



Reputación

**El impacto de los profesionales  
en el fomento de la reputación:  
¿Cómo medirlo y cómo activarlo?**

## Reputación

# El impacto de los profesionales en el fomento de la reputación: ¿Cómo medirlo y cómo activarlo?

*El rol de los empleados en la construcción o destrucción de la reputación de la compañía para la que trabajan es determinante; son los principales embajadores de una marca y uno de los actores sociales que mayor confianza genera, pero ¿cómo podemos activar su compromiso para que promuevan favorablemente la reputación de la empresa para la que trabajan?*

En los modelos de gestión de la reputación, los empleados no son un *stakeholder* más, sino que tienen un rol fundamental. En primer lugar, los empleados posibilitan la experiencia del cliente que, como veremos, es algo decisivo para diferenciarnos de la competencia en el mercado actual. Por otro lado, son embajadores de marca; su relación laboral con la organización y su propia experiencia como clientes generan una conversación, positiva o negativa, que influenciará a otras personas, amigos, familiares y desconocidos a través de la relación interpersonal y de las redes sociales, que se han convertido en un potente y creíble amplificador en la sociedad actual. Los empleados son, por tanto, un *stakeholder* preferente y por eso es importante

plantearse cuáles son los *drivers* que permiten activar su compromiso para que promuevan la reputación de la empresa para la que trabajan.

### La gestión de la reputación y la importancia esencial del empleado

El nuevo contexto social y empresarial establece nuevas reglas para competir en el mercado y relacionarnos con nuestros principales grupos de interés. Hasta ahora, las empresas se diferenciaban por su oferta de productos y servicios. Sin embargo, las tecnologías hoy están más desarrolladas y son más accesibles que nunca, lo que dificulta que nos diferenciamos de nuestra competencia a través de nuestros productos y servicios y ante nuestros clientes y la sociedad. Entonces, ¿dónde reside el valor

diferencial?. Los expertos afirman que la diferenciación recae en los aspectos que configuran «la experiencia» que el cliente disfruta con el uso o consumo del producto o servicio y que otros grupos de interés experimentan cuando se relacionan con la organización. Entran en juego, por tanto, aspectos cualitativos inherentes a la marca: los valores y la identidad corporativa que hacen que la marca sea única e inimitable, la confianza que genera en sus grupos de interés, o el reconocimiento que le otorgan los demás, es decir, su reputación corporativa.

La reputación se ha convertido, de hecho, en un elemento clave para diferenciarse a largo plazo. La gestión de la reputación implica, por tanto, descubrir las claves para fortalecer las relaciones con los grupos de interés que son determinantes para el futuro de la empresa. Para ello, es fundamental definir una identidad clara con unos valores auténticos y comunicar adecuadamente esa identidad y esos valores a través del discurso corporativo para que los grupos de interés puedan identificarse con las ideas que representa la marca y abogar por ellas de forma voluntaria, recomendándolas a

sus círculos sociales y creando un círculo virtuoso de recomendación a gran escala.

Además, en nuestra sociedad, el discurso institucional sufre un cierta quiebra de credibilidad. Los últimos resultados del Barómetro de Confianza de Edelman son indicativos de una cierta recuperación de la confianza hacia las empresas, pero siguen siendo los ciudadanos y empleados de base los actores sociales que más confianza y credibilidad generan. Por eso, es tan importante trabajar para ofrecer una experiencia positiva que ayude a construir una reputación sólida a través de las conversaciones que genera dicha experiencia. Los empleados tienen un papel fundamental en las conversaciones que se generan en torno a la marca y, como hemos dicho, son unos de los actores con mayor credibilidad en la sociedad, por lo que es importante garantizar su actitud favorable hacia la marca.

