contenidos de TV3, éstas son realmente minoritarias con respecto a las que se relacionan con la gestión de *La Marató*.

### *F. Prestigio*

El prestigio, como intangible, posee un factor de incidencia dentro de la cadena de valor de TV3 del 3,2% y corresponde a la valoración realizada por tres autores: Herranz (2003), Fombrun & Van Riel (2004) y Ewing (2011).

Este intangible ha sido mencionado únicamente por la ciudadanía y empleados, además sus respuestas destacan más el concepto de reconocimiento, notoriedad o popularidad que el prestigio como marca de alto standing o de fama:

- “Otorga prestigio y es una publicidad gratuita” (Ciudadanía, comercial, 33 años).

- “Es un acto simbólico muy potente que contagia y todo con el positivismo de TV3, lo que no hace otra cosa que mejorar su prestigio” (Ciudadanía, medios, 53 años).
- “Le brinda buena imagen, da prestigio y percepción que el ente público es un servicio al ciudadano que va más allá de sus funciones naturales: informar y entretener” (Empleados, administrativo, 48 años).
- “Creo que el proyecto es totalmente altruista y que si se derivan consecuencias de prestigio no es por interés de mejorar nada de cara a nadie” (Empleados, administrativa, 58 años).

Para una empresa de comunicación como TV3 la idea de prestigio ligada al reconocimiento es fundamental y base de su desarrollo estratégico pues le permite continuar gozando de una relación más estrecha con sus grupos de interés, en especial con la ciudadanía (audiencia).

### G. Desempeño

La forma en que las empresas de comunicación llevan a cabo su trabajo puede convertirse en una de las claves para su supervivencia. Pero, este factor incluso puede pasar a un segundo plano cuando los valores intangibles como por ejemplo la cercanía o la confianza son ya parte intrínseca de su relación con los grupos de interés.

En el caso de la encuesta, los *stakeholders* han valorado muchísimo más otros intangibles, por encima del desempeño, que tan solo alcanza un factor de incidencia dentro de la cadena de valor del 2,6%. Los autores que concuerdan en incluir este intangible como importante constructor de RC son: Alsop (2004) y Ewing (2011).

Las manifestaciones que los grupos de interés destacan sobre el desempeño se presentan alrededor del buen trabajo que realiza TV3 con *La Marató*. En este caso los *stakeholders* son conscientes de las dificultades propias de una iniciativa como ésta y valoran la manera en que se gestiona:

- “Sí, porque organizar todos los efectivos del canal, personales, económicos y materiales, y distribuirlos a través de todo el terri-

torio catalán, coordinando todo desde los monitores y oficinas de TV3, es la más complicada y, por lo tanto, mejor de las prácticas de gestión de esta empresa de comunicación” (Ciudadanía, licenciada, 22 años).

- “Porque básicamente está bien hecha, bien pensada, bien gestionada, y no sometida a intereses políticos” (Empleados, técnica, 53 años).

*La Marató* no es solo el día de emisión del evento, sino que, por el contrario, representa un cúmulo de actividades que hacen que la gestión sea más complicada. Esta es la razón por la que muchos grupos de interés asumen el éxito de *La Marató* como un buen desempeño de TV3 desde el ámbito empresarial.

#### *H. Ética*

El último de los intangibles es la ética, la cual posee un 1,3% de factor de incidencia en la muestra de la cadena de valor de TV3 encuestada, y la cual ha sido valorada por autores como: López & Sebastián (2009) y Griffin (2009).

El único grupo de interés que ha formulado algún comentario enfocado con la ética ha sido los proveedores:

- “Por ser un programa de ayuda a terceros, sin ánimo de lucro y demostrando mucha profesionalidad, ética y saber tratar los temas de una forma humana, sensible y educadora” (Proveedores, comercial, 38 años).
- “No sé si mejora pero contribuye a situar TV3 como un referente no sólo en el ámbito televisivo sino también en un referente moral y humano” (Proveedores, empresario, 35 años).

Los *stakeholders* que sostienen un contacto más directo con la empresa son aquellos llamados a valorar la ética de dicha organización. Así ocurre con los proveedores, que son quienes asumen el papel de *La Marató* y de TV3 como ético y que trabaja en beneficio del desarrollo social y humano.

### *I. Solidaridad*

La solidaridad no ha sido catalogada por los teóricos como un intangible indispensable para construir RC. No obstante, dadas las propias características de *La Marató*, aquella se convirtió en el valor intangible de mayor referencia por parte de la cadena de valor de TV3, con un factor de incidencia del 19,8%, por encima de la transparencia y la confianza, que obtuvieron un 15,1% y un 10,5% respectivamente.

Las percepciones de los *stakeholders* de TV3 fijan la solidaridad como un valor que va más allá del asistencialismo. Separar *La Marató* de una concepción asistencialista es trascendental debido a que aleja toda duda sobre que TV3 utilice únicamente esta acción de RSC como un lavado de cara o como estrategia para construir reputación e imagen de marca.

Si la cadena de valor de TV3 cree que la solidaridad que pone en práctica *La Marató* es una acción que vela por el beneficio de la comunidad, que se implementa por su condición de empresa pública, esto le permite gozar de una condición inmejorable para la construcción de RC:

- “Es un ejemplo de solidaridad y altruismo, mucha gente participa desinteresadamente, gracias a la televisión pública” (Ciudadanía, profesora, 54 años).
- “En todo caso ayuda a transmitir valores de solidaridad, responsabilidad, cohesión, integración... que son los que pueden ayudar a cambiar ciertas situaciones negativas” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, pedagoga, 35 años).
- “*La Marató* es la prueba de cómo nuestros medios de comunicación están implicados en nuestra sociedad. Las actividades populares en muchos pueblos y ciudades son un ejemplo. La solidaridad es siempre el eje de *La Marató*” (Empleados, licenciado, 49 años).
- “Hacen que trabajar con TV3 sea como trabajar para uno mismo, y hacer propia esta como otras iniciativas solidarias” (Proveedores, comercial, 40 años).
- “Creo que TV3 no tiene competidores directos, es una televisión autonómica que se ha ido forjando a lo largo de sus 30 años de

historia. Y creo que cuando se habla de *La Marató* lo asociamos a un concepto más social y solidario que de marca” (Competencia y sector estratégico, periodista, 29 años).

- “Evidentemente y sirve como modelo para otras televisiones. Es una televisión pública y como tal debe ofrecer su plataforma para realizar iniciativas de este tipo, en contrapartida crece su reputación como medio solidario y que ayuda a diferentes causas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos” (Instituciones públicas, comunicadora, 37 años).

Sin distinción, todos los *stakeholders* asumen que la solidaridad de TV3 es una de las bases para su éxito y uno de los motivos de orgullo de la sociedad catalana. Además, genera un sentimiento que comparten sus grupos de interés. El enfermo que se cura o el investigador que puede continuar su labor no son los únicos favorecidos. El beneficio que concede *La Marató* lo disfrutan todos sus *stakeholders*.

## Bibliografía

- Alsop, R. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation. Creating, protecting & repairing your most valuable asset*. London: Kogan Page.
- Álvarez, J. T. (2005). *Gestión del poder diluido*. Madrid: Prentice Hall.
- Aznar, H. (2005a). *Comunicación responsable. La autorregulación de los medios*. Barcelona: Ariel.
- Azurmendi, A. (2001). De la ética desprotegida. En Codina, M. (Ed.), *De la ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación* (203-217). Navarra: Eunsa.
- Benbeniste, S., Ortega, P. & Ramil, X. (2007). *La Responsabilidad social corporativa en la prensa española*. Madrid: Fundación Chandra.
- Berens, G. & Van Rekom, J. (2008). How specific should corporate communication be? En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (96-117). New York: Routledge.
- Brogan, C. & Smith, J. (2009). *Trust agents. Using the web to build influence, improve reputation, and earn trust*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Camps, V. (2008). ¿Todo vale? Hacia una mirada ética en los medios de comunicación. *Comunicar*, 31(16), 393-395.
- Carroll, C. (Ed.). (2011a). *Corporate reputation and the news media*. New York: Routledge.
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N. & Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: the case of fair trade products. *Journal of Chillón*, J. (2010). *Filosofía del periodismo. Razón, libertad, información*. Madrid: Fragua.
- Codina, M. (Ed.). (2001a). *De la ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación*. Navarra: Eunsa.

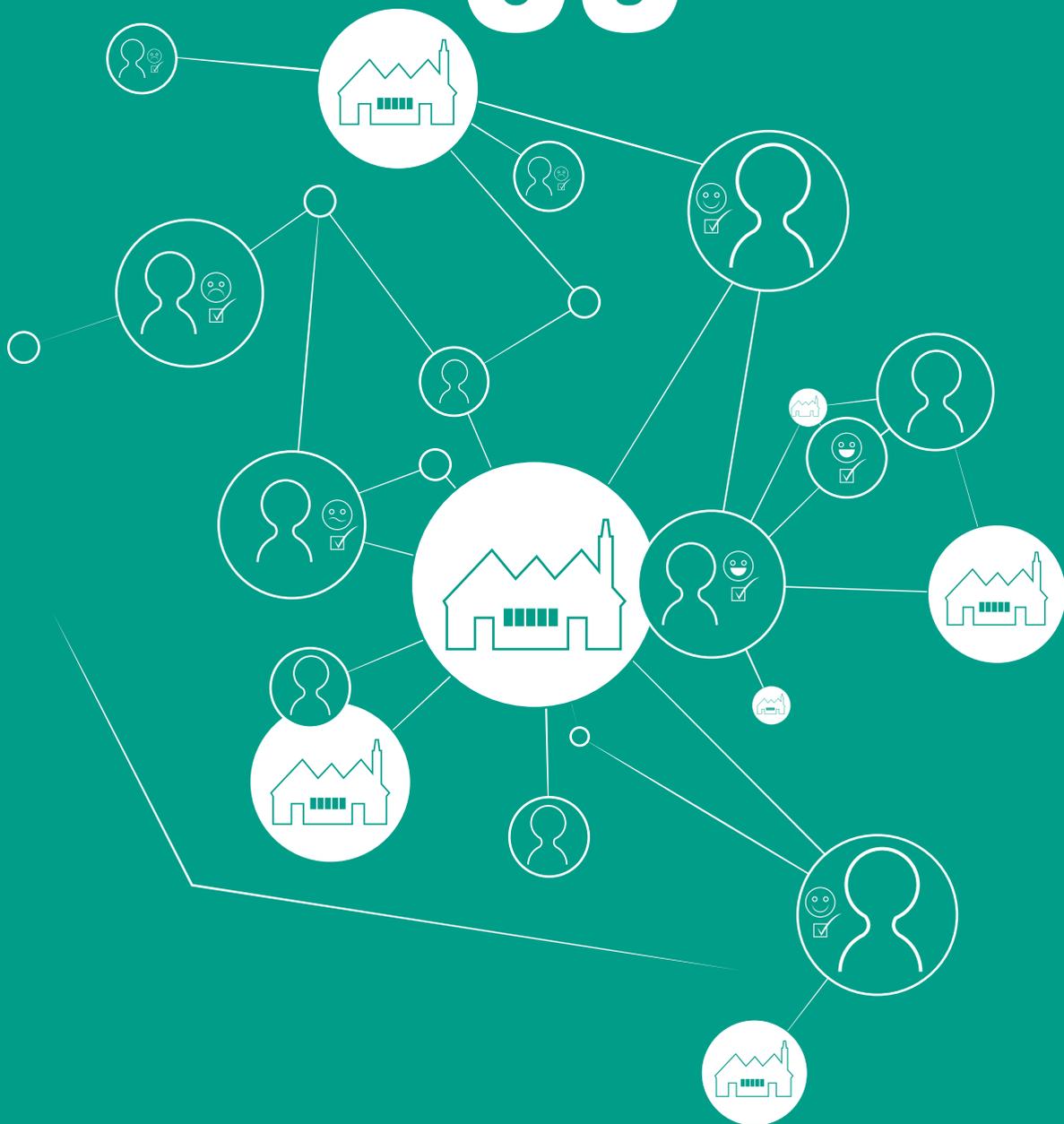
- Codina, M. (2009). La virtud de la justicia como eje del razonamiento ético profesional del comunicador. *Revista de Comunicación*, 8, 7-25.
- Cortina, A. (2004). Ciudadanía activa en una sociedad mediática. En Conill, J. & Gozávez, V. (Eds.), *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual* (11-31). Barcelona: Gedisa.
- Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Covey, S. (2007). *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*. Barcelona: Paidós.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas, R. & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York: Routledge.
- Delgado, V. (2012). *Estudio del grado de desarrollo de la Responsabilidad social corporativa través de las memorias de sostenibilidad y de las audiencias en televisión*. (Tesis de doctorado, Universidad de la Rioja). Recuperado de [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha\\_params/id/56506493.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha_params/id/56506493.html)
- Delgado, V. & Olarte, M. (2012). Responsabilidad social corporativa en el sector de la televisión. Un estudio longitudinal de las memorias de sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación AdResearch ESIC*, 6(6), 112-129.
- Doorley, J. & García, H. (Eds.). (2011). *Reputation management. The key to successful public relations and corporate communication*. New York: Routledge.
- Echaniz, A. & Pagola, J. (2004). *Ética del profesional de la comunicación*. Bilbao: Desclée.
- Ewing, A. (2011). Corporate responsibility. En Doorley, J. & García, H. (Eds.), *Reputation Management. The key to successful public relations and corporate communication* (353-381). New York: Routledge.
- Fernández, F. (2002). *La responsabilidad de los medios de comunicación*. México: Paidós.
- Fernández, D. & Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por Responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.
- Fernández, T. (2013). Las corporaciones de radiotelevisión pública de la Unión Europea y el incipiente uso de la web 2.0 para comunicar RSC. *Journal of Communication*, 6, 86-110.
- Ferré-Pavía, C. & Orozco-Toro, J. (2011). El diálogo entre empresas de comunicación y sus *stakeholders* en América y Europa. Valores de la cultura corporativa en 40 informes de RSC al Pacto Mundial. *Cuadernos de Información*, 29, 91-104.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (2004). *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Freeman, B. (2006). Substance sells: aligning corporate reputation and corporate responsibility. *Public Relations Quarterly*, 51(1), 12-19.
- Fundación Alternativas. (2007). *La Responsabilidad social corporativa en España. Los nuevos desafíos de la RSC*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Fundación Alternativas. (2009). *La Responsabilidad social corporativa ante la crisis*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Garay, I. & Sánchez, C. (2006). Responsabilidad corporativa y medios de comunicación. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (191-210). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- González, M. (2009). *Responsabilidad social empresarial*. México: Norma.

