

IMAGEN CORPORATIVA

Mapa de contenidos 2009-10

Parte Primera

IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVAS

1. LA IDENTIDAD CORPORATIVA.

1.1. Una concepción dinámica de la identidad corporativa.

- . Noción de identidad corporativa: el *ser* de la empresa.
- . Esencia versus apariencia. Lo identitario tiene que ver con lo que la empresa es, no con lo que la empresa parece que es.
- . Los atributos esenciales e identitarios requieren permanencia.
- . Los atributos identitarios de carácter permanente no son suficientes para explicar la noción de identidad corporativa.
- . La identidad corporativa requiere una interpretación dinámica: que supone la convergencia de tres ejes, el de la historia de la organización, su cultura corporativa y su estrategia empresarial.

1.2. Componentes de la identidad corporativa.

- Los atributos permanentes de identidad:
 - La actividad productiva o *identidad sectorial*.
 - La competencia técnica y comercial o *identidad mercadológica*.
 - La historia de la organización o *identidad diacrónica*.
 - La naturaleza societaria o *identidad mercantil*.
 - El corpus social o *identidad social*.
- . Los principios de la estrategia empresarial:
 - Visión estratégica.
 - Misión.
 - Proyecto empresarial.
- Los valores asociados a la cultura corporativa:
 - Valores éticos.
 - Valores profesionales.

2. LA IMAGEN CORPORATIVA.

2.1. Aproximación al concepto de imagen corporativa.

La imagen corporativa es la síntesis en la mente de los públicos de la integración del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa.

2.3. El modelo de gestión de la imagen corporativa.

ETAPAS	OBJETIVOS	INSTRUMENTOS
Definir la estrategia de imagen	Analizar la imagen actual de la empresa	Auditoría de imagen
Configurar la personalidad corporativa	Adaptar la personalidad a la imagen intencional	Gestión de marca Manual de identidad visual Prog. intervención cultural
Gestionar la comunicación	Controlar la imagen a través de la comunicación	Programas de comunicación

3. EL ANÁLISIS DE LA IMAGEN CORPORATIVA.

3.1. Técnicas de investigación de la imagen corporativa.

Lo que hace específica la investigación de la imagen es la metodología, no las técnicas que se utilizan, que son convencionales.

- Las *técnicas cuantitativas* se caracterizan porque son generalizables, utilizan datos sólidos y repetibles, representan estadísticamente el universo de análisis y tienen una interpretación objetiva.
- Las *técnicas cualitativas* se caracterizan porque tienen en cuenta el marco de referencia, aportan datos ricos y profundos explicando el porqué de las cosas, establecen una realidad dinámica, son flexibles e inductivas, no representan el universo de análisis y no son generalizables, su interpretación es difícil y subjetiva.

3.2. La auditoría de imagen.

Es la metodología específica para el análisis de la imagen corporativa. Existen diversos modelos de auditoría.

La auditoría que se propone consta de cinco etapas sucesivas:

1. Análisis de gabinete.
2. Determinación de las variables de análisis.
3. Establecimiento de las unidades de observación y del universo de análisis.
4. Elección de las técnicas para analizar las 10 variables secundarias.
5. Ponderación de las variables determinantes de la imagen corporativa de la empresa cliente.

ARBOL DE VARIABLES DE LA AUDITORÍA DE IMAGEN

1. Imagen financiera:

1.1. Reputación financiera:

- 1.1.1 Estado financiero de la compañía.
- 1.1.2 Relaciones con la banca.
- 1.1.3 Capacidad de autofinanciación.

1.2. Estructura del capital:

- 1.2.1. Capital propio.
- 1.2.2. Formación y evolución del capital.
- 1.2.3. Rendimiento del capital.

2. Imagen comercial:

2.1. Valor del producto:

- 2.1.1. Posición relativa en el mercado.
- 2.1.2. Fidelidad de los clientes.
- 2.1.3. Percepción de calidad.

2.2. Servicio al cliente:

- 2.2.1. Red comercial.
- 2.2.2. Satisfacción con los servicios de atención al cliente.
- 2.2.3. Gestión de las reclamaciones.

2.3. Valor de la marca:

- 2.3.1. Percepción de liderazgo.
- 2.3.2. Conocimiento de la marca.
- 2.3.3. Índice de notoriedad.

3. Imagen interna:

3.1. Valoración de los recursos humanos:

- 3.1.1. Previsión estratégica de los recursos humanos.
- 3.1.2. Formación, reciclaje y desarrollo de carreras.
- 3.1.3. Evaluación y control de resultados.

3.2. Adecuación cultural:

- 3.2.1. Grado de implicación de la plantilla.
- 3.2.2. Alineamiento con el proyecto empresarial.
- 3.2.3. Capacidad de movilización corporativa.

