



Moisés de Lemos Martins & Manuel Pinto (Orgs.) (2008)  
*Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*  
6 - 8 Setembro 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)  
ISBN 978-989-95500-1-8



## El “valor” de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca “Telefónica”

M<sup>a</sup> VICTORIA CARRILLO, ANA CASTILLO, JUAN LUIS TATO

*Universidad de Extremadura. España.*

~ vicduran@unex.es ~ acasdia@alcazaba.unex.es ~ jltato@unex.es

### Resumo:

En el siglo XXI, las organizaciones están empezando a comprender que su valor gira, cada vez más, en torno a lo inmaterial: las marcas, la imagen, el conocimiento, las habilidades de la gente, la responsabilidad social corporativa y la reputación corporativa. Estos elementos de naturaleza intangible son lo que en un mundo de similitudes -donde la innovación real es algo muy difícil de conseguir- marcarán la diferencia.

Las grandes empresas se están moviendo inexorablemente hacia la gestión de los denominados activos intangibles, recursos que constituyen más del 70% del valor de las grandes organizaciones. Este fenómeno está produciendo que todas las acciones de comunicación que las organizaciones hacen con sus públicos: las relaciones que establecen, la publicidad que desarrollan, estén dejando de apoyarse exclusivamente en el “producto”, para orientarse hacia la “marca”.

Las grandes corporaciones –sobre todo las del sector de telecomunicaciones y financieras- son las que más rápidamente se han apuntado a esta tendencia y están dedicando más recursos a gestionar dos de los más valiosos activos que poseen, la Reputación Corporativa y la Marca.

Estos elementos acaparan, hoy en día, el interés de grandes entidades privadas como Telefónica.

En este trabajo estudiaremos el caso Telefónica como paradigma de una empresa internacional comprometida con esta nueva filosofía, desde el año 2001, y que ocupa el tercer puesto en el ranking MERCO 2007 (Monitor Español de Reputación Corporativa).

Telefónica es una de las empresas de telecomunicaciones, líder a nivel mundial, presente en Europa, África y Latinoamérica. En diciembre de 2006, el número de clientes de Telefónica era de 203,2 millones, siendo uno de los operadores de referencia en el mercado de habla hispano-portuguesa. En España, el Grupo cuenta con más de 80 años de experiencia, y está presente en Latinoamérica desde hace 15 años.

La empresa ha generado un modelo de gestión de su Reputación Corporativa basado en la creación y mantenimiento de su Marca, desvinculada de los productos y servicios que ofrece, y centrada en las experiencias que experimentan los públicos al entrar en contacto con la organización por cualquier vía, con el fin de fortalecer su Reputación.

### Palavras-chave:

reputación corporativa, organización, marca

## El “valor” de lo intangible

La importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso. La Reputación Corporativa y la Marca, entre otros, se consideran hoy, valores

fundamentales en el entorno de las grandes organizaciones (Villafañe, 2001:16). Así, la dirección de las entidades más poderosas, como el resto de empresas, necesitarán conocer estos "nuevos valores" intangibles y aprender a gestionarlos.

Las razones de este aumento de valor pueden centrarse sobre todo en:

1. Los recursos tangibles, cada día tienen más difícil generar ventajas competitivas, sin embargo los intangibles son más valorados. Las empresas están dejando de apoyarse en la producción y el producto, para orientarse hacia "nuevos valores" no materializables a priori, y del todo fundamentales en el entorno del management del siglo XXI (Villafañe, 2004; Carrillo & Tato, 2004). En esta línea, mientras el valor de la organización gire cada vez más en torno a lo inmaterial: las marcas, patentes, el conocimiento técnico, las habilidades de la gente..., el centro neurálgico de la empresa se moverá inexorablemente hacia esta área (Schultz & Kitchen, 2004).
2. Esta tendencia es mucho más acusada en organizaciones que comercializan "servicios", como el caso de Telefónica. Por su propia naturaleza, este tipo de bienes se adaptan mejor a la filosofía de lo intangible presente en el panorama de la comunicación organizativa hoy.