Vemos, por tanto, que los empleados son un factor determinante para impulsar la identidad y los valores corporativos, y desencade-

### Gráfico 01: Proceso de construcción de la reputación



Fuente: Elaboración propia

nar, por consiguiente, una diferenciación duradera no copiable:

- Por un lado, los comportamientos de los empleados hacen realidad (o no) la promesa de marca que atrae a los clientes a la organización. Para «ser diferentes» necesitamos vertebrar a toda la organización en torno a un propósito compartido y promover valores (y por tanto formas de hacer) que impulsen la transformación empresarial.
- Por otro, el discurso que los empleados mantienen y expresan sobre la organización tiene trascendencia sobre la reputación de la organización (el «empleado» o «alguien como tú o como yo» es una fuente relevante y creíble en una sociedad con miles de conversaciones en un entorno comunicativo hiperconectado y multifuente). Como explica Andrea Bonime-Blanc (2014), experta en gestión del riesgo reputacional, todo el mundo en una organización —desde un miembro de la junta directiva y el director ejecutivo, hasta el asistente administrativo y el nuevo empleado— participa de la reputación de la empresa.

Para construir una reputación sólida y sostenible en el tiempo es esencial que lo que decimos y lo que hacemos coincida en todos los niveles de la organización. Y para ello es determinante contar con la ayuda de los empleados. Así que para que los empleados decidan defender activamente la actuación

de la empresa ante los clientes y convertirse en «embajadores de la marca» es necesario que las organizaciones les expliquen su posicionamiento diferencial en términos de los valores que apoyan su identidad y su promesa de marca para que sean capaces de identificarse con esos comportamientos, actúen en consecuencia y «deseen» recomendar voluntaria y activamente los servicios y productos que su compañía ofrece.

### **Antecedentes de la escala de medición de la responsabilidad de los profesionales en el fomento de la reputación**

La necesidad de reforzar de forma explícita y prioritaria la participación de los empleados en la promoción de la reputación de su empresa, llevó a Alcor y a Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership a diseñar de forma conjunta un proyecto de I+D+i en esta materia.

La revisión de la literatura científica sobre modelos que explicaran el compromiso del empleado y este compromiso con la reputación determinaron que no existía ningún modelo de gestión que recogiese los factores que explican por qué un empleado se compromete (o no) con la reputación de la empresa.

Este análisis inicial permitió discernir que la cultura organizacional, el clima laboral, la satisfacción del empleado, la responsabilidad social corporativa, la reputación y la marca están relacionadas claramente con el rendimiento financiero y que este, a su vez, está

vinculado al compromiso del empleado con la organización.

En concreto, y para desarrollar el marco conceptual y teórico del modelo, se tuvieron en cuenta dos enfoques concretos: 1) los «modelos sobre *branding* interno» o construcción de marca, cuya variable focal es el compromiso activo del empleado con prácticas de trabajo que expresan los valores de la marca (Bergstrom et al., 2002; Punjaisri et al., 2008); y 2) los «modelos de cambio organizacional», que miden la disposición del empleado a asumir cambios en la empresa (Cooper & Thatcher, 2010; Carreras et al. 2013; Ellemers et al., 1999; Tajfel, 1982).

En ambos casos se diferencian, por un lado, los motores psicológicos, es decir, las fuentes de motivación que hacen que los empleados se comprometan, y por otro, las palancas

que la organización ha de activar, es decir, lo que el empleado tiene que ver en su entorno de trabajo y en el comportamiento de su organización para que se active su motor.

### Proceso de investigación y principales hallazgos

El proceso de investigación para la construcción del *Modelo de responsabilidad del empleado en el fomento de la reputación* contó con un análisis cualitativo inicial en base a fuentes secundarias que permitió revisar la literatura existente y establecer el marco teórico y conceptual del proyecto.

Esta primera fase asentó los cimientos para diseñar la investigación primaria donde se realizó un trabajo de campo en el que participaron ocho compañías: BBVA, Correos, IBM, ING Bank, Repsol, Suez Water Spain y Telefónica.