3.3. Clima interno:

- 3.3.1. Satisfacción en el desempeño.
- 3.3.2. Canales de información y comunicación.
- 3.3.3. Expectativas y motivación.

4. Imagen pública:

4.1. Imagen mediática:

- 4.1.1. Visibilidad mediática de la empresa.
- 4.1.2. Tratamiento informativo.
- 4.1.3. Inversión publicitaria.

4.2. Imagen en el entorno:

- 4.2.1. Comunicación con los *stakeholders*.
- 4.2.2. Responsabilidad corporativa.
- 4.2.3. Relaciones intersectoriales.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LAS 10 VARIABLES DE SEGUNDO NIVEL

- Reputación financiera y Estructura del capital: *desk research*.
- Valor del producto: *encuesta por cuestionario*.
- Servicio al cliente: *observación participante o grupos de discusión*.
- Valor de la marca: *desk research (tracking de atributos) y encuesta*.
- Valoración de los RRHH: *desk research y grupos de discusión*.
- Adecuación cultural: *Cuestionario Identificación de Posiciones Culturales*.
- Clima interno: *Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo*.
- Imagen mediática: *Técnica de Análisis de Contenidos (COES)*.
- Imagen en el entorno: *Grupos de discusión y entrevistas en profundidad*.

Parte Segunda

CONFIGURACIÓN DE LA PERSONALIDAD CORPORATIVA

4. LA MARCA.

4.1. La marca entendida como un activo intangible de la empresa.

- Existen dos concepciones de la marca: la marca como instrumento de marketing y la marca como activo intangible: la marca experiencia.
- La marca desde el p/v del marketing se entiende separada del resto de los activos del negocio: es un gasto necesario para vender.
- La marca desde el p/v de la gestión de los intangibles se entiende como un activo generador de valor económico para la empresa.
- La *marca experiencia* expresa el compromiso de la empresa con sus *stakeholders* y no sólo con los clientes: la marca reputada.

4.2. El código de marca: identidad de marca, propuesta de valor y posicionamiento de marca.

- La identidad de marca implica la *visión de marca* constituida por el atributo que mejor define la promesa de la marca a sus públicos y por el *mensaje identitario* que lo expresa comunicativamente.

- La propuesta de valor son los *beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión* que la marca promete a sus públicos.
- El posicionamiento de la marca es la parte de la identidad de la marca y de su proposición de valor que hay que comunicar activamente porque conlleva una ventaja competitiva clara.

Empresa	Identidad de marca	Mensaje identitario	Propuesta de Valor	Posicionamiento estratégico
	Liderazgo y generación de valor	<i>¿Hablamos?</i>	Calidad, descentralización, responsabilidad, innovación, eficiencia y seguridad	Económico: Crecimiento rentable, eficiente y solvente Social: Reforzar orígenes fundacionales Sostenible: Socialmente responsable
	Futuro	<i>Adelante</i>	Liderazgo, importancia de las personas y futuro	Un banco de personas para personas
	Garantía	<i>Siempre cerca</i>	Garantía, cercanía, compromiso con la sociedad	Crecimiento rentable y excelencia en el servicio.
	Un banco diferente	<i>Bankinter se atreve</i>	Innovación, tecnología, calidad, ética, personas	La excelencia en la calidad
	Cuidado del cliente	<i>Si no es bueno para ti no es bueno para nosotros</i>	Eficacia y confianza	Cuidamos eficazmente a nuestros clientes.

4.3. La gestión estratégica de la marca.

Implica tres aspectos: la *arquitectura de marca o branding*, la *gestión del valor de la marca* y la *estrategia de comunicación de marca*.

- El *branding* debe establecer dos aspectos: la estrategia de relación entre una marca matriz y sus marcas subordinadas y el sistema jerárquico de la marca, es decir, los roles de marca.
 - o Estrategias de relación con la marca matriz: monolítica, de respaldo, de marcas independientes.
 - o Roles de marca: estratégicas, conductoras, de respaldo, submarcas y balas de plata.
- *Gestión del valor de la marca*: Exige evaluar el *valor económico* y el *valor relacional* de la marca.
 - o Para evaluar el valor económico se utilizan métodos como los de: Interbrand Group, Brand Finance Plc. y Trademark & Licensing Associates Consor.

- Los dos métodos más conocidos para evaluar el valor relacional de la marca son el Brand Asset Valuator (Young & Rubicam) y el Brand Z (Milward Brown International).
- La *estrategia de comunicación de marca* variará mucho en función del sector, el territorio... pero al menos implicará tres aspectos: sus atributos de identidad, su identidad visual y la publicidad de marca.
 - Los atributos de identidad son de dos tipos: Identidad central (visión de marca) e identidad extendida (atributos secundarios).
 - La identidad visual es la traducción simbólica de la identidad de la marca: elementos básicos de identidad visual y aplicaciones.
 - La publicidad de marca debe ser armónica con la identidad y el posicionamiento de la marca: el estilo de comunicación.