### La Reputación Corporativa

La Reputación Corporativa se refiere a las relaciones que tiene la organización con sus grupos de interés. Consiste en definir e integrar la suma de los activos intangibles que posee una organización y comunicarlos a sus públicos, con el fin de generar más valor. En esta línea, Gutiérrez-Rubí (2005) afirma: "La reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders...). La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación".

En la misma línea *Telefónica* (2007) define el concepto de reputación con un símil: "la reputación es como una casa o edificación. Se invierte mucho tiempo en construirla; las pequeñas "grietas" que día a día se producen en su estructura, pueden acabar con ella, y son, en última instancia la principal causa de su pérdida".

La reputación es consecuencia del equilibrio entre los mensajes emitidos y las acciones realizadas por todas las áreas de la empresa. La homogeneidad de los activos intangibles, así como las relaciones entre ellos, son esenciales para mantener la buena reputación.

En un principio, la creación de la Reputación se reducía a utilizar los medios de comunicación para trabajar la opinión pública y que, de alguna manera, ésta influyera en las empresas y en sus inversiones, pero las fuertes caídas bursátiles obligaron a convertir el concepto de reputación en un activo integral de todas las fuerzas y oportunidades de una organización, y a aglutinarlas bajo un concepto que toma un significado nuevo en este panorama y que es la base de la comunicación que se hará de la organización: la Marca.

### Reputación Corporativa y Marca

Reputación Corporativa y Marca son dos conceptos cercanos y su línea fronteriza es difusa.

La marca se entiende como la expresión del compromiso de la empresa con sus públicos, desvinculada de la marca unida al producto. En consecuencia una empresa con buena reputación obtendrá igualmente una marca reputada: coherente con la identidad de la organización, sólida y estable en el transcurso del tiempo y que satisface las expectativas de los públicos.

La marca en el nuevo entorno empresarial es más bien el resultado de transformar la *identidad corporativa*, concepto tradicional que se refiere a la esencia de la empresa, en un elemento estratégico como es la *identidad de marca* (Aaker, 1996). La marca adopta un nuevo sentido y se

materializa en lo que se conoce como la “marca experiencia”, definida por Alloza (2002), como el conjunto de las experiencias positivas que el público tiene al relacionarse con la organización. Aúna la dimensión más fuerte de la empresa (relacionada con su comportamiento) y el concepto más formal de imagen de marca. La marca así entendida se aproxima al concepto de reputación y se aísla de su ámbito tradicional en la comunicación comercial y unida al producto.

El concepto de “marca experiencia” se puede entender de forma paralela al concepto definido aquí como “marca-empresa”. La “marca-empresa” se consigue a través de la siguiente fórmula donde se relaciona la marca y la reputación:

**“MARCA-EMPRESA”= Identidad Visual + [Identidad de Marca (Identidad Corporativa + Imagen Corporativa)] + Cultura Corporativa → “REPUTACIÓN CORPORATIVA”**

Fórmula de construcción de la “marca-empresa”

En esta línea, el primer término de la fórmula se remite a la *identidad visual* o conjunto de elementos externos de la marca, pero coherentes en todo momento con la identidad de la organización.

En el segundo término aparece la parte central de la fórmula que es la *identidad de marca*. La *identidad de marca* se construye cuando la identidad corporativa (esencia de la organización) se funde con lo que los públicos piensan de ella (la imagen corporativa). La *identidad de marca* es la suma de la esencia de la organización, su comportamiento, su historia, misión, visión y proyecto empresarial y el conjunto de estímulos recibidos por los públicos de ella. La *identidad de marca* es el núcleo y la base de la Reputación Corporativa.

Por último, el tercer término de la fórmula es la *cultura*. La “marca-empresa” no sobrevive sin la *cultura corporativa* que funciona como el conjunto de valores capaces de aglutinar los elementos de la identidad interna de la organización con los elementos más externos. Se comporta como el “cemento” que une las partes de la “casa”, según el símil de *Telefónica* indicado más arriba para explicar su concepto de reputación.

En esta línea, el modelo de gestión de intangibles de *Telefónica* responde a la fórmula de la “marca-empresa” como ahora veremos.

### **De la identidad de *Telefónica* a la Marca *Telefónica***

La identidad corporativa de una organización es su esencia, lo que es y no lo que parece; en este sentido no debemos confundirla con la imagen (que es lo que parece).