- Gozálvez, V. & Lozano, F. (2004). Autonomía profesional y códigos deontológicos de la comunicación audiovisual. En Conill, J. & Gozálvez, V. (Eds.), *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual* (51-78). Barcelona: Gedisa.
- Griffin, A. (2009). *New strategies for reputation management. Gaining control of issues, crises and corporate social responsibility*. London: Kogan Page.
- Guillén, M. (2008). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
- Gulyás, A. (2009). Corporate social responsibility in the British media industries – preliminary findings. *Media, Culture & Society*, 31(4), 657-668.
- Herranz, J. (2003). La comunicación de la Responsabilidad social corporativa: usos y abusos. En Salinas, F. (Ed.), *Responsabilidad social de las empresas y balance social* (93-108). Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Ingenhoff, D. & Koelling, M. (2012). Media governance and corporate social responsibility of media organizations: an international comparison. *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 154-167
- Jackson, K. (2004). *Building reputational capital. Strategies for integrity and fair play that improve the bottom line*. New York: Oxford University Press.
- Jaehnig, W. & Onyebadi, U. (2011). Social audits as media watchdogging. *Journal of Mass Media Ethics*, 26, 2-20.
- Komisarjevsky, C. (2012). *The power of reputation. Strengthen the asset that will make or break your career*. New York: Amacom.
- Korin, M. (2011). Los medios de comunicación. En Vives, A. & Peinado, E. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresas en América Latina* (185-202). Washington: Cumpetere.
- Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. New York: Palgrave MacMillan.
- López, B. & Sebastián, A. (2009). Responsabilidad social corporativa y Reputación corporativa. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (139-170). Madrid: ESIC.
- Maciá, C. & Herrera, S (2010). La deontología periodística: praxis, disfunciones y retos desde la perspectiva de los profesionales de la comunicación en la Comunidad de Madrid (2006-2009). *Comunicación y Sociedad*, 23(1), 77-104.
- Mateo, R., Bergés, L. & Sabater, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.
- Mehtap, O. & Kokalan, O. (2013). The relationship between corporate reputation and organizational citizenship behavior: a comparative study on TV companies and banks. *Quality & Quantity*, 47(6), 3609-3619.
- Melo, T. & Garrido, A. (2012). Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 11-31.
- Molleda, J. (2010). Identidad, autenticidad y reputación: una triada dinámica. En Sólánich, F. (Ed.), *Relaciones públicas: reflexiones y desafíos* (22-31). Santiago de Chile: Universidad del Pacífico.
- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K. (2008). The catch 22 of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Mosto, C. (2010). Relación entre la construcción de espacios en medios masivos y su impacto en el desarrollo de Reputación corporativa. *Revista científica de UCES*, 14(1), 100-115.
- Muñoz, M. (2010). Reputación corporativa: trustmark y activo de comportamientos adquisitivos futuros. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 33, 23-40.

- Ocampo, M. (2002). Los códigos deontológicos. Historia, necesidad, realizaciones y límites. En Agejas, J. & Serrano, F. (Eds.), *Ética de la comunicación y de la información* (263-275). Barcelona: Ariel Comunicación.
- Olcese, A. (2009). *El capitalismo humanista*. Madrid: Marcial Pons.
- Orozco-Toro, J. & Ferré-Pavia, C. (2011a). Los stakeholders de las empresas de comunicación en el ámbito de la Responsabilidad social corporativa. *Folios*, 25, 107-125.
- Orozco-Toro, J. & Ferré-Pavia, C. (2012a). La fuerza de los *stakeholders* en el caso de La Noria. Ciudadanía crítica y uso de redes sociales en un análisis de la Reputación corporativa. *Icono* 14, 10(3), 107-125.
- Piazzo, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de [http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl\\_10803\\_96276/vp1de1.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_96276/vp1de1.pdf)
- Pizzolante, I. (2004). Gobierno corporativo: la revolución de la transparencia. En Losada, J. (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (175-192). Barcelona: Ariel.
- Pizzolante, I. (2009). Asumir el desafío de modelar el nuevo entorno empresarial o adecuarse a él. En Costa, J. (Ed.), *Dircom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación* (77-86). Barcelona: Aldea Global.
- Prats, E., Buxarrais, M. & Tey, A. (2004). *Ética de la información*. Barcelona: UOC.
- Restrepo, J. (2009). Ética en la empresa periodística. *Revista de Comunicación*, 8, 84-94.
- Rey, G. (2008). *La otra cara de la libertad. La Responsabilidad social empresarial en medios de comunicación de América Latina*. Bogotá: FNPI.
- Sánchez, A. (2001). El comportamiento ético en las empresas de comunicación. En Codina, M. (Ed.), *De la ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación* (21-39). Navarra: Eunsa.
- Sánchez, C. (2007). La gestión del convencimiento: la comunicación y el diálogo responsable. La empresa y los medios de comunicación. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (342-362). Barcelona: RACEF.
- Schiffman & Kanuk (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice Hall.
- Shamma, H. & Hassan, S. (2009). Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 326-337.
- Silverstone, R. (2010). *La moral de los medios de comunicación*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Sotelo, C. (2001). Principio profesionales de la comunicación institucional. En Codina, M. (Ed.), *De la ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación* (171-182). Navarra: Eunsa.
- Stern, R. (2008). Stakeholder theory and media management: ethical framework for news company executives. *Journal of Mass Media Ethics*, 23, 51-65.
- Videla, J. (2004). *La ética como fundamento de la actividad periodística*. Madrid: Fragua.
- Vila, N. & Küster, I. (2013). Antecedentes de Reputación corporativa en cadenas televisivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 334-348.
- Villafañe, J. (2004a). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Viñarás, M. (2010). El discurso de la RSC en los medios de comunicación social. *Vivat Academia*, 110, 90-104.

- Vives, A. (2010). *La responsabilidad social de las empresas. Enfoque ante la crisis*. Madrid: Fundación Carolina.
- Walsh, G., Mitchell, V., Jackson, P. & Beatty, S. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: a customer perspective. *British Journal of Management*, 20, 187-203.
- White, R. (2007). *Comunicar comunidad. Aportes para una ética de la comunicación pública*. Buenos Aires: La Crujía.

# Capítulo 09



## CASOS DE ANÁLISIS DE REPUTACIÓN CORPORATIVA EN COLOMBIA

## 9. La ética, la Responsabilidad social corporativa y Reputación corporativa en empresas colombianas y multinacionales

Es un hecho irrefutable que las grandes corporaciones y multinacionales tienen cada vez más poder. Para nadie es un secreto que algunas de las grandes empresas controlan gran parte del comercio mundial y que, incluso, llegan a superar en dinero los valores transaccionales de países luego de exportaciones de materias primas.

Ya para inicios de la segunda década de este siglo algunos investigadores alertan sobre las implicaciones que tiene el poder de estas mega empresas, y no solo lo referencian como casos aislados, sino que además, aportan datos del poder que vienen alcanzando estas organizaciones y de las consideraciones éticas que lo rodean:

Según el Instituto de Estudios Políticos de Washington, entre las cien potencias económicas más grandes del mundo ya hay más empresas que Estados. Entre los años 1983 y 1999, las ganancias de las doscientas empresas más importantes del mundo se incrementaron en un 362,4%. Durante el mismo tiempo, la cifra de empleados se elevó sólo un 14,4%. La participación de estas firmas en el PIB (producto interior bruto) mundial asciende hoy al 27,5%, mientras que su participación en el empleo sólo alcanza un 14,4% (Werner & Weiss, 2011, p. 65).

Estos dos autores de la publicación “El libro negro de las marcas. El lado oscuro de las empresas globales”, continúan advirtiendo que:

Las 500 mayores multinacionales mueven un cuarto del producto nacional bruto mundial y controlan el 70% del comercio global. Sin embargo, solo ocupan al 0.05% de la población mundial. Cada año mueren 10 millones de niños cuyos padres no tienen dinero para medicamentos. Diaria-

mente 100.000 personas sucumben a las consecuencias del hambre y la explotación (Werner & Weiss, 2011, p. 19).

Las dos citas anteriores permiten corroborar el poder que hoy en día tienen las grandes multinacionales, de las cuales muchas de ellas han realizado una importante labor en la generación de empleo, en la creación de productos y servicios que mejoran la calidad de vida de los habitantes del planeta, en la inclusión de minorías, en la educación y progreso de habitantes de zonas desprotegidas, entre muchas otras acciones. Pero, también se pueden contar una gran cantidad de empresas que han incurrido en graves problemas éticos, lo que muchas veces les ha ocasionado el desprecio de sus consumidores, una notoriedad negativa en medios de comunicación masiva, la pérdida de valor de marca y en especial la erosión de su Reputación corporativa.