4.4. La reputación de marca: Merco Marcas.

El Merco Marcas es el primer monitor de reputación de marca que existe en España. El primer estudio de Merco Marcas se publicó en Expansión el 11.06.03.

Las seis variables primarias del Merco Marcas son siempre las mismas y las secundarias varían para adaptarse a las peculiaridades del sector evaluado. A continuación se citan las variables del sector bancario.

VARIABLES DE EVALUACIÓN DE MERCOS MARCAS		
VALORES FUNCIONALES	VALORES SOCIALES	VALORES EMOCIONALES
1. Calidad percibida	3. Perfil ético	5. Relevancia
Relación calidad / precio Atención al cliente	Comportamiento ético Productos éticos	Conocimiento Comunicación
2. Garantía	4. Responsabilidad social	6. Identificación
Confianza en la relación Percepción de liderazgo	Sensibilidad ecológica Apoyo a causas sociales	Reconocimiento de la identidad Sentimientos positivos

5. LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA.

5.1. Elementos básicos y estilos de identidad visual corporativa:

- Elementos básicos: Logotipo, símbolo, logosímbolo, colores y tipografías corporativas.
- Estilos: Informalismo cromático y estilo estructural.

5.2. La traducción simbólica de la identidad corporativa.

- Es el proceso de identificación de los atributos más característicos de la identidad de una organización con una imagen visual. Este proceso exige:
- Determinar cómo se va a producir esa identificación: seleccionando alguno de los atributos permanentes de la identidad de la empresa o seleccionando algún rasgo notable de su proyecto empresarial.
- Naturalizando la convención visual en la que se basa la IVC.
- Adoptando un estilo de identidad visual y utilizando los códigos visuales correspondientes.

5.3. Principios y funciones de la identidad visual corporativa:

- Principios: simbólico, estructural, sinérgico y de universalidad.
- Funciones: de identificación, de diferenciación, de memoria y asociativa.

5.4. El manual de normas de identidad visual corporativa.

Su elaboración comprende siete etapas sucesivas:

1. Determinación de los objetivos de la intervención sobre la IVC en función de la situación de la empresa: nueva creación, identidad visual obsoleta, disfunciones corporativas, imagen negativa.
2. Análisis diacrónico de la identidad visual de la empresa, del sector y de los principales competidores.
3. Selección de los atributos de identidad que van a traducirse visualmente.
4. Selección y test de nombre. Existen 5 tipos de logotipos: descriptivos, toponímicos, contractivos, simbólicos y patronímicos.
5. Creación de los elementos básicos de identidad visual restantes.
6. Tests de análisis funcional de la identidad visual: tamaño, movimiento, enmascaramiento y memoria.
7. Determinación de las aplicaciones de la identidad visual y realización del Manual de Normas.

6. LA CULTURA CORPORATIVA.

6.1. Aproximaciones al concepto de cultura corporativa.

- Edgard H. Schein.
- Justo Villafañe.
- José Antonio Garmendia.
- Andrew Mayo.
- Roger Harrison.

6.2. Componentes y niveles de la cultura corporativa.

Existen tres componentes básicos en la cultura: el *somos* (los atributos que definen la identidad corporativa), el *pensamos* (los valores de la cultura) y el *hacemos* (la unidad estratégica).

La cultura se manifiesta de forma diferente en tres niveles:

- el de los *comportamientos explícitos* (es visible, se accede y se cambia fácilmente)
- el de los *valores* (es perceptible, se accede con más dificultad y su cambio requiere tiempo)
- el de las *presunciones básicas* (son creencias preconscientes que inducen comportamientos difíciles de cambiar si no se actúa sobre ellas).

6.3. Funciones de la cultura corporativa.

- La cultura es el cemento que contribuye a construir una parte de la identidad de las organizaciones.
- Es el principal elemento de cohesión de una organización.
- Favorece la implicación y el alineamiento con el proyecto empresarial.
- Determina el clima interno.

6.4. Variables de la cultura corporativa.

La *ideología corporativa*, la *orientación estratégica* y la *dinámica cultural*. Son las tres variables operativas de la cultura porque se utilizan para *evaluarla* y para *intervenirla*.

- La *ideología corporativa* viene determinada por un conjunto de factores:
 - Los valores supraculturales de la organización.
 - Las formas de pensamiento y aprendizaje.
 - Las relaciones de influencia y poder dentro de la organización.
 - Los instrumentos de motivación y recompensa.
- En función de cómo se manifiestan estos factores en una organización Harrison estableció la siguiente tipología:
 - Cultura del poder.
 - Cultura de la función.
 - Cultura de la tarea.
 - Cultura de la persona.
- La *orientación u orientaciones estratégicas* es la prioridad que una compañía establece para alcanzar la meta contenida en su visión. Cuando esa orientación es muy firme determina la cultura corporativa. Las orientaciones estratégicas más frecuentes son:
 - Orientación hacia el cliente.