#### Gráfico 02: Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Para desarrollar el trabajo de campo y con el objetivo de crear un modelo de gestión sólido y que respondiese al objetivo inicial, se combinaron técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. A través de la investigación cualitativa se perseguía dar respuesta a las siguientes premisas:

1. Si los comportamientos de los empleados son los que hacen realidad (o no) la promesa de la marca (con sus atributos de calidad de producto y servicio) ante los clientes y ante el resto de grupos de interés:
  - » *¿En qué medida conocen esos atributos?*
  - » *¿Son realistas y creíbles para ellos?*
  - » *¿Quieren?*
  - » *¿Se sienten impulsados a ello?*
  - » *¿Por qué?*
2. Si las opiniones y valoraciones de los empleados disponen de un grado de credibilidad superior a las fuentes de información corporativas:
  - » *¿Qué han de percibir/sentir para que estén dispuestos a poner su credibilidad personal en juego?*
3. Si partimos de que también los empleados tienen —aunque no siempre lo reconozcan o lo manifiesten— un interés compartido con la alta dirección de que su organización tenga una reputación elevada, en tanto que ello podrá reforzar su empleabilidad y el valor de su marca personal/profesional o la sostenibilidad de su empleo:
  - » *¿Comparten realmente este interés?; ¿qué les mueve a ello? ¿por qué?*

Esta primera etapa, realizada en base a *focus group* en los que participaron una muestra representativa de los empleados de las empresas del proyecto, permitió establecer las bases del cuestionario que posteriormente se distribuyó a una muestra de casi 1.600 personas. Un cuestionario estructurado en 34 preguntas con el que se definía una escala de responsabilidad del empleado; una escala diseñada para evaluar y gestionar el grado en que el empleado se implica en conductas que protejan y promuevan la reputación de la empresa en la que trabajan. Se trata de una métrica, validada estadísticamente, que incorpora varios indicadores relacionados causalmente:

- Compromiso de la empresa
  - » *Cumple los compromisos con clientes y stakeholders.*
  - » *Es ejemplar en sus comportamientos y apoya al empleado en los compromisos que este asume.*
  - » *Tiene una actuación eficaz como buen vecino (RSC)*
- Comunicación
  - » *Información de calidad sobre lo que afecta a la reputación.*
  - » *Canales de feedback.*
- Condiciones de trabajo
  - » *Condiciones satisfactorias*
  - » *Percepción de voluntad de mejora y confianza en cumplimiento de compromisos.*
- Percepción de trabajo
  - » *Percepción sobre la reputación de empresa entre los empleados.*
- Norma social

- » *Prescripciones emanadas desde la cultura y el entorno social de la empresa.*
- Utilidad percibida
  - » *Percepción de que la reputación de mi empresa es buena para mí.*
- Norma personal

- » *Convicción personal sobre mi comportamiento en el fomento de la reputación de la empresa.*

Por otra parte, el estudio cualitativo permitió indagar en el discurso de los profesionales y descubrir que la reputación es un tema que no está «en la agenda» de los emplea-

### Gráfico 03: Componentes del Modelo de responsabilidad del empleado en el fomento de la reputación



Fuente: Elaboración propia.

dos, aunque afirmaron ser conscientes de la importancia de su comportamiento sobre la reputación corporativa. También desveló que se trata de un término que todos parecen entender, pero al que se le dan significados dispares: notoriedad, prestigio, buena imagen, calidad, identidad, etc. Esta fase de la investigación permitió confirmar que los

profesionales reconocen su aportación personal a la reputación de la empresa, pero que desde la empresa no se ha clarificado suficientemente qué significa y qué se espera de ellos en este sentido. Lo que demuestra que existe una buena disposición pero que aún queda mucho camino por delante desde el ámbito de la gestión.