La identidad corporativa es el punto en el que convergen la historia de la organización, su cultura y su proyecto empresarial. Estos tres factores son bastante estables y se constituyen como elementos que identifican a la organización.

Para Mínguez (2000) la “Identidad Corporativa en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás”. Por otra parte, para Costa (2003) la identidad es un valor variable que tienen las organizaciones, algunas empresas serán fuertes y su identidad será sólida y otras serán débiles y con identidad ambigua, lo que supondrá un freno para su desarrollo.

En esta línea, vamos a resumir algunos rasgos de la identidad de *Telefónica*, que es el caso que estudiaremos, como paradigma de una empresa internacional comprometida con la filosofía de los activos intangibles desde el año 2001, y que ocupa el tercer puesto en el ranking MERCO 2007 (Monitor Español de Reputación Corporativa).

*Telefónica* es una de las empresas de telecomunicaciones, líder a nivel mundial, presente en Europa, África y Latinoamérica. En 15 países de forma intensiva, y en casi 40 con algún tipo de operaciones.

En diciembre de 2006, el número de clientes de *Telefónica* era de 203,2 millones, siendo uno de los operadores de referencia en el mercado de habla hispano-portuguesa. En España, el Grupo cuenta con más de 80 años de experiencia, y está presente en Latinoamérica desde hace 15 años.

En junio de 2006, la plantilla promedio ascendió hasta los 225.879 empleados (+21,6% respecto al mismo período del año anterior).

El Grupo ocupa la quinta posición en el sector Telco a nivel mundial en capitalización bursátil y la sexta en el ranking Eurostoxx 50 (20 de Noviembre de 2006) con una capitalización bursátil cercana a los 100.000 millones de US\$. El Grupo tiene más de 1,5 millones de accionistas directos y cotiza en las principales bolsas nacionales y extranjeras.

Una organización como ésta genera, cada día, millones de experiencias en los grupos de interés o stakeholders con los que se relaciona, de forma directa o indirecta: clientes, accionistas, inversores, empleados, socios, medios de comunicación, proveedores. Además, y como consecuencia de estas relaciones, el Grupo Telefónica también mantiene estrechos contactos con todas las sociedades y países en los que está presente.

En palabras de la organización "Cada una de esas relaciones, es una oportunidad para demostrar el compromiso de *Telefónica* con sus grupos de interés... y es una oportunidad, en consecuencia, para ganarse, o no, su confianza".

### **De la Identidad Visual a la Identidad de Marca**

Más arriba argumentamos que la marca -en el panorama de los activos intangibles- es el resultado de convertir la *identidad corporativa* en *identidad de marca* (Aaker, 1996).

Cuando la organización aglutina sus elementos identificadores más permanentes, como son su historia, su proyecto empresarial y su cultura con elementos más dinámicos y más relacionados con la imagen -o la percepción que los públicos tienen de la organización- y la forma de comunicar la identidad es cuando surge la marca en el nuevo sentido en que aquí se está estudiando.

Analizando el caso de *Telefónica* podemos decir que la organización ya ha iniciado el proceso de creación de su "marca-empresa".

El primer paso lo dio con las transformaciones llevadas a cabo en su *identidad visual*. Primero el cambio de nombre que sufrió en la década de los 80. En 1988, entraba en vigor la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones, primera aproximación a la futura liberalización del sector, pero ya en 1984 la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE) transformó su logotipo y su nombre por el de Telefónica de España S.A. y comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York.

Los años noventa fueron los de la expansión internacional, especialmente en Iberoamérica, la privatización y la apertura del mercado a los competidores. Estos fuertes cambios en su *identidad corporativa* facilitaron un segundo cambio de su *identidad visual* que se llevó a cabo en 1997, modernizando el logotipo y flexibilizando sus trazos. Por otra parte, en 2005, *Telefónica* decide unificar la imagen de su filial *Telefónica móviles* en 13 países (España, México, Guatemala, El Salvador, Panamá, Nicaragua, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Chile, Uruguay y Argentina) con un nuevo logotipo. Esta campaña ha sido la primera de *Telefónica* a gran escala llegando a gastar 100 millones de euros.