- Orientación hacia los recursos humanos.
- Orientación hacia los resultados.
- Orientación hacia la innovación.
- Orientación hacia la tecnología.

- La *dinámica cultural* tiene en cuenta las manifestaciones cotidianas de la cultura con independencia de los contenidos de ésta. Se evalúa de acuerdo a las siguientes variables primarias y secundarias:

1. Densidad cultural.

- 1.1. Valores compartidos.
- 1.2. Liderazgo.
- 1.3. Identificación corporativa.

2. Cohesión cultural.

- 2.1. Extensión de los valores.
- 2.2. Subculturas.
- 2.3. Voluntad corporativa.

3. Relación con el entorno.

- 3.1. Grado de apertura o aislamiento hacia el entorno.
- 3.2. Tendencia hacia el cambio o hacia el orden establecido.

4. Singularidad cultural.

- 4.1. Originalidad de los contenidos de la cultura.
- 4.2. Poder de descripción de la cultura.

En función de cómo se manifiesta esta dinámica cultural se habla de:

- Culturas fuertes o débiles.
- Culturas concentrada o fragmentadas.
- Culturas abiertas o cerradas.
- Culturas autónomas o reflejas.

6.5. Programa de intervención de la cultura corporativa.

- Existen cuatro tipos de intervención sobre la cultura:
 - La creación ex novo de la cultura.
 - La interpretación cultural.
 - La adaptación de la cultura.
 - El cambio cultural.
- La cultura debe intervenir cuando:
 - Cambia la visión o la misión (una reconversión industrial).
 - La cultura frena la competitividad (una cultura estamental rígida).

- Se producen cambios profundos en la organización.
- Antes de iniciarse la intervención sobre la cultura deben garantizarse dos principios básicos:
 - Garantizar la existencia de una visión estratégica clara y una fuerte determinación por parte de la alta dirección.
 - Aportar los recursos necesarios para apoyar el cambio, especialmente en formación y comunicación interna.
- Una vez decidido el cambio es necesario satisfacer algunos requisitos durante las dos etapas del proceso:
 - La etapa sensibilización.
 - La etapa de ejecución.

Cualquier clase de intervención sobre la cultura persigue la eliminación del gap cultural existente entre la cultura que el proyecto empresarial requiere y la cultura corporativa existente. La primera tarea será conocer el estado actual de la cultura y su adecuación al proyecto.

6.6. Instrumentos para el diagnóstico de la cultura corporativa.

- Evaluación cuantitativa de la ideología corporativa: Cuestionario Harrison.
- Evaluación cuantitativa de la orientación estratégica: Cuestionarios sobre Posiciones Culturales de Pumpin y Gan.
- Evaluación cuantitativa de la satisfacción en el trabajo: Cuestionario de Porter.
- Evaluación cualitativa de la dinámica cultural: Método ADC de Villafañe.
- Evaluación cualitativa del comportamiento de la organización: Método de la Entrevista Reiterada de Schein.

6.7. El cambio de la cultura corporativa.

El proceso más complejo de intervención —el cambio cultural— se puede esquematizar así:

- Constitución del equipo impulsor del cambio.
- Diagnóstico de la cultura corporativa actual de la organización.
- Determinación de la nueva cultura a partir de los objetivos del proyecto empresarial vigente.
- Decisión sobre la implementación y el ritmo del cambio.
- Elaboración del Programa de Mejora.
- Comunicación del cambio.
- Implantación del cambio.
- Evaluación y ajuste del cambio.

Parte Tercera

LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

7. HACIA UNA NUEVA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.

7.1. Evolución de la comunicación empresarial en España.

En la comunicación empresarial en España se distinguen tres etapas:

- Antes de los 90: hegemonía de las relaciones informativas y la publicidad.
- Durante los 90: fuerte revalorización de la imagen corporativa.
- En la década actual: emergencia de la gestión de los intangibles.

7.2. Hacia una nueva comunicación empresarial: la gestión intangible.

La gestión intangible es la denominación de la nueva filosofía que inspira hoy la comunicación de las empresas caracterizada por una gestión cada vez más preactiva de sus recursos intangibles.

7.3. Principios profesionales de la gestión intangible.

- Enfoque multistakeholder.
- Integración funcional.
- Transversalidad organizacional.
- Armonía entre lo duro y lo blando.

7.4. El enfoque multistakeholder: nuevas prácticas profesionales.

El término comunicación se ha quedado muy estrecho para denominar la multiplicidad de actividades que hoy se ejercen en una dirección de comunicación.

- Gestión de la reputación corporativa.
- Gestión de la responsabilidad corporativa.
- Gestión de la marca.
- Gestión de la cultura corporativa.