Basado en estos criterios, este capítulo tiene como objetivo dar a conocer algunas de las situaciones que han sufrido empresas multinacionales y colombianas. En este sentido se debe hacer una aclaración de suma relevancia: se trata de casos con hechos investigados, que pueden ser documentados en libros académicos, revistas científicas, medios masivos de comunicación, e incluso en los archivos digitales y sentencias que publica de manera periódica la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) de Colombia. No se pretende generar juicios de valor, pues en muchas ocasiones se desconoce toda la información que rodea las situaciones de las empresas y del mercado, y no se quiere realizar pronunciamientos basados en suposiciones y conjeturas, razón por la cual se anexará la fuente de los medios de comunicación que han emitido la noticia y las páginas web en donde la SIC ha dado a conocer las respectivas sentencias.

## 9.1 La ética asociada a la Responsabilidad social corporativa

La ética empresarial ha sido asociada a una forma de desarrollar acciones de RSC. Muy a menudo la RSC se confunde con las acciones éticas de las empresas, sin embargo, el problema no subyace en la dicotomía terminológica, o en la etimología de los conceptos, sino en la manera

en que algunos teóricos (Cortina, 2006; Garay & Sánchez, 2006; Stoll, 2008; Tascón, 2008; Ramiro, 2009; Doane, 2010; Mercader, 2010) han considerado que las acciones éticas complementadas con la puesta en marcha de acciones de RSC son más un “lavado de cara” que busca generar beneficios aumentando el valor intangible de la marca.

Uno de los investigadores que más ha trabajado la relación entre la ética y la RSC es García-Marzá (2004), quien expone que:

La ética empresarial se ocupa de establecer las condiciones procedimentales desde las que es posible definir y delimitar la legitimidad empresarial [...]. Por su parte, la Responsabilidad social corporativa define el conjunto de acciones, decisiones y políticas que conforman la respuesta que ofrece la empresa entre las demandas y exigencias de sus correspondientes grupos de interés (p. 187).

Esta diferencia permite entender que la ética busca la legitimidad de la empresa, no como una forma de generar aceptación de los *stakeholders*, sino como una alternativa para la generación de confianza a través del diálogo. En este aspecto, el diálogo con los grupos de interés no debería ser considerado como una forma de buscar su aceptación, sino como una manera de comunicación permanente. El problema surge cuando investigadores de la ética y la RSC perciben que algunas empresas invierten más fondos en publicitar sus acciones sociales que en llevarlas a cabo (Tascón, 2008), en una estrategia para proteger la marca (Doane, 2010), con el fin de reducir la brecha entre el éxito de los negocios empresariales y el fracaso de su imagen pública (Ramiro, 2009). Un claro ejemplo se puede observar en los datos que presentan Werner & Weiss (2011), sobre una gran multinacional:

En Nigeria, Shell ha extraído petróleo de su suelo por un valor aproximado de 35.000 millones de euros. Ya en el año 1992 se calculaba que los daños medioambientales ocasionados por la explotación ascendían a unos 4.000 millones de euros. Los 60 millones que la empresa manifiesta haber destinado a obras sociales adquieren de pronto un matiz diferente: se transforman en un gasto comparativa-

mente pequeño, pero muy eficaz, dentro del presupuesto de publicidad. En efecto, la acción benefactora de Shell es reconocida en los medios internacionales como clásico ejemplo de responsabilidad empresarial (p. 22)

Las organizaciones que han optado por implementar la RSC como un lavado de cara han entendido que la ética empresarial es una oportunidad para contrarrestar los efectos de una crisis de imagen o para aumentar el valor de sus intangibles. Esta actuación, que Mercader (2010) denomina como “business ethics” y que Ramiro (2009) llama “cosmética de los negocios” puede provocar importantes perjuicios a las empresas, porque en el momento en que los *stakeholders* reconocen una acción de esta índole reaccionan y su poder se evidencia, no solo en la pérdida de usuarios o consumidores, sino, y aún más importante, en posibles boicot y divulgación de sus malas políticas en las redes sociales y en los medios de comunicación masiva.

Quienes implementan la ética y la RSC en sus organizaciones con el único fin de mejorar la RC incurren en un grave error. Aquí no se trata solo de juicios morales sino de entender que las acciones de RSC deben estar mediadas por la transparencia como vía para generar confianza, sobre todo porque los *stakeholders* están cada vez más informados y son más escépticos ante las acciones empresariales, así lo ratifica Mainwaring (2011), al asegurar que “it is no longer credible for brands to claim to practice social responsibility by donating to charities while still conducting business as usual” (p. 122). Para corroborar estas condiciones de las acciones de las empresas otros autores destacan que “las multinacionales invierten sumas millonarias en potenciar la imagen de sus marcas. En cambio, ahorran en las condiciones de producción. Ello trae como consecuencia relaciones laborales deplorables, pobreza y violaciones de los derechos humanos” (Werner & Weiss, 2011, p. 21).

Aunque investigadores de la importancia de Cortina (2006) declaren que la ética vende y genera buena reputación, o Villafañe (2004b), quien llama la atención sobre la idea de que la RSC es rentable, no se debe relacionar la idea de la RSC como herramienta para el beneficio de la marca, sino para el beneficio de todos los *stakeholders*. En defi-

nitiva, de lo que trata la ética asociada a la RSC es que se busca ser una empresa ética en vez de hacer ética en la empresa (Ráfols, 2007).

## 9.2 Problemas éticos y Responsabilidad social corporativa

La falta de ética empresarial ha sido uno de los factores más importantes para la generación de crisis que han tenido que afrontar un número importante de empresas en los últimos años. Algunas han alcanzado grandes magnitudes, sobre todo por el nuevo poder de los *stakeholders*, el uso de las TIC y una globalización caracterizada por una situación de interdependencia, en donde lo que ocurre en un lugar influye en las vidas de personas en todo el mundo (Bauman, 2010).

Debido a este poder de los *stakeholders*, las TIC y la globalización, las empresas han tenido que ir modificando algunas de sus estrategias operacionales. Por ejemplo, hace algunos años la mejor manera que tenía una compañía de solucionar sus problemas era optando por la decisión que menores costos económicos le ocasionara; en esta posición no mediaban consideraciones de tipo ecológico o social. Sin embargo, a pesar de la presión que ejercen los *stakeholders* en las decisiones empresariales, aún hoy se continúan sucediendo escándalos que evidencian una importante falta de ética por parte de las compañías multinacionales (Tabla 42).

**Tabla 42.** Problemas éticos de empresas a nivel mundial

Empresa	Problema ético
Adidas	Explotación, trabajo infantil, acoso sexual, comprador de pieles de animales maltratados por proveedores.
Apple	Explotación laboral infantil en China.
Bayer	Financiación de ensayos clínicos no éticos, fabricación de herbicidas peligrosos, trabajo infantil en los proveedores de materias primas.
British Petroleum	Financiación de guerra civil y tráfico de armas, destrucción del medio de vida en regiones petrolíferas, colaboración con regímenes militares, derrame de petróleo en México.
Chevron	Elegida la empresa más irresponsable del mundo por los premios Public Eye Award a las organizaciones de malas prácticas en derechos humanos, destrucción ambiental y corrupción.
Chicco	Irregularidades con riesgo para la vida, incumplimientos de las normas para la comercialización de alimentos para bebés.
Chiquita Brands	Vínculo con grupos paramilitares en Colombia, explotación de trabajadores en las plantaciones, utilización de herbicidas peligrosos.
Coca Cola	Persecución contra sindicatos con escuadrones de la muerte en empresas envasadoras, explotación y trabajo infantil.
Enron	Pérdidas ocultas y cambios en sus estados contables.
Exxon Mobil	Financiación de guerras civiles y tráfico de armas, grupos de presión contra medidas de protección climática.
Fifa	Corrupción generalizada en las federaciones europeas y sudamericanas.
Ford	Ocultar daños en sus automóviles.
Gap	Explotación de trabajadores, represión contra miembros de sindicatos.
Mattel	Explotación extrema en empresas proveedoras chinas, contaminación con plomo en juguetes.
McDonalds	Trabajo infantil en empresas proveedoras chinas, explotación en empresas proveedoras, excesivo consumo de carne con consecuencias ecológicas y sociales negativas.
Mercedes-Benz	Comercio de armas atómicas y minas antipersona, cooperación con regímenes militares, destrucción del medio ambiente.
Nike	Maltrato y malas las condiciones laborales de empleados.
Nestlé	Destrucción del medio ambiente para la extracción de aceite de palma en la elaboración de producto Kit-Kat.

Empresa	Problema ético
News of the World	Espionaje a personajes reconocidos del Reino Unido.
Parmalat	Maquillaje de estados contables.
Pfizer	Ensayos clínicos no éticos con consecuencias mortales, manipulación de datos y engaños en estudios farmacéuticos, maquillaje de resultados obtenidos.
Phillip Morris	Publicidad que incita a fumar a los menores de edad.
Procter & Gamble	Explotación y trabajo infantil en empresas proveedoras, actividad comercial en una dictadura militar, destrucción medioambiental, ensayos con animales.
Revista Science	Inclusión de resultados falsos en sus publicaciones.
Shell	Relación con grupos al margen de la ley en Nigeria.
Texaco	Destrucción del medio ambiente en Ecuador
Unilever	Destrucción de estructuras comerciales locales en África y Asia, explotación a través de los proveedores de materias primas.
Union Carbide's	Explosión de fábrica en la India por negligencia.
Walmart	Destrucción del medio ambiente y explotación de los trabajadores.
Walt Disney	Trabajo infantil, explotación y abuso en empresas proveedoras.
WorldCom	Pérdidas no registradas en los libros contables.
Xerox	Aumento ficticio de ingresos.

**Fuente:** La información ha sido extractada principalmente del libro negro de las marcas de Werner & Weiss (2011), Larkin (2003), Abascal (2005), Pursals (2013), y Akerlof & Shiller (2016).

Según Miralles (2006), estos problemas de orden empresarial han incitado la mirada de los medios de comunicación, de los gobiernos y sobre todo de los *stakeholders*, pues “es innegable que el auge actual de la RSC encuentra una de sus razones en los escándalos que han sacudido el mundo empresarial en los últimos años” (p. 79). Uno de los aspectos más graves de estos casos es el hecho de que los malos manejos y las faltas éticas parecen ser generalizadas, es decir, no han respetado tipos de organizaciones, no han respetado tampoco países de procedencia, ni mucho menos dimensiones de dichas empresas.

Lamentablemente, la lista de empresas inmiscuidas en escándalos ocasionados por la falta de ética es inmensurable, y sigue en aumento. La idea de Ráfols (2007) de la necesidad de ser una empresa ética en vez de hacer ética en la empresa cobra cada día mayor vigencia. Dadas estas circunstancias, las empresas deberán reconocer cuál es la mejor manera de llevar a cabo sus acciones de RSC, cómo vincularlas de una manera ética y cómo comunicarlas a sus *stakeholders*.

### 9.3 Las crisis y sus consecuencias en Reputación corporativa

Uno de los principios fundamentales de las relaciones públicas en sus investigaciones sobre el desarrollo y manejo empresarial es que ninguna organización en el mundo está exenta de sufrir una crisis, incluso porque en muchas ocasiones pueden ser originadas por circunstancias del mercado, la competencia, un desastre natural, etc., lo que representa condiciones exógenas que la misma compañía no puede controlar en su totalidad.

