

con los grupos de interés, pero no debemos olvidar que también «existen riesgos de erosión de la reputación que son fuente de destrucción de valor»²². Esto sucede cuando se rompe el equilibrio adecuado de respuesta satisfactoria a las demandas de los grupos de interés, que son quienes hoy detentan realmente el poder (Abril, 2011; Montañés, 2011).

Una organización que gestiona su reputación puede reaccionar de forma rápida y efectiva tanto para proteger el valor, identificando y mitigando el riesgo reputacional, como para incrementar el valor, gracias a las oportunidades de fortalecimiento de la reputación.

A medida que la reputación se fortalece genera para la organización una diferenciación sostenible en el tiempo y, como consecuencia, desencadena los comportamientos favorables por parte de sus grupos de interés que aseguran de esta forma la creación de riqueza. Las empresas que más rápido se adaptan a los cambios, las que más capacidad de escucha y reacción han creado, son las que obtendrán mayores flujos de caja futuros.

La creación y protección sostenible del valor de las empresas y organizaciones en el largo plazo, diferenciador y generador de confianza, requiere velar por la buena gestión de estos activos y recursos intangibles con el mismo nivel de importancia, excelencia y rigor que las empresas y organizaciones vienen otorgando a sus activos y recursos económicos. Esto es especialmente importante cuando llega el momento de diseñar e implantar la estrategia empresarial, momento en el que los activos y recursos intangibles muchas veces no son incorporados con el peso adecuado (Alloza, 2012).

Esta importancia estratégica de la reputación y de los demás intangibles citados (marca y comunicación) contrasta con las limitaciones de gestión que se detectan, dada la escasez de fundamento teórico o metodológico que se ha desarrollado en el campo académico y empresarial en los primeros años de su existencia.

Con el paso de los años veremos cómo algunos de los muchos conceptos diferentes de reputación existentes van adquiriendo una forma científica que empiezan a permitir el desarrollo de métricas y modelos de gestión.

Es necesario seguir avanzando en la clarificación conceptual y en el desarrollo y estandarización de métricas que se derivan de esta conceptualización para poder dar respuesta a la demanda creciente de las empresas y las instituciones que desean disponer de una mejor tecnología de gestión de la reputación.

La reputación es un concepto multidisciplinar que ha abierto en los últimos 20 años múltiples líneas de trabajo e investigación académica, entre los cuales podemos citar algunos de los más relevantes:

- **Perspectiva económica:** considera a la reputación como el conjunto de rasgos o señales de una empresa, lo que es, lo que hace o lo que representa y que es capaz de movilizar la conducta de agentes económicos con información limitada²³.
- **Perspectiva estratégica:** entiende la reputación como una fuente de diferenciación duradera, difícil de imitar porque deriva de la identidad de la compañía²⁴. Esta diferenciación produce ventajas competitivas gracias a los comportamientos favorables que suscita en los grupos de interés y es un factor cada vez más relevante para la creación de valor en un contexto competitivo en el que los productos y servicios tienden a ser cada vez más homogéneos y su calidad es una condición necesaria pero no suficiente. La verdadera diferenciación para conseguir una ventaja competitiva sostenible está en la marca y la reputación (Oroval, 2011; Alloza, 2001).
- **Perspectiva *multistakeholder* y la visión de largo plazo:** las empresas y las organizaciones necesitan escapar de la visión del corto plazo impuesta por los indicadores financieros. Se trata de adoptar un marco de actuación de largo plazo y una visión *multistakeholder*²⁵.
- **Perspectiva del marketing:** intenta construir una marca de valor (*brand equity*) con identificadores como el nombre y los logos, capaces de despertar asociaciones positivas en clientes para facilitar las acciones de marketing y venta²⁶.
- **Perspectiva de la globalización,** en la que las empresas ya no pueden competir de manera sostenible únicamente por precio y, a largo plazo, ni tan siquiera por la calidad de la oferta²⁷. La vinculación de las empresas y las marcas a la imagen y reputación de sus países de origen

puede explicar una parte significativa de su fortaleza. La marca país actúa como respaldo de confianza para las marcas de producto o servicio provenientes del mismo.

- Perspectiva organizacional: examina la cultura e identidad corporativas que dan sentido a las conductas de los empleados y directivos. Estas conductas forman la base de la identidad de los colectivos internos y son clave para conseguir la alineación de todos los grupos de interés con los objetivos estratégicos de las organizaciones²⁸.
- Perspectiva sociológica: estudia la reputación como fuente de legitimación social de las empresas. La reputación sería una construcción social compartida por los colectivos implicados, la responsable del apoyo o rechazo social que genera²⁹.
- Perspectiva contable: esta perspectiva toma como referencia la medida de estos nuevos activos intangibles derivados de las percepciones colectivas y su incorporación al plan contable de la empresa, con referencia a las partidas de gastos e inversiones en tareas de construcción de la reputación³⁰.
- Perspectiva integral: esta perspectiva define la reputación como valoraciones colectivas de los diferentes grupos implicados sobre la confianza y fiabilidad de las empresas. Es todavía incipiente y puede dar lugar a futuros programas de investigación más concretos³¹.

Garantizar la excelente gestión de la reputación es clave para conseguir poner en valor toda la potencialidad que encierra este intangible. Se trata de otorgar a los activos y recursos intangibles el mismo nivel de importancia, medios y rigor profesional que el que las organizaciones vienen dedicando a sus activos financieros y a sus recursos tangibles (Alloza, 2012).

Esta importancia de la reputación y de los demás intangibles contrasta con algunas limitaciones y retos aún no conseguidos. En los siguientes capítulos vamos a apreciar el devenir histórico del concepto de reputación.