7.5 La dirección de comunicación actual.

- Plena consolidación jerárquica de los dircom, con dependencia e interlocución con el CEO en un 68% de las grandes compañías.
- Las relaciones informativas, la reputación del CEO y la gestión de la imagen y la reputación corporativas son las prioridades de la Dircom.

8. LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS COMO PRIORIDAD.

8.1. El marketing informativo.

Se concreta en cuatro tareas:

1. Captar información.
2. Elaborar información:
 - Nota de prensa.
 - Comunicado de prensa.
 - Dossier de prensa.
 - Resumen diario de prensa (*press clipping*).
3. Difundir información:
 - Rueda de prensa.
 - Entrevista a directivos.
 - Comunicaciones especiales.
4. Controlar la información.

8.2. Formatos informativos y frecuencias de uso.

El comunicado de prensa es el formato más empleado por las Dircom en sus relaciones informativas.

9. LA COMUNICACIÓN INTERNA.

9.1. Misión, principios y objetivos de la comunicación interna (CI).

La CI tiene una doble misión: mejorar el desempeño y alinear la cultura corporativa con el proyecto empresarial.

Algunos *principios* son imprescindibles para el éxito de la CI:

- Diferenciar información y comunicación.
- Actitud proactiva por parte de la alta dirección.
- Proyectar la imagen corporativa a través de la CI.
- Coherencia entre la comunicación externa e interna.

Los *objetivos operativos* de la CI deben ser:

- Implicar a la organización en el desarrollo de la visión estratégica.
- Proyectar una imagen positiva fuera de la organización.
- Equilibrar la información ascendente, descendente y transversal.
- Implicar al personal en el proyecto empresarial.
- Consolidar un estilo de dirección basado en valores.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

9.2. Una concepción dinámica de la comunicación interna.

- La organización concebida como un *mercado interno de información*:
 - Oferta informativa: productos informativos y canales informativos.
 - Demanda informativa: Contenidos informativos y canales.
- Crear *espacios de comunicación interpersonal*.
- Evaluar la *opinión pública interna*.
 - - Diagnóstico inicial.
 - - Panel de sensibilidad.

9.3. Canales de comunicación interna.

- Intranet corporativa.
- Manual de acogida.
- Cartas del presidente.
- Módulos de formación.
- Manuales de procedimientos.
- *House organ*: periódico electrónico, videorevista...
- Línea directa.
- Notas de obligada respuesta.
- Reuniones: de integración, de trabajo, de equipo.
- Grupos de mejora.

9.4. El plan de comunicación interna (PCI).

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA		
Etapas	Tareas	Instrumentos
Diagnóstico CI	Evaluar la práctica de la CI	Indicadores de CI Inventario de recursos disponibles
	Identificar necesidades de CI	Mapa de públicos Prioridades funcionales de CI
Diseño PCI	Definición de objetivos	Mapa de objetivos de CI Áreas organizativas implicadas
	Gestión de recursos	Materiales Económicos Personales
Ejecución PCI	Implementación	Difusión interna Guía para la acción
	Control de resultados	Problemas detectados Cumplimiento de objetivos Opinión pública interna

10. LA RELACIÓN CON INVERSORES Y LA COMUNICACIÓN FINANCIERA.

10.1. Naturaleza de la comunicación financiera.

. Tiene una naturaleza híbrida entre la comunicación de marketing y la corporativa.

Exige una gran segmentación de los públicos. Existen cuatro básicos:

- Los intermediarios financieros (*brokers*).
- Los analistas financieros.
- La prensa especializada.
- Los accionistas: pequeños e institucionales.

El mensaje de la comunicación financiera debe ser armónico conceptual, formal y funcionalmente.

10.2. Acciones de comunicación financiera.

- . Avisos financieros obligatorios.
- . Informe anual.
- . Publicidad financiera.
- . Comunicación con los analistas financieros.
- . Comunicación con los accionistas.

11. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).

11.1. Noción de responsabilidad social corporativa.

El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente (AECA).

El porqué, el cuándo y el cómo las empresas gestionan activamente sus objetivos sociales, medioambientales y económicos, su rendimiento, sus resultados y sus relaciones. (AccountAbility).

. La integración de las expectativas de los grupos de interés (*stakeholders*: empleados, socios, clientes, comunidades locales, medioambiente, accionistas, proveedores,...) en la gestión empresarial con el propósito último de contribuir a un desarrollo, social y ambientalmente sostenible y económicamente viable. (Ecodes)

. La responsabilidad corporativa es el compromiso de la empresa en la adopción y cumplimiento de estándares explícitos de comportamiento en la relación con sus stakeholders para lograr un desarrollo sostenible (Villafañe).