En este orden de ideas, se puede asegurar que las crisis empresariales siempre ocasionarán cambios en la RC. A pesar de ello, las organizaciones están más pendientes de lo que dichos problemas pueden ocasionar en su valor de marca. Este tipo de condiciones del mercado pueden ser fácilmente verificadas pues una vez que una empresa cae en una crisis los medios masivos de comunicación se encargan de realizar un rastreo bastante eficaz de los volátiles cambios que

esta situación le puede generar en el valor de marca: “No podemos olvidar que lo que más les interesa a los medios de comunicación es sacar a la luz pública aquellos temas que no funcionan bien” (Pursals, 2013, p. 36). Y luego, las consecuencias de la repercusión en medios y del escrutinio público por parte de los *stakeholders* hacen que las marcas pierdan, no solo valor en bolsa, sino que se comienza un efecto de erosión de valor de marca y de imagen y RC.

Es entonces cuando los directivos de las empresas han comenzado a entender que la mayor riqueza de una organización está en su marca. Así lo reconocen Werner & Weiss (2011) cuando establecen que por ejemplo: “El valor de una marca como Coca-Cola puede representar hasta el 96% del valor total de la empresa. En este contexto, los criterios más importantes que se deben tener en cuenta son el grado de notoriedad y la imagen” (p. 66). Bajo estas consideraciones se entiende cómo las crisis empresariales deben ser manejadas con el mayor cuidado y preferiblemente con el mejor grupo de profesionales de las relaciones públicas, mercadeo y comunicación de la empresa.

Una forma interesante para contrarrestar los problemas ocasionados por una crisis es creando un remanente de RC que permita guardar “tanques de reserva”, de tal forma que en el momento que una crisis ocurra se pueda aminorar el impacto. En esta dirección Pursals (2013) asume que la construcción de RC puede estar fundamentado en los siguientes elementos:

- Tiene mucho poder como elemento de diferenciación, elemento clave que todas las organizaciones buscan de una manera desesperada ante un mercado tan global y competitivo como el actual.
- Puede llegar a ser un factor emocional de fidelización de clientes muy importante.
- Puede ayudar a acceder a nuevos modelos de negocio que hasta ahora podrían ser inimaginables para las organizaciones.
- Puede beneficiar a las organizaciones a la hora de captar, retener y comprometer el talento.
- Puede llegar a permitir también el acceso a nuevos segmentos de población o targets que hasta ahora no eran viables para las organizaciones.

- Puede atraer a inversores a través de fondos de inversión especializados, los llamados fondos socialmente responsables (p. 24).

No siempre una condición de crisis empresarial tiene que traer efectos completamente negativos. Tener un “tanque de reserva de RC” podrá ayudar a aminorar los efectos de la crisis, pero también se debería asumir una situación de estas como una oportunidad para, por ejemplo, estrechar lazos con *stakeholders* estratégicos, revisar los procesos internos de gestión, implementar acciones de *accountability* (rendición de cuentas), de la manera que lo expone Pursals (2013), cuando advierte que:

Una de esas medidas o procedimientos puede ser la puesta en marcha de un plan de transparencia que permita a la marca convertir sus “muros de cemento” en “muros de cristal”. Para ello, la marca debe ser consciente del ejercicio y de la responsabilidad de llevar a cabo una medida de este calibre y no dejarla y confundirla con una operación de maquillaje para contar a algunos (p. 48).

Ya se ha mencionado en repetidas ocasiones dentro de este libro que la transparencia y el diálogo *multistakeholder* es, más que una oportunidad, una necesidad de las empresas para generar una buena relación con sus diversos grupos de interés.

Aunque se sabe que el sistema económico actual es depredador, y que en la mayoría de las ocasiones no perdona a las empresas que se han portado mal (Akerlof & Shiller, 2016), se deben aplicar todas las herramientas de gestión de las relaciones públicas y de la comunicación que estén al alcance para aminorar los efectos de una crisis. La puesta en marcha de un gabinete de crisis será la primera medida, pero posteriormente se deben tener presentes todas las posibilidades con las que cuenta una empresa para disminuir los efectos de una situación que comprometa su RC: selección de un vocero que enfrente a los medios de comunicación, rastreo de la información que se emiten redes sociales o en medios masivos, generación de boletines de prensa o de comparecencias de prensa para mantener infor-

mada la opinión pública, realización de visitas de prensa o jornadas de puertas abiertas, entre muchas otras acciones.

## 9.4 El devenir de empresas colombianas y su repercusión en Reputación corporativa

Dentro de este mismo capítulo se ha hecho una corta compilación de algunas empresas multinacionales que han incurrido en graves problemas éticos. Estas circunstancias han generado graves problemas en la gestión de estas empresas, en especial porque ha significado para sus intereses la pérdida de confianza de sus diversos grupos de interés, y por ende de su RC.

Lamentablemente, las empresas multinacionales establecidas en Europa o en Estados Unidos no son las únicas que se han enfrentado a dificultades por crisis, por problemas de tipo ético, o que por el contrario han implementado estrategias de RSC o de beneficio de sus *stakeholders*, dándoles de esta manera un beneficio en su RC. Igualmente en Colombia se pueden encontrar una cantidad importante de casos empresariales que, en su devenir, han generado beneficios o deficiencias en su RC.

Por estas razones, a continuación se presentan algunos de los casos más significativos de empresas colombianas, tanto en construcción como en deconstrucción de su imagen y su RC. El enfoque de esta información se realizará, como se indicó al principio de este capítulo, basado en hechos documentados y que pueden ser verificados, tanto en medios masivos de comunicación (en especial de la prensa escrita), como en organismos oficiales como la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) de Colombia.

<b>Caso</b>	El cartel de los cuadernos
<b>Empresa(s)</b>	Kimberly Carvajal Scribe
<b>Página web</b>	www.kimberly-clark.com.co www.carvajal.com www.scribe.com.co
<b>Año</b>	2001 - 2014
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>Las pruebas recolectadas por la SIC demuestran que durante alrededor de 13 años (2001 al 2014), se configuró un cartel en el sector de la producción, distribución y comercialización de cuadernos.</p> <p>Según la misma entidad, las tres empresas implicadas cometieron infracciones al régimen de libre competencia con el fin de fijar precios artificialmente, fijar políticas y estrategias de comercialización y mercadeo, y restringir el abastecimiento y distribución en los canales de comercialización.</p> <p>Las sanciones están estimadas en 64.435 millones de pesos para las empresas, mientras a las personas naturales que participaron en la creación y gestión del cartel de los cuadernos una suma cercana a los 1.288 millones de pesos.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>La página web del periódico El Tiempo: “<i>Los correos que revelaron la existencia del ‘cartel’ de los cuadernos</i>” puntualiza que existen pruebas para demostrar que altos directivos de las empresas implicadas trazaron una estrategia con el fin de controlar el mercado de los cuadernos escolares y de esta manera eliminar la competencia. En esta misma publicación se demuestra cómo, por ejemplo, este comportamiento cartelista impregnó todas las cúpulas de Carvajal, desde su presidente, gerente de mercadeo y vice presidente corporativo.</p> <p>Por su parte, el portal del periódico El Espectador: “<i>Superindustria desarma cartel del cuaderno</i>” explica que durante los 13 años de la existencia del cartel se vendieron en Colombia 1.183 unidades de cuadernos, por valor de 2 billones de pesos, lo que significa una concentración del 62% del mercado.</p>
<b>Información adicional</b>	En la página web de la SIC se puede encontrar completa información sobre los montos de la sanción, tanto a las empresas como a las personas naturales involucradas en el cartel de los cuadernos.

<b>Caso</b>	Publicidad engañosa de Alpina
<b>Empresa(s)</b>	Alpina
<b>Página web</b>	www.alpina.com.co
<b>Año</b>	2011 - 2014
<b>Situación</b>	Posible detrimento en la Reputación corporativa. La empresa Alpina ha sido sancionada por la SIC a pagar una multa superior a los 884 millones de pesos, por publicitar como yogur su producto Regeneris, a sabiendas que se no se trata de un yogur, sino de un alimento lácteo fermentado, incurriendo en publicidad engañosa.
<b>Repercusión en medios</b>	En la página web de la revista Semana: " <i>Alpina, multada por publicidad engañosa</i> " señalan que por publicitar como yogur lo que no era yogur la SIC multa a Alpina con más de 800 millones de pesos. En el caso de la página web de Caracol radio: " <i>Alpina buscará demostrar que sanción de Superindustria está fuera de lugar</i> ", declaran que la empresa dio respuesta a la sanción impuesta afirmando que demostrará las razones por las cuales no deben ser multados por publicidad engañosa.
<b>Información adicional</b>	En la página web de la SIC se puede encontrar información sobre los términos de la sanción.

<b>Caso</b>	Conciencia ecológica Chocolatinas Jet
<b>Empresa(s)</b>	Compañía Nacional de Chocolates
<b>Página web</b>	<a href="http://www.chocolates.com.co">www.chocolates.com.co</a>
<b>Año</b>	2012
<b>Situación</b>	<p>Posible beneficio en la Reputación corporativa.</p> <p>El álbum de chocolatinas Jet que desde hace muchos años produce la Compañía Nacional de Chocolates no solo es una fuente de información y de concienciación ambiental para millones de colombianos, en especial para los niños, sino que además, realiza campañas para apoyar la investigación y la conservación de especies que están en peligro de extinción.</p> <p>Otra de las iniciativas que están direccionadas al beneficio del medio ambiente son las becas IEA - Chocolatinas Jet. Las becas de la Iniciativa de Especies Amenazadas tiene como objetivos básicos: aumentar el conocimiento sobre las especies del álbum que habitan en Colombia, y generar propuestas para la conservación y manejo de especies en peligro.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>Las acciones que implementa la Compañía Nacional de Chocolates mediante el álbum de Jet han sido reconocidas por medios como El Tiempo, pues en su página web: "<i>La conciencia ecológica en el álbum de Jet</i>", se hace referencia a los beneficios que conlleva esta estrategia ambiental.</p> <p>En sus páginas se alude a que este álbum no solo es un referente para todos los colombianos, sino que además, a través de este se pueden apoyar las investigaciones que se realizan en torno a la conservación de animales en nuestro país.</p>
<b>Información adicional</b>	<p>La campaña se realiza en asocio con la Fundación Omacha (<a href="http://www.omacha.org">www.omacha.org</a>), que implementa una serie importante de actividades en beneficio de la conservación y la educación ambiental.</p>

<b>Caso</b>	La tragedia del edificio Space en Medellín
<b>Empresa(s)</b>	CDO Space
<b>Página web</b>	<a href="http://www.cdoconstructora.com">www.cdoconstructora.com</a>
<b>Año</b>	2013
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>Uno de los casos que más impacto ha generado en la opinión pública en Colombia en 2013 fue el desplome de la torre 6 de la unidad residencial Space, construida por la empresa Lérica CDO, con el fatal resultado de 12 personas muertas y de un número indeterminado de sus mascotas. El resto de las torres de la unidad residencial fue demolido tras implosión realizada en septiembre de 2014.</p> <p>La página web de la SIC: "<i>Superindustria impone multa a empresas del GRUPO CDO y altos directivos por falta de calidad de edificios construidos en Medellín</i>" revela que impuso multas a la empresa y a sus directivos por violaciones al estatuto del consumidor, específicamente por problemas de calidad, idoneidad y seguridad para la vida e integridad de los habitantes de los inmuebles.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>La página web del periódico El Tiempo: "<i>Derrumbe del edificio Space tiene tambaleando a la constructora CDO</i>" desarrolla cada uno de los acontecimientos y en uno de sus apartados incluso expone que "tras el Space se hizo trizas la reputación de la poderosa constructora CDO".</p> <p>Por su parte, en el portal del periódico El Colombiano: "<i>Recuperar la reputación de la marca no es fácil, no dé papaya</i>", establece que la constructora no ha sabido manejar la crisis pues se ha evidenciado improvisación en el manejo de la información.</p>
<b>Información adicional</b>	Las multas impuestas por la SIC a la empresa Lérica CDO y a sus directivos ascienden a más de 4 mil 300 millones de pesos.

