

## » Empatía Corporativa: un nuevo enfoque en la gestión de la reputación

Cinco expectativas que toda organización debe conocer para mejorar su reputación

Madrid » 01 » 2017

Entender bien la influencia de las creencias compartidas en la reputación es clave. Una cosa es el comportamiento y otra distinta la interpretación (el sentido) que puede tener dicho comportamiento entre determinados grupos o colectivos. Ante un mismo comportamiento la valoración puede ser muy dispar. Y la valoración final (o sea, la reputación) depende más de la interpretación del comportamiento, que del comportamiento en sí mismo.

La reputación es una valoración subjetiva y emocional. El enfoque de gestión de la reputación en la última década se ha centrado en gestionar bien el *gap* entre la percepción y la realidad. El esquema lógico era el siguiente: "Haz las cosas bien, comunícalas bien y, como consecuencia, obtendrás reputación y reconocimiento". Por tanto, con este esquema, la clave de la reputación la encontramos en la gestión excelente de dimensiones

intracorporativas como los resultados económicos, aspectos comerciales, recursos humanos, innovación, responsabilidad social, etc.

Sin embargo, las recientes investigaciones en neurociencia ponen el foco en la gestión de las creencias compartidas y de las expectativas que se derivan de ellas como la base de la gestión de la reputación. El razonamiento sería: actúa como se espera de ti. Si superas las expectativas tendrás buena reputación.

Un ejemplo cinematográfico de cómo un sistema de creencias compartidas es el marco en el que se construye la reputación, lo tenemos en el siguiente argumento: un hombre retorna al pueblo de su infancia para iniciar una nueva vida, pero choca continuamente con lo que "se espera de él", con las expectativas de la comunidad depositadas en su persona. Al final, debe actuar respondiendo a las expectativas para ser aceptado y valorado. Seguro que la conocen, hablamos de John Wayne, Innisfree y *El hombre tranquilo* (John Ford, 1952).

Existen cinco tipos de expectativas cuya satisfacción permite mejorar de forma eficaz la reputación de una compañía, marca o persona.

**Expectativas aspiracionales.** La imagen o atractivo que proyecta socialmente la organización/persona y con los que queremos asociarnos. ¿Quién no quiere una vida divertida, saludable y llena de amigos? Una empresa familiar de Nueva Zelanda ha conseguido revolucionar los gimnasios de todo el planeta con el concepto "*Les Mills*". Asociada con Reebok, gracias a su conexión con los sueños de los ciudadanos urbanos occidentales se ha convertido en un gigante del sector. Millones de personas cada día comparten su pasión por una marca que les ofrece momentos felices y que ha sabido identificarse plenamente con sus aspiraciones.



**2 Expectativas pragmáticas.** La utilidad, el cumplimiento de promesas y los resultados esperados.

La compañía Iberia e Iberia Express recibieron el premio de “Compañía más puntual del mundo en 2016”. Un galardón de gran importancia en un sector en el que la promesa de buen servicio y puntualidad es clave para competir, y en el que las expectativas pragmáticas juegan un papel decisivo.

**3 Expectativas relacionales** Determinan el tipo de relación que se espera con la empresa/ persona (confianza, cercanía, no engaño, etc.). Todos los amantes del deporte asocian los **All Blacks**, (Premio Princesa de Asturias de los Deportes 2017) a la generosidad, esfuerzo, grandeza o empatía con los aficionados. Recién finalizado el Campeonato del Mundo un niño salta al terreno de juego para abrazar a un jugador. La reacción de ese deportista, Sonny Bill Williams, refuerza la reputación colectiva del equipo, porque excede totalmente las expectativas: le regala al joven su medalla de campeón del mundo.

**4 Expectativas éticas.** Vinculadas a los valores de la organización/ persona en relación con los propios valores. El 3 de noviembre de 2017, tan solo unos días después de que **Kevin Spacey** se viera envuelto en un escándalo por acusaciones de acoso sexual a menores, Netflix anunciaba que **no renovarían la exitosa serie “House of Cards”** (protagonizada por el actor) mientras Spacey formase parte de ella. También que cancelaba un proyecto de película sobre Gore Vidal protagonizada por él.

**5 Expectativas sociales.** Vinculadas al propósito o la contribución de la organización/ persona para la solución de problemas sociales. El cambio climático, en general, y el proceso de **sequía**, en particular, han hecho que la concienciación sobre el uso racional del agua se haya instalado en las conversaciones y en la sensibilidad de los españoles. Alineados con esa preocupación, Coca-Cola se compromete a reducir al mínimo el agua que consume y devolver a la naturaleza **todo el agua** que contienen sus productos.