Por otra parte la empresa no solo ha cambiado los elementos externos sino también la forma de entender la marca, más allá de crear productos y servicios con nuevas denominaciones ha iniciado un proceso de conversión de su *identidad corporativa* en *identidad de marca* a través de la realización de una nueva estrategia que consiste en aglutinar a todas sus denominaciones en "un sistema de

familia” -como la propia organización lo define-, cuya finalidad es establecer una estructura jerárquica entre las marcas del Grupo a través de una serie de principios de identidad que se respetan en todas ellas y un sistema gráfico de coexistencia.

La marca *Telefónica* es la marca denominada por la organización como “masterbrand” o marca principal, por su perfil institucional y porque aglutina los valores asociados a la organización. Esta marca respalda y garantiza la oferta asociada al resto de marcas comerciales o aquellas que aportan cercanía y notoriedad a la oferta comercial haciéndola más próxima y creíble. En palabras de la compañía, las marcas denominadas comerciales “rejuvenecen y refrescan a la “masterbrand”.

El “sistema de familia” de las marcas de *Telefónica* se refuerza a través de una relación sólida e inseparable entre la “masterbrand” y las marcas comerciales que favorecen la retroalimentación de valores entre ellas.

### **La Identidad de Marca de *Telefónica***

El paso más importante para una correcta gestión de la “marca-empresa”, en este caso de la “masterbrand” consiste en definir cuales son los principios de *identidad de marca*. Como refiere Ruao (2006:55) “el concepto de identidad de marca es un concepto no muy diferente del de identidad corporativa y su estudio ha seguido además un camino paralelo”.

Consideramos que la *identidad de marca* posee tres dimensiones fundamentales: la dimensión axiológica, la dimensión identificativa y la dimensión comunicativa.

- La dimensión axiológica es el punto de partida y constituye el principio del contenido de la marca, su visión.
- La dimensión identificativa se conforma a través de los atributos que le damos a la marca. Estos se dividen a su vez en atributos funcionales y emocionales. Los funcionales no solo se refieren a la forma, ni a los colores, tipografías... (contenidos en la identidad visual) sino a los ejes o motores que mueven el trabajo de la organización. Los atributos emocionales se consideran necesarios para determinar la personalidad de marca, que será un concepto fundamental en la comunicación de la marca.
- La dimensión comunicativa es la que representa como quiere ser comunicada, y mucho más importante, como quiere ser percibida y entendida por los públicos. Esta dimensión se resume en el posicionamiento de la marca, o imagen mental que se quiere conseguir en las mentes de los públicos.

Siguiendo este planteamiento vamos a intentar identificar las tres dimensiones de la *identidad de marca de Telefónica*.

- La dimensión axiológica de *Telefónica* se puede representar a través de su visión. Esta constituye el punto de partida y establece la dirección sobre la cual se van dotando de contenido específico los compromisos que la organización adquiere con sus grupos de interés para ganar su confianza.
- En palabras de la compañía su visión se resume en: “Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones”. De esta visión se nutren los valores que la representan y que se contienen en la dimensión identificativa.
- La dimensión identificativa de *Telefónica* se desdobra en *atributos funcionales* -que mueven el trabajo de la organización- tales como *liderazgo* y *competitividad* para no conformarse ni poner límites a la sana ambición de ser un líder mundial de las Telecomunicaciones e *innovación* para traducir la tecnología en algo fácil de entender y de usar.

- *Atributos emocionales* que buscan dotar de carácter a la marca y estrechar su relación con quienes se relaciona. Los *atributos emocionales* se centran en la cercanía que se traduce en *claridad* y *accesibilidad*. El *compromiso* demostrado cuando se cumple lo que se dice y cuando la forma de alcanzar el resultado es tan importante como el resultado mismo. La *confianza* como fuentes de diferenciación, de competitividad, de liderazgo y de relación con los públicos a largo plazo.
- La *dimensión comunicativa* empieza por definir un posicionamiento de la marca, que para *Telefónica* consiste en hacer que los públicos perciban el esfuerzo de la organización para comprender y satisfacer las necesidades de las personas con quienes se relaciona. Así, puede ser capaz de transformar sus innovaciones tecnológicas en soluciones de comunicación accesibles que faciliten y mejoren la vida de los clientes y que contribuyan a desarrollar la sociedad.