### Hacia un estándar que refuerce la gestión de la reputación

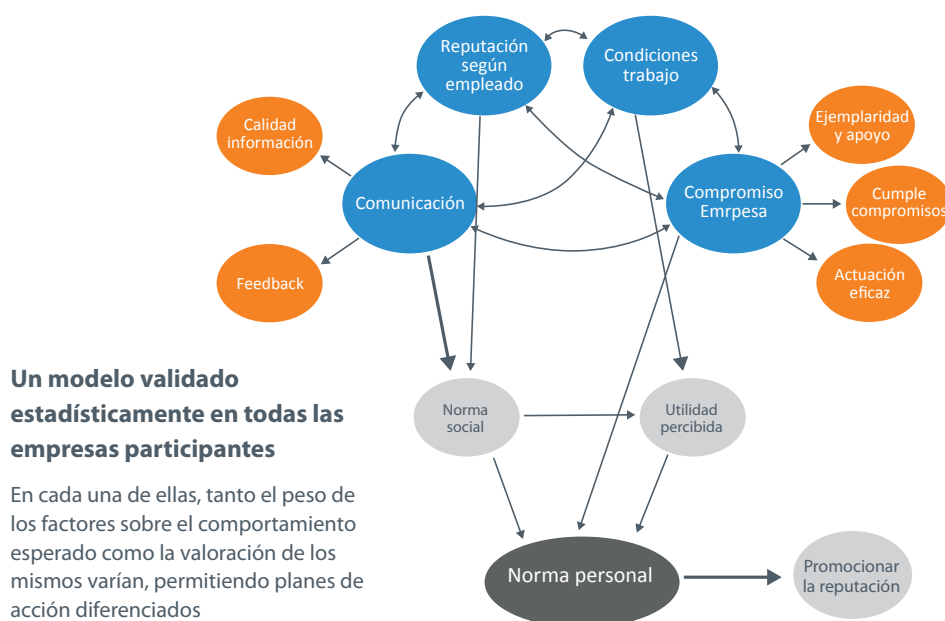
La investigación cualitativa y cuantitativa nos ha permitido diseñar un modelo científicamente validado que ofrece un análisis riguroso sobre las palancas que deben activarse para incrementar la responsabilidad de los empleados con la reputación de la empresa. Se trata de un modelo compuesto por cuatro factores operables (compromiso de la empresa, reputación según el empleado, comunicación y condiciones de trabajo), dos elementos motores (utilidad social y utilidad percibida) y un elemento focal concreto (norma personal) que se convierte en el factor mediador para promover la intención de conducta «promocionar la reputación corporativa». El peso de los factores sobre el

comportamiento esperado, así como la valoración de los mismos, varían en función de la realidad de la organización en la que se aplica el modelo, permitiendo diseñar, de esta forma, planes de acción diferenciados.

Se trata de un modelo orientado a la acción, no solo a la medición. De esta forma, la aplicación del modelo permite a los gestores obtener información analítica sobre el peso y la relación causal entre las distintas palancas, así como recomendaciones diseñadas en clave de oportunidad:

- ¿Dónde debería actuar de forma significativa para lograr que los profesionales quieran actuar defendiendo/promociando la reputación de mi organización?
- ¿En qué factores la valoración de los pro-

**Gráfico 04: Modelo de responsabilidad del empleado en el fomento de la reputación**



Fuente: Elaboración propia.