. Existen diversos enfoques de la RSC:

- Devolver a la sociedad: La responsabilidad corporativa entendida como acción social. La empresa responsable (ER) devuelve parte de lo que la sociedad le ha dado.
- Acoger a la sociedad en la empresa: La responsabilidad focalizada en las políticas de integración. La ER acoge en su seno a colectivos desfavorecidos.
- Extender la empresa hacia la sociedad: el voluntariado corporativo. La ER coopera con la sociedad paliando carencias.
- Dialogar con la sociedad: El enfoque reputacional de la responsabilidad basado en la ética dialógica. La ER formaliza sus compromisos con todos sus stakeholders

11.2. La gestión de la RSC: El Plan Integral de Responsabilidad.

Los tres principios básicos del PIR:

- Una *visión integral* de la responsabilidad corporativa.
- El *carácter progresivo* de la implementación de las prácticas y políticas responsables.
- El *equilibrio* entre los aspectos formales como el reporting y los contenidos referidos a los compromisos corporativos.

La ejecución del PIR comprende tres etapas:

1. La *auditoría de responsabilidad corporativa*, necesaria para averiguar el *perfil de responsabilidad* de la empresa cliente. Para ello es necesario:
 - Evaluar las *prácticas de responsabilidad* que la empresa esté desarrollando en la actualidad.
 - Analizar el *marco de relaciones* con sus stakeholders (análisis cualitativo de la calidad de la relación) y sus principales demandas (análisis de demanda).
 - Definir los *compromisos formales* que la alta dirección de la empresa asume expresamente con sus stakeholders.

2. El *plan director de responsabilidad corporativa* que constituye la estrategia operativa para implantar la política de responsabilidad.
 - Definición de los principios de gestión de la responsabilidad.
 - Elaboración de la matriz de responsabilidad (variables de responsabilidad / stakeholders / compromisos de la empresa).
 - Creación de un marco estable de relación con los stakeholders.
 - Implementación de programas de mejora de la responsabilidad.

3. El *plan de comunicación de la responsabilidad corporativa* que persigue el reconocimiento de la sociedad y de los stakeholders del comportamiento de la empresa: Incluye tres acciones:

- Elaboración del mapa de stakeholders con el Coeficiente Cn.
- Redacción y verificación de la memoria de responsabilidad corporativa.
- Diseño de acciones de comunicación de la responsabilidad.

12. LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.

12.1. Morfología de una crisis.

Antes de abordar una crisis hay que categorizarla y esto se debe hacer desde una triple perspectiva:

- La causa que la produce.
- Los efectos que produce.
- El desarrollo que tiene.

12.2. El dispositivo anticrisis.

1. Evaluación de riesgos potenciales.
2. Guía para la acción.
3. Célula de crisis.
4. Instrucciones de comunicación en tiempo de crisis.

12.3. El plan de comunicación de crisis. Tiene cuatro etapas sucesivas:

1. Identificación de la crisis.
2. Enfrentamiento de la crisis.
3. Resolución de la crisis.
4. Gestión de la post-crisis.

Parte Cuarta DE LA IMAGEN A LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

13. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA.

13.1. La reputación como expresión de una nueva racionalidad empresarial.

En torno al cambio del milenio se instaura una nueva racionalidad empresarial que, sin abandonar el objetivo de maximizar el beneficio y el retorno de la inversión, se orienta también hacia dos ideas básicas: ética y sostenibilidad.

La reputación corporativa expresa esta nueva racionalidad empresarial en la medida en que armoniza la lógica de los beneficios y del retorno de la inversión con la del resto de los factores reputacionales incluidos la ética y la sostenibilidad

13.2. El concepto de reputación corporativa.

Charles Fombrun:

- 'La representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*'.
- 'la unión racional que los *stakeholders* tienen con una compañía'.
- 'la imagen neta que una compañía tiene para sus *stakeholders*'.

Justo Villafañe:

- Es el reconocimiento por parte de los grupos e interés de una empresa de su comportamiento corporativo con todos ellos.
- Diferencia entre imagen corporativa y reputación.

13.3. El valor de la reputación.

La reputación cotiza al alza: eleva el valor bursátil y atrae inversiones.

Vergin y Qorongleh analizaron el comportamiento bursátil de las empresas de los rankings de *The America's Most Admired Companies* de Fortune entre 1983 y 1997 concluyendo que:

- El valor bursátil de las empresas del *top ten* se incrementó una media del 20% más que las 10 que ocuparon los 10 últimos puestos del citado ranking.
- Las empresas del top ten de Fortune se revalorizaron un 22.6% frente al 16.3% que lo hicieron las 10 primeras del Standard & Poors 500.

La revalorización obtenida por las empresas del *top ten* del Dow Jones Sustainability Index (DJSI) con relación a las diez primeras del Dow Jones Global Index, fue superior a ésta en 5.3 puntos.