Además del posicionamiento necesitamos crear un estilo de comunicación de la marca, lo que *Telefónica* denomina "Tono de voz" y que se define como el tono de la comunicación que se reflejará en todas sus acciones y que se recoge en su "Brand Manifesto".

Por ejemplo, la marca *Movistar* (que responde a la parte de telefonía móvil de *Telefónica*) fue la primera marca comercial de la organización que adaptó su identidad a la nueva estrategia y arquitectura del Grupo Telefónica. En esta línea *Movistar* fue adaptada para convivir con la masterbrand *Telefónica*, tanto en lo que tiene que ver con la forma, estableciendo un dispositivo de conexión entre las dos a través del color azul, como en el fondo, ambas responden a la misma descripción de *identidad de marca* antes referida.

El lanzamiento de la marca *Movistar* se realizó de manera simultánea en 13 países. Comenzó la primera fase con la emisión de una campaña de publicidad, cuyo fin era crear una gran expectación. Después se asentó -con el nuevo modelo de arquitectura de marca del grupo- en un público de 400 millones de personas. La campaña de imagen fue acompañada de atractivas promociones de productos y servicios y significó la sustitución de la imagen de marca en 25.000 establecimientos comerciales *Movistar*.

Después del lanzamiento se constató que el nuevo sistema de convivencia entre ambas marcas *Telefónica* y *Movistar*, ha demostrado que este grado de vinculación mejora la notoriedad de ambas.

### La gestión de la Reputación a través de la Marca

Este cambio en la estrategia de marca de *Telefónica* ha traído aparejado un cambio en la gestión de la Reputación Corporativa de la organización.

El valor añadido que la gestión y arquitectura de marca de *Telefónica* le ha dado a la compañía necesita un modelo asociado de gestión de la reputación conseguida. La reputación -como ya dijimos- se mueve en los límites de la identidad corporativa y de cómo la identidad se transforma en valor cuando llega a los stakeholders a través de la gestión y la comunicación de la marca. La reputación tiene por tanto una dimensión interna que añade complejidad al modelo de gestión de marca. La reputación y su resultado dependen también de la suma del valor de otros activos intangibles como por ejemplo la cultura corporativa y por ende la Responsabilidad Social Corporativa.

Para Villafañe "la Reputación Corporativa es la cristalización de la Imagen Corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido en el tiempo que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos"

La relación entre la marca y la reputación ha sufrido una variación en los últimos tiempos. En realidad el resultado de esta variación se ha puesto ya de manifiesto con la fórmula de la "marca-empresa", pero su proceso de evolución ha sido el siguiente.

Según Villafaña, J. (2004) en los años 90, la identidad corporativa se definía a través de tres elementos: el *comportamiento de la organización*, la *cultura corporativa* y la *personalidad corporativa* de la organización (conjunto de elementos definidos a priori para ser transmitidos a los públicos y generar en ellos la imagen que se deseaba). Estos tres elementos y su gestión integrada daban como resultado la *imagen corporativa* de las organizaciones (lo que pareciera).

Años 90

Identidad Corporativa (ser)	Comportamiento Cultura	<b>}Imagen Corporativa (parecer) Personalidad corporativa (decir)</b>
-----------------------------	---------------------------	---

En los últimos años este modelo parece haberse visto afectado por la nueva redefinición que ha sufrido en concepto de marca, desde la marca unida al producto a la marca que reproduce la identidad de la organización y es capaz de generar experiencias en los públicos, a través de los múltiples contactos que desarrollan los stakeholders cuando entran en contacto con ella.

De este modo, lo que se entendía como *personalidad corporativa* se ha redefinido hoy como *marca*, pasando a ser la promesa que la organización tiene asumida con sus públicos, no sólo lo que digo o como quiero ser visto, sino lo que prometo. Este cambio en el modelo varía el resultado, puesto que la imagen corporativa no es ya la suma de estas sinergias, sino que ahora la *Reputación Corporativa* es la mejor forma de aglutinar los *comportamientos*, la *cultura* y la *identidad de la marca*.