<b>Caso</b>	Contaminación de afluentes del río Medellín
<b>Empresa(s)</b>	Cueros Vélez
<b>Página web</b>	<a href="http://www.velez.com.co">www.velez.com.co</a>
<b>Año</b>	2013 - 2014
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>La empresa Cueros Vélez fue sancionada por la autoridad ambiental del área Metropolitana de Medellín, por verter colorantes contaminantes a la quebrada La Guayabala, afluente del río Medellín, en febrero de 2013.</p> <p>En información destacada en varios medios de comunicación, el propio gerente de la empresa reconoció que afectaron el color de la quebrada.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>Una cantidad importante de medios de comunicación hicieron eco de la noticia, no solo en los días posteriores al vertimiento, sino una vez se hizo pública la sanción.</p> <p>En la página web de Caracol radio: <i>“Cueros Vélez reconoce que tiñó el río Medellín por contingencia”</i> denuncian la forma en que la empresa debió arrojar los desechos al río Medellín como parte de una contingencia en la planta de aguas residuales.</p> <p>Asimismo, el periódico El Colombiano en su portal: <i>“Cueros Vélez cree que la multa por el vertimiento le será rebajada”</i> registra las palabras del director del Área, en donde afirma que Cueros Vélez estaba haciendo vertimientos de forma ilegal y tenía otro proceso porque venía haciendo extracción de agua de pozo sin la debida concesión.</p>
<b>Información adicional</b>	<p>En el mismo periódico El Colombiano se revela que existen otras sanciones del Área Metropolitana a tres empresas por el vertimiento de colorantes al río: Fabricato, Locería Colombiana y Fábrica de Licores de Antioquia.</p> <p>La sanción a la empresa Cueros Vélez superó los 318 millones de pesos.</p>

<b>Caso</b>	Suspensión temporal de Registro Nacional de Turismo
<b>Empresa(s)</b>	Despegar
<b>Página web</b>	<a href="http://www.despegar.com.co">www.despegar.com.co</a>
<b>Año</b>	2014
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>La empresa Despegar.com fue sancionada por varias irregularidades, pues según se declara en la página de la SIC: “<i>Superindustria suspende temporalmente Registro Nacional de Turismo a Despegar.com por publicidad engañosa</i>”, algunos de los servicios turísticos ofertados no incluyen la totalidad de los impuestos, lo que afecta el precio final; que los precios anunciados en la página web cambian en el curso de una misma transacción; y que el compromiso publicitario denominado “mejor precio garantizado” no concuerda con el sentido y alcance natural del compromiso.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>El portal del periódico El Tiempo: “<i>SIC sanciona a Despegar.com por publicidad engañosa</i>” declara que suspende por espacio de 10 días a esta empresa, tiempo en el cual no está autorizada a ejecutar ninguna transacción comercial.</p> <p>En este diario se reitera que algunos de los servicios turísticos ofertados en la página web de Despegar se anuncian con múltiples precios en el curso de una misma transacción, y que además, no se informa la moneda de pago o el tipo de cambio aplicable.</p>
<b>Información adicional</b>	<p>La sanción impuesta a Despegar equivale a 12 millones de pesos. En la página web de la SIC se puede analizar el caso con imágenes de las promociones realizadas por esta empresa, y se aclaran los montos máximos que se pueden imponer a las empresas que realicen este tipo de acciones de comunicación engañosa.</p>

<b>Caso</b>	Explotación de reputación ajena
<b>Empresa(s)</b>	Unilever Federación Colombiana de Fútbol
<b>Página web</b>	www.unilever-middleamericas.com www.fcf.com.co
<b>Año</b>	2014 - 2015
<b>Situación</b>	Posible detrimento en la Reputación corporativa. La empresa Unilever fue sindicada de actos desleales de explotación de reputación ajena, desviación de clientes y confusión, al utilizar la identidad de la selección Colombia de fútbol, en campañas de su producto FAB, sin la debida autorización de la Federación Colombiana de Fútbol. En la sentencia se explica que Unilever desarrolló una estrategia desleal a través de la campaña “A ensuciar la camiseta”, pues en ella se aprovecha de la reputación de la Selección Colombia, sin tener autorización previa de la respectiva federación.
<b>Repercusión en medios</b>	En la página web de la revista Semana: “ <i>La marca que usó indebidamente la imagen de la selección</i> ” argumentan que la explotación de la reputación ajena se debe a que la Federación Colombiana de Fútbol es la única que tiene la posibilidad de explotar económicamente la imagen colectiva, logos, lemas, nombres y marcas de la selección. Según la revista, se comunicaron con directivos de Unilever, pero no se obtuvieron declaraciones pues aseguraron que se encontraban analizando la sanción. El portal de El Heraldo: “ <i>Unilever tendrá que pagarle \$101.2 millones a la Federación Colombiana de Fútbol</i> ” señala directamente los artículos de la ley sobre los cuales se ha ejecutado la sentencia, específicamente la ley 256 de 1996 relacionada con la explotación de la reputación ajena y la desviación de la clientela.
<b>Información adicional</b>	La empresa P&G Colombia había suscrito un contrato de patrocinio exclusivo con la Federación Colombiana de Fútbol para explotar la imagen de la Selección Colombia de Fútbol para su detergente Ariel. La multa impuesta por la SIC a Unilever supera los 100 millones de pesos.

<b>Caso</b>	El cartel del papel higiénico
<b>Empresa(s)</b>	Kimberly Familia Cartones y Papeles de Risaralda Papeles Nacionales
<b>Página web</b>	www.kimberly-clark.com.co www.grupofamilia.com.co www.cyprisaralda.com www.papelesnacionales.com.co
<b>Año</b>	2014 - 2016
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) impuso sanciones a estas cuatro empresas al haber incurrido, durante alrededor de 13 años (2000-2013), en una conducta concertada y coordinada para fijar artificialmente el precio de los papeles suaves en Colombia: papel higiénico, servilletas, toallas de cocina, y pañuelos para manos y cara.</p> <p>Las sanciones impuestas suman un total de 185 mil millones de pesos. Sin embargo, las multas impuestas a los 4 fabricantes no superan el 15% de sus ingresos operacionales anuales.</p> <p>Como lo relata la SIC en su página web titulada “<i>Por cartelización empresarial en papel higiénico y otros papeles suaves, Superindustria sanciona a 4 empresas productoras</i>” este cartel empresarial operaba como una verdadera estructura encubierta, destinada a burlar o violar el régimen de protección de la libre competencia económica, utilizando incluso, apodos o pseudónimos para identificar a las empresas participantes, quienes además, se comunicaban a través de cuentas de correo electrónico “fachada” para planear, ejecutar y darle cumplimiento al acuerdo de fijación artificial directa e indirecta de los precios del papel higiénico y de otros papeles suaves en el mercado colombiano.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>Este caso ha sido altamente difundido en medios de comunicación masivos. En la página web El Espectador: “<i>Estocada final al cartel del papel higiénico</i>” se argumenta que estas conductas hacen parte de escandalosas violaciones de las normas de competencia y perjudican a los consumidores en muchos países a través del incremento en los precios y de la restricción de la oferta.</p> <p>Por su parte, en la versión online de la revista Dinero: “<i>¿Ahora cartel del papel higiénico?</i>” y “<i>Fin de investigación del Cartel del papel higiénico</i>”, se destaca que es el segundo caso en la historia de Colombia en que empresas conforman un cartel para generar beneficios conjuntos.</p>
<b>Información adicional</b>	En la página web de la SIC se puede encontrar completa información sobre los montos de la sanción, tanto a las empresas como a las personas naturales involucradas en el cartel del papel higiénico.

<b>Caso</b>	Explotación de reputación ajena
<b>Empresa(s)</b>	Claro Federación Colombiana de Fútbol
<b>Página web</b>	www.claro.com.co www.fcf.com.co
<b>Año</b>	2014 - 2015
<b>Situación</b>	Posible detrimento en la Reputación corporativa. Según la Federación Colombiana de Fútbol la empresa Claro realizó una serie de publicaciones y campañas publicitarias utilizando marcas registradas de su titularidad, así como un uso de elementos propios de la identidad de la selección Colombia de fútbol, comportamientos que son considerados constitutivos de infracciones marcarías. En este sentido, la sentencia judicial generada por la SIC ordenó a Claro abstenerse de emplear en su publicidad y en acciones comerciales, las marcas registradas de la Federación Colombiana de Fútbol y la identidad que representa a la Selección Colombia.
<b>Repercusión en medios</b>	La página web del periódico El Tiempo: " <i>Selección Colombiana de Fútbol ganó pleito judicial contra Claro</i> " reseña cada una de las disposiciones de la SIC, y recalca que ninguna persona o empresa puede usar las marcas registradas de la Federación Colombiana de Fútbol o la identidad de la Selección Colombia, sin una autorización previa para su uso a nivel comercial.
<b>Información adicional</b>	Las acciones de Claro representan actos de competencia desleal de explotación de reputación ajena y de competencia desleal por confusión.

<b>Caso</b>	Violación de derechos de propiedad industrial
<b>Empresa(s)</b>	Bamboo & Café Juan Valdez Federación Nacional de Cafeteros
<b>Página web</b>	<a href="http://www.federaciondecafeteros.org">www.federaciondecafeteros.org</a> <a href="http://www.juanvaldez.com">www.juanvaldez.com</a>
<b>Año</b>	2014
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>La empresa Bamboo &amp; Café Ltda., utilizó la expresión “Juvenal Valdez” en un establecimiento ubicado en la ciudad de Bogotá, el cual infringió, según la SIC, los derechos de propiedad industrial de la Federación Nacional de Cafeteros, sobre el signo “Juan Valdez”, pues se reconoce la notoriedad de la marca y de su logo tradicional.</p> <p>Al correrse el riesgo de confusión entre el establecimiento “Juvenal Valdez” con las tiendas “Juan Valdez”, por la similitud en el logo y en la pronunciación gramatical, la SIC ordenó abstenerse de usar signos que conduzcan a confusión, tanto en la publicidad, como en papelería o cualquier otro elemento de la identidad de la marca Bamboo &amp; Café.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>En el portal de la revista Publicidad &amp; Mercadeo: “¿Qué pasa cuando el café se llama Juvenal Valdez?”, manifiesta que marcas tan notorias como “Juan Valdez” gozan de protección especial, de manera que las blinda de terceros puedan hacer uso de su identidad, y que puedan aprovecharse de manera desleal de su reputación.</p> <p>El periódico El País de Cali emite la noticia: “<i>SIC prohíbe uso de expresión Juvenal Valdez, por similitud con Juan Valdez</i>” exponiendo cada una de las condiciones por las cuales se reconoce la notoriedad de la marca de la Federación Nacional de Cafeteros.</p>
<b>Información adicional</b>	<p>La sentencia judicial de la SIC no implica sanción monetaria.</p> <p>A partir de esta medida se reconoce la notoriedad de la marca “Juan Valdez” y su logo tradicional.</p>