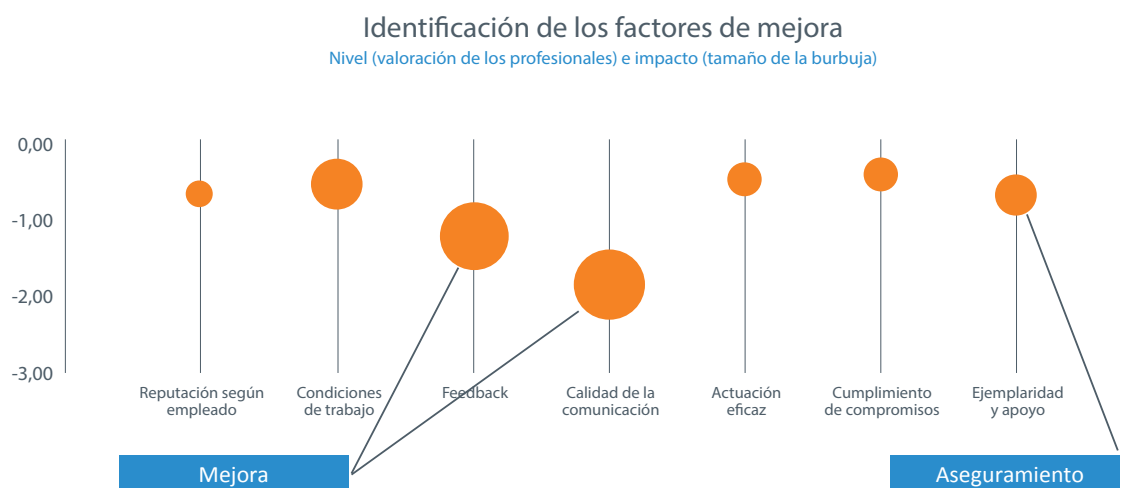
profesionales es más baja y a la vez tienen un impacto mayor en su intención de conducta a favor de la empresa?

comparable por colectivos de empleados analizados: comercial, técnico, operativo, personal/administrativo y directivos.

Otro de los aspectos clave del modelo, es la posibilidad de acceder a una referencia global, en relación a las empresas participantes en el estudio, así como a información com-

El Modelo de responsabilidad del empleado en el fomento de la reputación ha sido validado empíricamente y aspira a convertirse en un estándar internacional en esta mate-

### Gráfico 05: Ejemplo de resultados del modelo – factores que pueden mejorarse (caso hipotético)



Fuente: Elaboración propia.

ria. Su consolidación vendrá determinada por la aplicabilidad práctica que hagan de él empresas e instituciones; este modelo da un paso muy sólido al poner el foco en la activación de los verdaderos constructores de la reputación en nuestra sociedad hiperconectada: los empleados.

### Referencias bibliográficas

- Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 2/3, 133-142.
- Bonime-Blanc, A. (2014). *The Reputation Risk Handbook*. Oxford: Do Sustainability.
- Carreras, E., Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: LID editorial.
- Cooper, D. & Thatcher, S. M. B. (2010).

Identification in Organizations: The Role of Self-Concept Orientations and Identification Motives. *Academy of Management Review*, 35 (4), 516-538.

- Ellemers, N., Kortekaas, P. y Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29 (2-3), 371-389.
- Punjaisri, K., Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7 (4), 407-424.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.

# Leading by reputation

## © 2016, Alcor Consultores

Empresa de consultoría con 21 años de experiencia en el mercado español colaborando con organizaciones públicas y privadas, empresas nacionales y multinacionales a comprometer, motivar e inspirar a sus colaboradores para estimular los mejores desempeños. La gestión de la transformación de las empresas, el cambio cultural, la gestión y movilización del compromiso y energía de las personas y la comunicación interna son los ámbitos en los que hemos desarrollado nuestras principales experiencias y que definen nuestra mejor aportación a nuestros clientes.

<http://www.alcorconsultores.com/>

## © 2016, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión integrada e integral de los intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de los activos y recursos intangibles como recursos estratégicos que guían y construyen valor para las empresas en todo el mundo.

[www.corporateexcellence.org](http://www.corporateexcellence.org)

### Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y Alcor tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación, sostenibilidad, responsabilidad empresarial, asuntos públicos y métricas de intangibles.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y Alcor son titulares de los derechos de propiedad intelectual sobre las imágenes, textos, diseños, o cualquier otro contenido o elementos de este producto y dispone de los permisos necesarios para su utilización, y por lo tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin autorización expresa de su titular.