La reputación puede ser el mejor argumento de venta porque:

- Diferencia los productos y/o servicios.
- Promueve la identificación emocional del consumidor.

La reputación atrae y conserva el talento de las organizaciones.

La reputación constituye un eficaz escudo contra las crisis porque:

- La reputación de una empresa la hace menos vulnerable a las turbulencias informativas que toda crisis provoca.
- Supone una reserva de confianza con los *stakeholders* estratégicos de la empresa.

- De la misma forma que la reputación exige más tiempo para formarse, también es menos volátil que la imagen corporativa.

La reputación es un factor de liderazgo empresarial que ha desplazado la noción clásica basada en el tamaño y el valor bursátil.

14. LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA.

14.1. Modelos de gestión de la reputación.

- RepTrack (Foro de reputación corporativa/ Reputation Institute).
- PriceWaterhouse Coopers.
- Hill & Knowlton.
- Weber Shandwick.
- RI Consulting Group.

14.2. Plan estratégico de reputación corporativa (Perco).

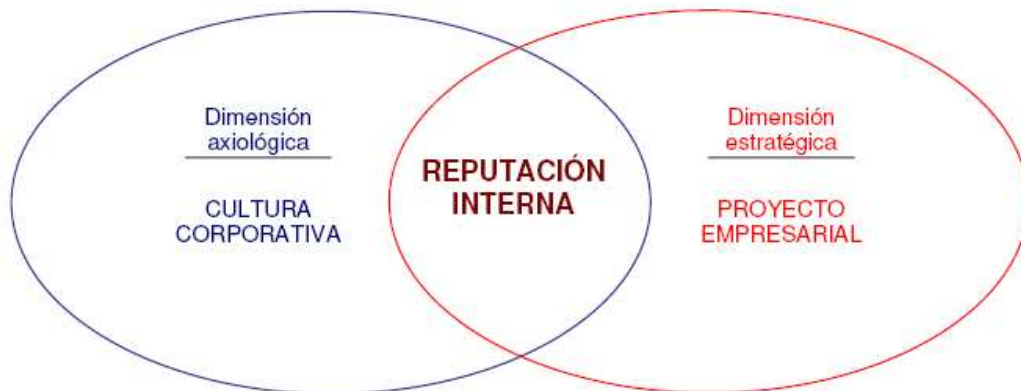
Es el modelo de gestión reputacional formalizado por Villafañe & Asociados y líder en España donde se ha implantado en una veintena de grandes compañías. Tiene cuatro etapas:

- Formulación de la visión reputacional.
- Diagnóstico de la reputación de la compañía cliente.
- Elaboración del plan director de reputación.
- Ejecución del plan de comunicación de la reputación.

15. LA REPUTACIÓN INTERNA.

15.1. Aproximación al concepto de reputación interna.

- Es el reconocimiento que hacen los empleados de una empresa del comportamiento corporativa de ésta. No confundir reputación interna y calidad o clima laboral.
- La reputación interna es directamente proporcional al grado de convergencia entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial.



- La reputación interna depende de seis variables canónicas.
 - i. La relación con los mandos inmediatos.
 - ii. La calidad laboral y las condiciones de trabajo.
 - iii. La reputación de la alta dirección.
 - iv. Los valores éticos y profesionales.
 - v. La imagen exterior de la empresa.
 - vi. La identificación con el proyecto empresarial.

15.2. Convergencia entre cultura y proyecto empresarial.

Conocer el grado de convergencia entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial resulta imprescindible para descubrir las zonas de mejora que permitan un mayor alineamiento entre ambos.

15.3. La teoría de la doble agenda.

Conocer la agenda previa	Evaluar la convergencia cultura/ proyecto	Elaborar la agenda del compromiso
Análisis del discurso directivo	Encuesta de reputación interna a empleados	Metas compartidas
Análisis del discurso de la plantilla	Panel de convergencia cultura/ proyecto	Compromisos explícitos
		Instancias de consenso y verificación

15.4. La gestión de la reputación interna.

El Modelo de gestión de la reputación interna (Mori) tiene como misión elevar la empatía entre los empleados y su empresa para alinear la cultura corporativa con el proyecto empresarial. Mori tiene cinco etapas:

1. Análisis de gabinete.
2. Identificación de las variables específicas de reputación interna.
3. Evaluación de la reputación interna.
4. Determinación del grado de convergencia cultura/ proyecto.
5. Plan de mejora de la reputación interna: Agenda del compromiso.

16. REPUTACIÓN Y LIDERAZGO.

16.1. La reputación del líder y la reputación de la empresa.

La reputación del líder influye poderosamente en la reputación corporativa; esa es la razón por la que los modelos de gestión reputacional del liderazgo persiguen la transferencia de la reputación del líder a su empresa.