<b>Caso</b>	Publicidad engañosa en productos de salud y belleza
<b>Empresa(s)</b>	Genomma Lab
<b>Página web</b>	www.genommalab.com.co
<b>Año</b>	2015 - 2016
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>La publicidad emitida en televisión colombiana por parte de Genomma Lab aseguraba que: “Comprobamos que la exclusiva fórmula Cicatricure Crema con pentapéptidos ayudó a un 76% la mejoría de las arrugas y las líneas de expresión, aún en las áreas más difíciles”. Según la página web de la SIC: “<i>Superindustria decreta medidas cautelares judiciales contra Genomma Lab y ordena retirar una parte del comercial televisivo de Cicatricure Crema</i>” se aplicó medida cautelar por considerar que la sustancia pentapéptidos no tiene respaldo científico y por ende podría ser considerado como un acto desleal de engaño a su competencia y a los consumidores. En el mismo año 2015, la SIC generó una orden de control previo de la publicidad emitida por la marca, orden que fue levantada a mediados de 2016.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>El Periódico El Espectador en su página web: “<i>Cargos a Genomma Lab por publicidad engañosa</i>” señala la intención de la SIC por la cual desea evitar que esta empresa siga incurriendo en una conducta presuntamente infractora. Además, destaca que la marca ha sido sancionada en otras siete ocasiones por información engañosa de otros productos como Siluet 40, Asepxia, Tío Nacho, Cicatricure, Unesia, Medicasp, entre otros.</p> <p>En el caso de la página web de la Revista Semana: “<i>Publicidad de fabricante de Cicatricure y Asepxia tendrá tatequieto</i>” se manifiesta que la empresa Genomma Lab ya ha sido sancionado por la SIC en ocasiones anteriores, haciendo especial alusión a aquellos productos que no cuentan con soporte científico acerca de todas las bondades anunciadas.</p>
<b>Información adicional</b>	<p>En la mencionada página web de la Revista Semana se advierte que las sanciones por publicidad engañosa en el país han cambiado gracias a la legislación, pues anteriormente la multa más alta podría oscilar los 60 millones de pesos, pero que ahora el estatuto del consumidor permite sanciones hasta de 1.300 millones de pesos.</p>

<b>Caso</b>	Premio a Responsabilidad Social
<b>Empresa(s)</b>	Periódico El Espectador
<b>Página web</b>	<a href="http://www.elespectador.com">www.elespectador.com</a>
<b>Año</b>	2015
<b>Situación</b>	<p>Posible beneficio en la Reputación corporativa.</p> <p>La Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (Andesco) le otorgó el premio a la Responsabilidad Social al periódico El Espectador, por su proyecto medioambiental llamado BiBo. Esta iniciativa cuenta con el apoyo de WWF, el cual está encaminado a la promoción de buenas prácticas ambientales con el fin de reducir los efectos causados por el cambio climático.</p> <p>El periódico fue seleccionado entre otras 147 compañías, que se presentaron para participar en las cuatro categorías del premio: Mejor empresa grande de servicios públicos y comunicaciones; mejor empresa de servicios públicos y comunicaciones; mejor empresa pequeña de servicios públicos y comunicaciones; y mejor empresa de otro sector de la economía nacional.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	La página web del periódico: " <i>El Espectador gana premio a la Responsabilidad Social por campaña BiBo</i> " explica la manera en que se han evaluado las empresas partícipes del premio, y plantea la importancia del cuidado de los bosques, el ecosistema, el cuidado del agua y la generación de energía renovable.
<b>Información adicional</b>	Los mayores esfuerzos por parte de El Espectador han estado direccionados a foros y talleres con expertos, además de publicidad en medios masivos con el objetivo de difundir las mejores prácticas para el mejoramiento del medio ambiente.

<b>Caso</b>	Publicidad engañosa en producto de consumo masivo
<b>Empresa(s)</b>	Quala
<b>Página web</b>	www.quala.com.co
<b>Año</b>	2015
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>La empresa Quala fue sancionada por luego de denuncia instaurada por la Federación Nacional de Avicultores y siete consumidores, para quienes la publicidad era engañosa.</p> <p>En la página web de la SIC: "<i>Superindustria sanciona a Quala por publicidad engañosa en su producto doña gallina criolla</i>" se justifican los términos de la sanción, pues esta entidad considera que se emplearon afirmaciones no veraces frente al producto, igualmente en cuanto a las condiciones de las gallinas que se utilizan para el desarrollo de estos productos.</p> <p>Igualmente, la SIC asume que Quala no demostró que Doña Gallina fuese fabricado con 100% gallina criolla, según lo que afirma en el empaque del producto.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>La sanción de la Superintendencia tuvo una amplia repercusión en medios de comunicación. En este caso, el portal de El Tiempo: "<i>Por no ser 100% de gallina criolla, imponen multa a Doña Gallina</i>" explica que la empresa utilizó imágenes para comparar otros caldos con el de Quala, en el cual se pretendía mostrar una situación irreal de producción.</p> <p>Este periódico tuvo la oportunidad de dialogar con funcionarios de la empresa Quala quienes afirmaron que la SIC "desconoce su entendimiento sobre este tipo de productos".</p> <p>Por su parte, el portal de El Espectador: "<i>Avicultores apoyan decisión de Superindustria de sancionar a Doña Gallina</i>" menciona que la empresa Quala emitió un comunicado en el que destaca que para la elaboración del caldo se usan gallinas criollas que se encuentran en una granja en el departamento del Meta.</p>
<b>Información adicional</b>	Monto de la sanción por parte de la SIC asciende a 451 millones de pesos, por infringir los artículos 23, 29 y 30 del Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011).

<b>Caso</b>	Cartelización empresarial sector azucarero
<b>Empresa(s)</b>	Asocaña Ciamsa Dicsa
<b>Página web</b>	www.asocana.org www.ciamsa.com
<b>Año</b>	2015
<b>Situación</b>	Posible detrimento en la Reputación corporativa. La Superintendencia de Industria y Comercio, sancionó a 3 organizaciones, 12 ingenios azucareros y a 12 directivos, por cartelización empresarial, pues durante algunos años incurrieron en una conducta concertada con el fin de obstruir o restringir importaciones de azúcar a Colombia. En la página de la SIC: " <i>Superindustria ratifica sanciones a empresas y directivos del sector azucarero por cartelización empresarial</i> " se sugiere que ante la sanción no procede ningún recurso, de tal forma que la multa fue ratificada en primera instancia.
<b>Repercusión en medios</b>	La página web de la Revista Semana: " <i>Azucareros bajo la lupa</i> " establece que los ingenios, organizaciones y personas naturales involucradas intercambiaban información confidencial generando de esta manera una actuación anticompetitiva. Por su parte el diario El Colombiano enuncia en su página web: " <i>La SIC multó al cartel del azúcar</i> " que los países sobre los que se ejerció la conducta anti competente fueron Bolivia, Guatemala, El Salvador y Costa Rica.
<b>Información adicional</b>	En la página de la SIC se puede encontrar una completa información sobre las multas, las cuales llegaron a superar un total de 256 mil millones de pesos para el caso de las personas jurídicas, y de más de 3 mil millones de pesos para las personas naturales.

<b>Caso</b>	Presunta publicidad engañosa en cambio de precios
<b>Empresa(s)</b>	Falabella
<b>Página web</b>	<a href="http://www.falabella.com.co">www.falabella.com.co</a>
<b>Año</b>	2015
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>La SIC realizó una serie de reuniones con directivas de la empresa Falabella, en las que se pretendía analizar el caso de las polémicas acaecidas en redes sociales y medios de comunicación sobre la gestión de los precios de esta empresa durante la jornada de descuentos conocida como “Madrugón”.</p> <p>Es necesario aclarar que aunque en las noticias de diversos medios de comunicación y en especial en las redes sociales se hizo una amplia difusión del caso de los precios, la empresa Falabella no tuvo implicaciones en publicidad engañosa.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>La página web de El Colombiano: “<i>Denuncian mal etiquetado en ropa de Falabella</i>” expone la forma en que en las redes sociales se hizo eco de las marquillas removibles y sobre etiquetado de algunos productos que se venden en esta tienda por departamento. Sin embargo, posterior a las primeras noticias, comenzaron a generarse comunicados, como el de W radio: “<i>Superindustria descartó publicidad engañosa de Falabella</i>”, en el que se aclaraba que luego de la inspección de la SIC se pudo determinar que los productos ofrecidos en la jornada de “El Madrugón” no se generaron incrementos de precios durante el mes anterior a la fecha de la promoción.</p>
<b>Información adicional</b>	<p>En la página de la SIC: “<i>Presidente de Falabella Colombia se reúne con el Superintendente de Industria y Comercio y pone a su disposición la política de precios y descuentos</i>” se encuentra la información relacionada con el proceso, sobre el que no se llegó a sanción, pues Falabella no incurrió en publicidad engañosa, pero que igualmente pudo generar un detrimento de la RC de la empresa.</p>

<b>Caso</b>	Publicidad engañosa de Reduce Fat Fast
<b>Empresa(s)</b>	Jorge Hané Laboratories
<b>Página web</b>	<a href="http://www.reducefatfast.com/colombia">www.reducefatfast.com/colombia</a>
<b>Año</b>	2016
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>El producto conocido como Reduce Fat Fast, de Jorge Hané Laboratories, realizó publicidad en la que engañaba a los consumidores, pues según la SIC, el producto no cuenta con estudios médicos o científicos para demostrar que elimina grasa, reduce peso o disminuye medidas corporales en las personas que lo consuman. Según la SIC, la empresa debe difundir una publicidad en la que se comunique de manera clara que se trata de un suplemento dietario, pero no es un producto que ayude a bajar de peso.</p> <p>La página web de la SIC: "<i>Por publicidad engañosa de su producto Reduce Fat Fast, Superindustria ratifica sanciones a Jorge Hané Laboratories Colombia</i>" justifica la sanción en la protección de los consumidores colombianos, quienes pueden verse afectados en las decisiones de consumo ante empresas que violan las normas del Estatuto del Consumidor.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>La página del periódico El Colombiano en donde se emitió la noticia: "<i>Reduce Fat Fast no sirve para bajar de peso: SIC</i>" cuestiona la propia imagen del señor Jorge Hané, al exponer que se presentaba como un gurú internacional de la pérdida de peso, y que además en dichas intervenciones reforzaba sus mensajes con afirmaciones como "yo te lo garantizo".</p> <p>El portal de RCN radio: "<i>Multan a Jorge Hané y Reduce Fat Fast por publicidad engañosa</i>" manifiesta que la decisión de sancionar a Jorge Hané Laboratories es la mejor vía para proteger a los consumidores colombianos, tanto desde la perspectiva de su salud como de su economía personal.</p>
<b>Información adicional</b>	La sanción impuesta por la SIC a Jorge Hané Laboratories ha sido superior a los 708 millones de pesos.