Estos cinco tipos de expectativas se trasladan al modelo de gestión en las siguientes 5 dimensiones:

- **Imagen.** Esta dimensión describe si la empresa o persona “genera sentimientos positivos entre la gente”. Nos permite obtener un indicador de atractivo que mide el grado de alineación con las expectativas aspiracionales de los *stakeholders* (si quieren verse o no relacionados con esa marca o persona). Nos permite clasificar la imagen de la empresa o persona en función de su valoración como innovadora, diferencial, corriente, devaluada u obsoleta.

“La gestión de la reputación funciona al revés: parte de la escucha e interpretación de las creencias y expectativas de los públicos (primero entender), para poder formular una respuesta empática (ser entendido)”

- **Credibilidad.** Esta dimensión describe si la empresa o persona “responde a las promesas que genera”. Nos permite obtener un indicador de fiabilidad que mide el grado de alineación con las expectativas pragmáticas de los *stakeholders* en relación con el cumplimiento de las promesas realizadas (propuesta de valor percibido). Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como excelente, rigurosa, disciplinada, informal o fraudulenta.

- **Transparencia.** Esta dimensión describe si la empresa o persona “proporciona una información clara y suficiente sobre sus actividades, productos y servicios. No engaña”. Nos permite obtener un indicador sobre la capacidad de una empresa para explicarse y establecer relaciones sinceras con sus públicos que mide el grado de alineación con las expectativas de diálogo y relacionamiento de los *stakeholders*. Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como cercana, proactiva, reactiva, opaca o mentirosa.
- **Integridad.** Esta dimensión describe si la empresa o persona “actúa con ética y honestidad en el mercado”. Nos permite obtener un indicador del comportamiento desde los valores que mide el grado de alineación con las expectativas éticas de los *stakeholders* en el sentido de ser una empresa honesta, justa y que respeta las normas (tiene una conducta ejemplar). Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como ejemplar, honesta, legal, tramposa o corrupta.
- **Contribución.** Esta dimensión describe si la empresa o persona “contribuye positivamente a la mejora de la sociedad”. Nos permite obtener un indicador de relevancia que mide el grado de alineación con las expectativas sociales de los *stakeholders*. Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como comprometida, responsable, insensible, irresponsable o nociva.

Por supuesto, las empresas que quieran gozar de una buena reputación tendrán que “hacer las cosas bien” y “comunicarlas bien”. Pero hacer las cosas bien significa en primer lugar entender las expectativas de los grupos de interés.

El enfoque tradicional de gestión de la reputación funciona utilizando la comunicación como un instrumento direccional para trasladar a los públicos unos mensajes por medio de unos canales. Hoy sabemos que la gestión de la reputación funciona al revés: parte de la escucha e interpretación de las

creencias y expectativas de los públicos (primero entender), para poder formular una respuesta empática (ser entendido). Esta respuesta contempla tanto el plano de la acción como de la comunicación, ya que ambas variables afectan a la interpretación y a la valoración final de los *stakeholders*.

Comunicación y reputación son integrantes de una fórmula magistral que tiene como resultado la generación de valor para empresas, instituciones o

personas. Cada vez más, estos actores económicos saben que los dos factores pueden ayudarles a hacer crecer su empresa, a mejorar la Cuenta de Resultados, a manejarse mejor en un mercado muy complejo y exigente. Grandes expectativas a las que hay que saber responder desde la profesión.



**Juan Cardona** es director del Área Liderazgo y Posicionamiento Corporativo de LLORENTE & CUENCA. Cardona cuenta con 20 años de experiencia profesional en las áreas de comunicación corporativa, reputación y responsabilidad social, ha asesorado en la estrategia de comunicación a Neinor Homes en su creación y lanzamiento. Ha sido director de Operaciones en Corporate Excellence, y director de Responsabilidad y Reputación Corporativa de Ferrovial.

[jcardona@llorentycuenca.com](mailto:jcardona@llorentycuenca.com)

---



**Jorge Tolsá** es consultor senior del Área Liderazgo y Posicionamiento Corporativo de LLORENTE & CUENCA. Tolsá tiene 10 años de experiencia en investigación y gestión de la Reputación y Comunicación Corporativa. Previamente a su incorporación a LLORENTE & CUENCA, Jorge trabajó como consultor en Reputation Institute y como Project Manager en Foro Generaciones Interactivas de Telefónica. Jorge es Doctor Europeo en Comunicación y Licenciado en Publicidad y RR. PP por la Universidad de Navarra, además de contar con un master en Media Research por la Universidad de Stirling (Reino Unido).

[jtolsa@llorentycuenca.com](mailto:jtolsa@llorentycuenca.com)

---



**d+i** desarrollando  
ideas  
LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)