16.2. La gestión reputacional del liderazgo, Prolider.

La misión de Prolider es gestionar la reputación de los primeros ejecutivos tratando de inducir un *perfil de reputación del primer ejecutivo* que redunde en beneficio de su compañía. Prolider tiene tres etapas:

1. Análisis del perfil de reputación actual del CEO.
2. Determinación de su perfil de reputación necesaria.
3. Definición de una estrategia para fortalecer la reputación del CEO.

17. MONITORES DE REPUTACIÓN CORPORATIVA.

17.1. La evaluación de la reputación.

La evaluación de la reputación es una tarea importante porque resulta imprescindible para su gestión. Existen dos modos de evaluar la reputación de una empresa: mediante auditorías y a través de monitores.

17.2. Sistemas actuales de monitorización de intangibles.

1. Monitores de reputación corporativa.

1. Global Most Admired Companies	Fortune
2. Review 200	Far Easter Economic Review
3. Britain's Most Admired Companies	Management Today
4. Reputation Quotient	The Wall Street Journal
5. World' Most Respected Companies	Financial Times
6. Merco	Vocento

2. Monitores prescriptores de inversión responsable.

7. Dow Jones Sustainability Index	Dow Jones
8. FTSE4Good	Financial Times
9. Domini 400 Social Index	Standard & Poors

3. Monitores especializados.

3.1. Rankings financieros:

10. Standard & Poors 100	Standard & Poors
11. Dow Jones Stoxx	Dow Jones

3.2. Monitores de empleo:

12. The Great Place to Work	TGPW Institute
13. The best companies for minorities	CEP y Fortune
14. The best companies for working mothers	Working Mothers Magazine's
15. The best companies for gay and lesbians	CEP y Fortune
16. Merco Personas	Villafañe & Asociados

3.3. Monitores de acción social:

17. Empresa y sociedad	Fundación Empresa y Sociedad
18. Evaluación del comportamiento socialmente responsable de la empresa española	Economistas sin fronteras

4. Indicadores de sostenibilidad.

19. ISO 14001	Aenor
20. EMAS (Eco Management Audit Secheme)	Unión Europea
21. GRI (Global Reporting Iniciative)	CERES y ONU

5. Principios de sostenibilidad prescritos por organismos internacionales.

22. Global Compact	ONU
23. Principios de sostenibilidad	World Business Council for Social Development
24. Libro verde	Unión Europea
25. Social Accountability 8000	Council for Economic Priorities
26. Principios para multinacionales	OCDE

15.3. El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco).

La *historia* del Merco es la siguiente:

- ✓ Nace en 1991 como un proyecto de investigación universitaria adscrito a la cátedra del profesor Villafañe en la UCM.
- ✓ Es fruto de una alianza con el instituto responsable del trabajo de campo, Análisis e Investigación, y el diario Cinco Días y con Vocento más tarde.
- ✓ El Merco es un proyecto independiente que no goza de subvención alguna y se financia mediante la comercialización de los informes confidenciales que libremente adquieren las empresas para disponer de su perfil reputacional.

Merco elabora y difunde *cuatro monitores* anualmente:

1. Merco Empresas: Las 100 empresas con mejor reputación corporativa.
2. Merco Líderes: Los 100 líderes empresariales con mejor reputación.
3. Merco Personas: Las 100 mejores empresas para trabajar en España.
4. Merco Marcas: Las marcas con mejor reputación en cada sector.

Lo más destacable de la *metodología de Merco Empresas* es lo siguiente:

- ✓ Se trata de un monitor con triple evaluación: una encuesta postal a directivos; una segunda evaluación por parte de especialistas a las 100 empresas resultantes del cuestionario y una directa de esas empresas.
- ✓ El Merco evalúa la reputación corporativa a partir de un árbol de 18 variables.

Resultados económico financieros	Calidad de la oferta comercial	Reputación interna
Beneficio contable	Valores del producto	Calidad laboral
Rentabilidad	Valor de la marca	Valores éticos y profesionales
Calidad de la información económica	Servicio y atención al cliente	Identificación con el proyecto empresarial

Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional de la empresa	Innovación
Comportamiento corporativo ético	Número de países en los que opera	Inversiones en I+D
Compromiso con la comunidad	Cifra de negocio en el extranjero	Nuevos productos y servicios
Responsabilidad social y medioambiental	Alianzas estratégicas internacionales	Nuevos canales

- ✓ La primera evaluación por cuestionario se envía a los directivos de las empresas que facturan más de 100 M€. Tras procesar los resultados de la encuesta se obtiene un ranking provisional con las 100 empresas con mejor reputación, que no se hace público.
- ✓ Esas 100 empresas son el objeto de la evaluación directa que incluye: el análisis de fuentes secundarias, una entrevista hecha por un técnico Merco y la valoración de especialistas (los analistas financieros evalúan el comportamiento financiero, los miembros de ONG's la responsabilidad social corporativa...)