<b>Caso</b>	Publicidad engañosa en promociones de ventas
<b>Empresa(s)</b>	Panamericana
<b>Página web</b>	www.panamericana.com.co
<b>Año</b>	2016
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>La empresa Panamericana fue sancionada por la realización de publicidad engañosa mediante una promoción de ventas, en la cual, según la SIC, se indujo al error y confusión por parte de los consumidores, debido a la falta de claridad y la omisión de información mínima sobre los requisitos y condiciones para acceder a la promoción mencionada.</p> <p>En la primera promoción se ofrecía un computador Lenovo que normalmente tiene un precio de \$1.599.000 con un descuento que reducía su valor a \$1.279.200; en la segunda se ofrece una Tablet Lenovo de 7 pulgadas por \$49.000 si se compra el computador de la misma marca. No obstante se indujo a error a los consumidores, ya que no fue claro que para llevar la tablet con el precio de oferta a \$49.000, se debía cancelar el valor normal del computador, es decir \$1.599.000 y NO aplicaba para el computador que estaba en descuento a \$1.279.200, bajo la tesis de que las dos promociones no eran acumulables.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>El portal de la Revista Dinero: “<i>La SIC multa a Panamericana por publicidad engañosa</i>” plantea que la empresa Panamericana no solo incurrió en publicidad engañosa en el caso de la promoción vinculada a los computadores Lenovo, sino que además fue denunciada por otra promoción engañosa en la compra de resmas de papel, en donde justificaron la no acumulación de beneficios para la adquisición de más de 10 resmas de papel.</p> <p>Igualmente, en la página de la Revista Semana: “<i>La publicidad engañosa por la que sancionaron a Panamericana</i>” establece que los comercios deben ser claros en las condiciones de las promociones que ofrecen para no afectar las expectativas de los consumidores. Incluso, se atreven a manifestar que se trata de una dura lección para la empresa.</p>
<b>Información adicional</b>	<p>La sanción impuesta en segunda instancia por la SIC representa un total de 140 salarios mínimos legales mensuales vigentes, lo que representa una suma que supera los \$90 millones de pesos, por publicidad engañosa en una promoción de ventas.</p>

<b>Caso</b>	Críticas a publicidad machista en redes sociales
<b>Empresa(s)</b>	VivaColombia
<b>Página web</b>	www.vivacolombia.co
<b>Año</b>	2016
<b>Situación</b>	<p>Posible detrimento en la Reputación corporativa.</p> <p>La aerolínea VivaColombia implementó una campaña para promocionar sus viajes a la ciudad de Barranquilla en la que el copy central de las piezas publicitarias afirmaban: “Llévate a la moza para la arenosa”.</p> <p>La campaña que fue descrita por las directivas de la compañía como disruptiva e innovadora, recibió en muy pocas horas una avalancha de críticas en las redes sociales, lo que obligó a la aerolínea a reemplazar el copy por uno que manifestaba: “Llévate a tu mujer hermosa a la arenosa”.</p>
<b>Repercusión en medios</b>	<p>Los hechos relacionados con la campaña publicitaria fueron difundidos en medios como el portal de Vanguardia: <i>“Polémica por publicidad de VivaColombia que invita a viajar con la moza”</i> en donde escriben que la campaña ha sido catalogada por decenas de usuarios en redes sociales como machista y de mal gusto.</p> <p>En la página web de la revista Semana: <i>“La publicidad machista de Viva Colombia que critican en las redes sociales”</i> analizan la forma en que diferentes usuarios de la marca han expresado su rechazo a esta forma de comunicación. Fue tan evidente el caso que esta misma revista expone que: “En tiempos de redes sociales e hiperconexión, cualquier detalle, frase o salida en falso puede valer miles de millones de pesos. Y es que las marcas ahora deben caminar con pies de plomo con sus comunicaciones para evitar malos entendidos o escándalos que al final del día terminan afectando la reputación frente a los usuarios y compradores”.</p>
<b>Información adicional</b>	<p>Algunas organizaciones, como la Fundación Mujeres por Colombia, calificaron esta publicidad como inaceptable, e incluso aseguraron que esta campaña “no sólo no tiene nada de divertido, sino que amerita que muchas usuarias hagan un boicot contra la aerolínea”, según lo recogen las páginas de la revista Semana.</p>

<b>Caso</b>	Publicidad engañosa en acciones promocionales
<b>Empresa(s)</b>	Kokoriko
<b>Página web</b>	<a href="http://www.kokoriko.com.co">www.kokoriko.com.co</a>
<b>Año</b>	2016
<b>Situación</b>	Posible detrimento en la Reputación corporativa. En el portal de la SIC: " <i>Por publicidad engañosa en la promoción La Picada Mundialista, Superindustria ratifica sanción a Kokoriko</i> " se detallan las condiciones por las que la empresa incurrió en publicidad engañosa. En ella se explica que la SIC determinó que aunque la promoción ofrecía 8 alas en realidad se entregaban 4 alas divididas en dos partes, o al mencionar que se entregaban 4 mazorcas en realidad se le daba al consumidor una mazorca dividida en 4 pedazos.
<b>Repercusión en medios</b>	El portal del periódico El Tiempo: " <i>Por publicidad engañosa en una promoción, la SIC sanciona a Kokoriko</i> " revela que la información sobre la cantidad del producto ofrecido en la promoción no era veraz ni verificable, de tal forma que la publicidad resultaba engañosa. Por su parte, el portal de la revista Dinero: " <i>Más de \$277 millones tendrá que pagar Kokoriko por publicidad engañosa</i> " cuestiona la forma en que la empresa realizó la publicidad, y se remiten a informar sobre las condiciones de la sanción por parte de la SIC.
<b>Información adicional</b>	La sanción, confirmada en segunda instancia, alcanzó un poco más de 270 millones de pesos, por vulnerar los artículos 23, 29 y 30 de la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor).

<b>Caso</b>	We love criollos
<b>Empresa(s)</b>	Karibik El Hogar de Alicia
<b>Página web</b>	<a href="http://www.karibik.co">www.karibik.co</a> <a href="http://www.hogardealicia.org">www.hogardealicia.org</a>
<b>Año</b>	2017
<b>Situación</b>	Posible beneficio en la Reputación corporativa. Esta empresa de vestuario viene implementando desde 2012 una campaña que no solo busca sensibilizar a los ciudadanos sobre la importancia de adoptar a perros o gatos provenientes de fundaciones o albergues, sino que además, los beneficios económicos de la venta de prendas de vestir y de algunos otros accesorios son donados a fundaciones que trabajan a favor de la protección de animales en situación de abandono. Además, la empresa desarrolla campañas de educación relevantes en las que enseña a sus usuarios a adoptar y apadrinar animales, al igual que donar o ser voluntario de organizaciones que promuevan el respeto a los animales. Tanto la página web de la empresa como los enlaces directos a la campaña se han manejado bajo el rótulo: “ <i>we love criollos</i> ”, dándole aún mayor relevancia a los beneficios que se obtienen de los procesos de adopción de animales.
<b>Repercusión en medios</b>	En la página de El reporte animal: “ <i>Empresas responsables con los animales: a quién apoyar esta navidad</i> ” aparece la noción directa a qué empresas son responsables con los animales, dentro de las cuales aparece Karibik y su apoyo a varias fundaciones. Igualmente en la web de Vanguardia: “ <i>Razas criollas lucen su elegancia en we love criollos</i> ” se expone cómo esta iniciativa de la adopción de perros y gatos criollos ha sido aplaudida por una gran cantidad de personas.
<b>Información adicional</b>	Los beneficios de la campaña “ <i>we love criollos</i> ” está destinada a diversas fundaciones colombianas como: El Hogar de Alicia ( <a href="http://www.hogardealicia.org">www.hogardealicia.org</a> ), Asociación Defensora de Animales de Girardot ( <a href="http://www.adagirardot.com">www.adagirardot.com</a> ), Corporación Raya ( <a href="http://www.corporacionraya.org">www.corporacionraya.org</a> ).

## Bibliografía

- Abascal, F. (2005). *Marketing social y ética empresarial*. Madrid: ESIC.
- Akerlof, G. & Shiller, R. (2016). *La economía de la manipulación. Cómo caemos como incautos en las trampas del mercado*. Bogotá: Paidós.
- Bauman, Z. (2010). *Mundo consumo. Ética del individuo en la aldea global*. Barcelona: Paidós.
- Cortina, A. (2006). La Responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. En Vargas, L. (Ed.), *Mitos y realidades de la Responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar* (109-120). Navarra: Thomson.
- Doane, D. (2010). Una perspectiva alternativa acerca de las marcas: los mercados y la moral. En Brujón, G. (Ed.), *En clave de marcas* (248-259). Madrid: LID.
- Garay, I. & Sánchez, C. (2006). Responsabilidad corporativa y medios de comunicación. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (191-210). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Mainwaring, S. (2011). *We first. How brands and consumers use social media to build a better world*. New York: Palgrave.
- Mercader, J. (2010). *Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la Responsabilidad social empresarial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Miralles, J. (2006). Ética Empresarial y RSC ¿Complementariedad? ¿Diálogo? En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*, (77-96). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Pursals, C. (2013). *La reputación de marca. 100 ejemplos de construcción, destrucción y reconstrucción*. Barcelona: UOC.
- Ráfols, C. (2007). ¿Ética en las empresas o empresas éticas? Avanzar en una implantación contradictoria. En Alcoberto, R. (Ed.), *Ética, economía y empresa. La dimensión moral de la economía* (183-192). Barcelona: Gedisa.
- Ramiro, P. (2009). Las multinacionales y la Responsabilidad social corporativa: de la ética a la rentabilidad. En Hernández, J. & Ramiro, P. (Ed.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales* (47-78). Barcelona: Icaria.
- Stoll, M. (2008). Backlash hits business ethics: finding effective strategies for communicating the importance of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 78, 17-24.
- Tascón, R. (2008). *Aspectos jurídico-laborales de la Responsabilidad social corporativa*. Barcelona: CEF.
- Villafañe, J. (2004b). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Werner, K. & Weiss, H. (2011). *El libro negro de las marcas. El lado oscuro de las empresas globales*. Barcelona: Debolsillo.

## Webgrafía

- Asociación Defensora de Animales de Girardot (2017). Fundación ADAG. Girardot. Recuperado de <http://www.adagirardot.com/>
- Caracol radio (2014). Alpina buscará demostrar que sanción de Superindustria está fuera de lugar. Bogotá. Recuperado de [http://caracol.com.co/radio/2014/01/09/judicial/1389280500\\_051909.html](http://caracol.com.co/radio/2014/01/09/judicial/1389280500_051909.html)
- Caracol Radio (2014). Cueros Vélez reconoce que tiñó el río Medellín por contingencia. Medellín. Recuperado de [http://caracol.com.co/radio/2014/03/05/ecologia/1394006820\\_112142.html](http://caracol.com.co/radio/2014/03/05/ecologia/1394006820_112142.html)
- El Espectador (2015). *Superindustria desarma cartel del cuaderno*. Bogotá. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/superindustria-desarma-cartel-del-cuaderno-articulo-546591>
- El hogar de Alicia (2017). Fundación El hogar de Alicia. Medellín. Recuperado de <http://www.hogardealicia.org/>
- El reporte animal (2015). Empresas responsables con los animales: a quién apoyar esta navidad. Medellín. Recuperado de <http://www.reporteroanimal.com/2015/12/08/empresas-responsables-con-los-animales-a-quien-apoyar-esta-navidad/>
- Fundación Omacha (2014). Convocatoria Fondo de Becas IEA – Chocolates JET. Bogotá. Recuperado de <http://www.omacha.org/publicaciones/20-iniciativas/229-convocatoria-becas-iea-jet>
- Karibik (2017). We love criollos. Medellín. Recuperado de <https://www.karibik.co/welovecriollos>
- Periódico El Espectador (2016). Estocada final al cartel del papel higiénico. Bogotá. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/estocada-final-al-cartel-del-papel-higienico-articulo-634519>
- Periódico El Colombiano (2015). La SIC multó al cartel del azúcar. Medellín. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/multa-de-324-441-millones-a-cartel-azucarero-KH2845905>
- Periódico El Colombiano (2017). Denuncian mal etiquetado en ropa de Falabella. Medellín. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/falabella-denuncia-por-etiquetado-FJ5964698>
- Periódico El Colombiano (2016). Reduce Fat Fast no sirve para bajar de peso: SIC. Medellín. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/colombia/salud/reduce-fat-fast-sancionado-por-publicidad-enganosa-DN3539137>
- Periódico El Tiempo (2016). Los correos que revelaron la existencia del “cartel” de los cuadernos. Bogotá. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/cae-cartel-de-los-cuadernos/16679593>
- Periódico El Espectador (2015). Superindustria desarma cartel del cuaderno. Bogotá. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/superindustria-desarma-cartel-del-cuaderno-articulo-546591>
- Periódico El Tiempo (2012). La conciencia ecológica en el álbum de Jet. Bogotá. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-11922596>
- Periódico El Tiempo (2016). Por publicidad engañosa en una promoción, la SIC sancionan a Kokoriko. Bogotá. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/kokoriko-sancionada-por-publicidad-enganosa/16533376>

- Periódico El Tiempo (2013). Derrumbe del edificio Space tiene tambalean constructora CDO. Bogotá. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13198735>
- Periódico El Colombiano (2014). Cueros Vélez cree que la multa por el vertimiento le será rebajada. Medellín. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/historico/cueros\\_velez\\_cree\\_que\\_la\\_multa\\_por\\_el\\_vertimiento\\_le\\_sera\\_rebajada-JWEC\\_284814](http://www.elcolombiano.com/historico/cueros_velez_cree_que_la_multa_por_el_vertimiento_le_sera_rebajada-JWEC_284814)
- Periódico El Tiempo (2014). SIC sanciona a Despegar.com por publicidad engañosa. Bogotá. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13391299>
- Periódico El País (2014). SIC prohíbe uso de expresión Juvenal Valdez, por similitud con Juan Valdez. Cali. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/economia/sic-prohíbe-uso-de-express-ion-juvenal-valdez-por-similitud-con-juan-valdez.html>
- Periódico El Espectador (2015). Cargos a Genomma Lab por publicidad engañosa. Bogotá. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/cargos-genomma-lab-pu-blicidad-enganosa-articulo-603199>
- Periódico El Colombiano (2013). Recuperar la reputación de la marca no es fácil, no dé papaya. Medellín. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/historico/recuperar\\_la\\_reputacion\\_de\\_la\\_marca\\_no\\_es\\_facil\\_no\\_de\\_papaya-EYEC\\_269580](http://www.elcolombiano.com/historico/recuperar_la_reputacion_de_la_marca_no_es_facil_no_de_papaya-EYEC_269580)
- Periódico Vanguardia (2016). Polémica por publicidad de Viva Colombia que invita a viajar con la "moza". Bucaramanga. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/colombia/376151-polemica-por-publicidad-de-vivacolombia-que-invita-a-viajar-con-la-moza>
- Periódico El Heraldo (2015). Unilever tendrá que pagarle \$101.2 millones a la Federación Colombiana de Fútbol. Barranquilla. Recuperado de <http://www.elheraldo.co/nacional/unilever-tendra-que-pagarle-1012-millones-la-federacion-colombiana-de-futbol-216620>
- Periódico El Tiempo (2015). Selección Colombiana de Fútbol ganó pleito judicial contra Claro. Bogotá. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/claro-perdio-pleito-judicial-contra-federacion-de-futbol/15845776>
- Periódico El Espectador (2015). El Espectador gana premio a la Responsabilidad Social por campaña BiBo. Bogotá. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/el-espectador-gana-premio-responsabilidad-social-campan-articulo-568652>
- Periódico El Espectador (2015). Avicultores apoyan decisión de Superindustria de sancionar a Doña Gallina. Bogotá. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/avicultores-apoyan-decision-de-superindustria-de-sancio-articulo-597554>
- Periódico El Tiempo (2015). Por no ser 100% de gallina criolla, imponen multa a Doña Gallina. Bogotá. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16422639>
- Revista Dinero (2014). ¿Ahora cartel del papel higiénico? Bogotá. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cartel-del-papel-higienico-colombia/203455>
- Revista Dinero (2016). Fin de investigación del Cartel del papel higiénico. Bogotá. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cartel-del-papel-higienico-finaliza-el-caso-de-investigacion-por-parte-de-la-sic/222168>
- Revista Semana (2014). Alpina, multada por publicidad engañosa. Bogotá. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/alpina-multada-por-publicidad-enganosa/370328-3>
- Revista Semana (2014). La marca que usó indebidamente la imagen de la selección. Bogotá. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/fab-utiliza-indebidamente-la-imagen-de-la-seleccion-colombia/385280-3>

- Revista P&M Publicidad & Mercadeo (2014). ¿Qué Pasa cuando el café se llama “Juvenal Valdez”? Bogotá. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/noticias/sic/que-pasa-cuando-cafe-se-llama-juvenal-valdez>
- Revista Semana (2015). Publicidad de fabricante de Cicatricure y Asepxia tendrá “tatequieto. Bogotá. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/sic-sanciona-genomma-lab-por-publicidad-enganosa/452018-3>
- Revista Semana (2015). Azucareros bajo la lupa. Bogotá. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/azucareros-bajo-la-lupa/429551-3>
- Revista Semana (2016). La publicidad engañosa por la que sancionaron a Panamericana. Bogotá. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/panamericana-sancionada-por-publicidad-enganosa/477791>
- Revista Dinero (2016). La Sic multa a Panamericana por publicidad engañosa. Bogotá. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/superindustria-multa-a-panamericana-por-publicidad-enganosa/224643>
- Revista Semana (2016). La publicidad “machista “de Viva Colombia que critican en las redes sociales. Bogotá. Recuperado de <http://www.semana.com/tecnologia/articulo/viva-colombia-es-criticada-por-publicidad-machista/498601>
- Revista Dinero (2016). Más de \$277 millones tendrá que pagar Kokoriko por publicidad engañosa. Bogotá. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/superintendencia-de-industria-y-comercio-multa-a-kokoriko-por-publicidad-enganosa/221245>
- RCN Radio (2016). Multan a Jorge Hané y Reduce Fat Fast por publicidad engañosa. Bogotá. Recuperado de <http://www.rcnradio.com/nacional/confirman-millonaria-multa-empresa-jorge-hane-publicidad-enganosa/>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2016). Por cartelización empresarial en papel higiénico y otros papeles suaves, Superindustria sanciona a 4 empresas productora. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/por-cartelizacion-empresarial-en-papel-higienico-y-otros-papeles-suaves-superindustria-sanciona-a-4-empresas-productoras>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2015). Por presunta cartelización empresarial para fijar los precios de los cuadernos, Superindustria formula Pliego de Cargos contra 3 empresas. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/por-presunta-cartelizacion-empresarial-para-fijar-los-precios-de-los-cuadernos-superindustria-formula-pliego-de-cargos-contra-3-empresas>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2015). Por presunta cartelización empresarial para fijar los precios de los cuadernos, Superindustria formula Pliego de Cargos contra 3 empresas. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/por-presunta-cartelizacion-empresarial-para-fijar-los-precios-de-los-cuadernos-superindustria-formula-pliego-de-cargos-contra-3-empresas>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2016). Superindustria impone multa a empresas del Grupo Cdo y altos directivos por falta de calidad de edificios construidos en Medellín. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/superindustria-impone-multa-a-empresas-del-GRUPO-CDO-y-altos-directivos-por-falta-de-calidad-de-edificios-construidos-en-medellin>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2014). Superindustria suspende temporalmente Registro Nacional de Turismo a Despegar.Com por publicidad engañosa. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/node/7030>

- Superintendencia de Industria y Comercio (2015). Unilever incurrió en competencia desleal contra la Federación Colombiana de Fútbol y su socio oficial Procter & Gamble: Superindustria. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/unilever-incurrio-en-competencia-desleal-contra-la-federacion-colombiana-de-futbol-y-su-socio-oficial-procter-gamble-superindustria>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2015). Superindustria dicta sentencia judicial por competencia desleal contra Comcel y Telmex y protege marcas e imagen de la Federación Colombiana de Fútbol y su Selección Colombia. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/superindustria-dicta-sentencia-judicial-por-competencia-desleal-contra-comcel-y-telmex-y-protege-marcas-e-imagen-de-la-federacion-colombiana-de-futbol-y-su-seleccion-colombia>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2014). Mediante Sentencia Judicial, Superindustria declara notoriamente conocida la marca "Juan Valdez" y prohíbe el uso de la expresión "Juvenal Valdez". Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/mediante-sentencia-judicial-superindustria-declara-notoriamente-conocida-la-marca-juan-valdez-y-proh%C3%ADbe-el-uso-de-la-expresion-juvenal-valdez>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2015). Superindustria decreta medidas cautelares judiciales contra Genomma Lab y ordena retirar una parte del comercial televisivo de cicatricure crema. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/superindustria-decreta-medidas-cautelares-judiciales-contra-genomma-lab>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2016). Superindustria levanta orden de control previo a publicidad de Genomma Lab. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/superindustria-levanta-orden-de-control-previo-a-publicidad-de-genomma-lab>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2015). Superindustria sanciona a Quala por publicidad engañosa en su producto doña gallina criolla. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/superindustria-sanciona-a-quala-por-publicidad-enganosa-en-su-producto-dona-gallina-criolla>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2015). Superindustria ratifica sanciones a empresas y directivos del sector azucarero por cartelización empresarial. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/superindustria-ratifica-sanciones-a-empresas-y-directivos-del-sector-azucarero-por-cartelizacion-empresarial>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2015). Presidente de Falabella Colombia se reúne con el Superintendente de Industria y Comercio y pone a su disposición la política de precios y descuentos. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/presidente-de-falabella-colombia-se-reune-con-el-superintendente-de-industria-y-comercio-y-pone-a-su-disposicion-la-politica-de-precios-y-descuentos>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2015). Superindustria descarta publicidad engañosa de Falabella en su política de descuentos durante "El Madrugón de Navidad". Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/superindustria-descarta-publicidad-enganosa-de-falabella-en-su-politica-de-descuentos-durante-el-madrugon-de-navidad1>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2016). Por publicidad engañosa de su producto redu fat fast, superindustria ratifica sanciones a Jorge Hané Laboratories Colombia. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/por-publicidad-enganosa-de-su-producto-redu-fat-fast-superindustria-ratifica-sanciones-a-jorge-hane-laboratories-colombia>

- Superintendencia de Industria y Comercio (2016). Por publicidad engañosa en promociones y ofertas, Superindustria sanciona a Panamericana. Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/por-publicidad-enganosa-en-promociones-y-ofertas-superindustria-sanciona-a-panamericana>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2016). Por publicidad engañosa en la promoción "La Picada Mundialista", Superindustria ratifica sanción a Kokoriko, Bogotá. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/noticias/por-publicidad-enganosa-en-la-promocion-la-picada-mundialista-superindustria-ratifica-sancioon-a-Kokoriko>
- Vanguardia (2013). Razas criollas lucen su elegancia en 'We love criollos'. Medellín. <http://www.vanguardia.com/vida-y-estilo/mascotas/235723-razas-criollas-lucen-su-elegancia-en-we-lo-ve-criollos>
- W Radio La W (2015). Superindustria descartó publicidad engañosa de Falabella. Bogotá. Recuperado de <http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/8203superindustria-descartopublicidad-enganosa-de-falabella/20151224/nota/3025966.aspx>



## SU OPINIÓN



Para la Editorial UPB es muy importante ofrecerle un excelente producto. La información que nos suministre acerca de la calidad de nuestras publicaciones será muy valiosa en el proceso de mejoramiento que realizamos. Para darnos su opinión, comuníquese a través de la línea (57)(4) 354 4565 o vía e-mail a [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co). Por favor adjunte datos como el título y la fecha de publicación, su nombre, e-mail y número telefónico.

---

Este libro, en el que se analiza un tema tan relevante para las empresas como lo es la Reputación Corporativa (RC), parte del interés por conocer los elementos que inciden en las percepciones de los *stakeholders*, la influencia de las acciones de comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la manera en que se diferencia la RC con otros aspectos empresariales como la identidad, la imagen o el posicionamiento, la pertinencia de los valores intangibles en las marcas, la reputación *online*, entre otros.

Igualmente se presenta la forma en que la RC se ve afectada, tanto por las propias acciones de la empresa, como por la influencia que tienen los *stakeholders* en el devenir de las compañías. Pero la RC no será el único elemento de discusión, ya que hoy en día, el entramado donde se cruzan las comunicaciones, las estrategias empresariales, la competencia, los devenires del mercado, las crisis económicas y de reputación, hace indispensable que las organizaciones se comuniquen con todos sus grupos de interés, estableciendo un diálogo ético y transparente.