Año 2003

Identidad Corporativa (ser)	Comportamiento Cultura	<b>}RC (ser reconocidos) Marca (prometer)</b>
-----------------------------	---------------------------	---

Por otra parte, bajo este nuevo paradigma la reputación necesita tres condiciones básicas para que se pueda desarrollar en plenitud, y por tanto, para que se pueda intervenir en ella a través de su gestión.

Las condiciones de la reputación en línea con Villafaña (2004) pueden resumirse en lo siguiente:

1. Tener un conjunto reducido de valores corporativos y el compromiso formal de su cumplimiento a través de declaraciones normativas y de autorregulación. Esto condiciona la forma de actuar con los stakeholders. De ahí que la cultura corporativa sea tan importante para la reputación.

En el caso de *Telefónica* encontramos definida esta primera condición del siguiente modo:

La organización necesita contar con un terreno de calidad sobre el que edificar para mantenerse firme. El terreno idóneo identificado es la ética empresarial.

La organización considera que los valores son la piedra angular de las relaciones de cualquier corporación con sus grupos de interés. Todos sus valores se asientan en el terreno de la ética.

En base a los valores que se asientan en los cimientos de la ética, se marca la *misión* y la *visión* para lograr que todos y cada uno de los empleados conciban un mismo pensamiento final, y sepan a dónde se dirigen y lo que deberían ser capaces de conseguir.

2. Hacer las cosas bien y con compromiso: esta condición de la reputación implica que el estándar de comportamiento de la organización supere la media del sector y que los compromisos adquiridos por la empresa se cumplan siempre y en cualquier circunstancia.

En esta línea la mejor manera de justificar el cumplimiento de esta condición por *Telefónica* es destacar su posición en el MERCO 2007. En este Monitor de Reputación Corporativa de las principales organizaciones y marcas españolas, *Telefónica* ocupa el tercer puesto. En los últimos seis años ha estado presente en los primeros puestos, alcanzando el segundo lugar en 2006 y ocupando el puesto número uno por sectores (Telecomunicación).

**merco** 7ª Edición  
Monitor Español de  
Reputación Corporativa

Ranking 2007	Empresa	Puntuación
1º	EL CORTE INGLES	10.000
2º	INDITEX	9.980
3º	GRUPO TELEFONICA	8.854
4º	REPSOL YPF	7.304
5º	BBVA	7.228
6º	SANTANDER	7.224
7º	LA CAIXA	6.792
8º	IBERDROLA	5.880
9º	ENDESA	5.028
10º	FERROVIAL	4.896
11º	MERCADONA	4.738
12º	CAJA MADRID	4.724
13º	INDRA	4.390
14º	MAPFRE	4.370
15º	ACCIONA	4.368
16º	VODAFONE	4.304
17º	SIEMENS	4.092
18º	BANKINTER	4.058
19º	ACS	4.056
20º	BANCO POPULAR	3.946
21º	IBM	3.942
22º	GAS NATURAL	3.930
23º	MICROSOFT	3.818
24º	ABERTIS	3.738
25º	GRUPO AGBAR	3.702

### Telecomunicaciones

	Merco 2006	MERCO 2007
GRUPO TELEFONICA	1º	1º
VODAFONE	2º	2º
ORANGE	(3º Amena)	3º
ONO	4º	4º
BRITISH TELECOM	*	5º

#### Evolución de Telefónica en el MERCO

Fuente: Merco, 2007

3. Tener una actitud proactiva: es muy frecuente ver en los modelos de gestión de la reputación un excesivo control del riesgo reputacional. Este excesivo celo en asegurar la defensa de nuestra reputación puede ir en detrimento de una actitud más emprendedora y voluntaria que es necesaria para alimentar la innovación, fortalecer nuestros valores en la línea de consolidar nuestra cultura corporativa, mejorar la calidad laboral y orientarnos hacia la responsabilidad social.

Una empresa socialmente responsable posee un fuerte atractivo emocional en sus empleados y en sus clientes lo que potenciará la fidelidad y el sentido de pertenencia.

La proactividad supone hacer voluntariamente algo más de lo que se está obligado a hacer y los principales indicadores del cumplimiento de esta condición en la gestión de la reputación se resumen en tener una política definida de Reputación Corporativa con los recursos humanos y



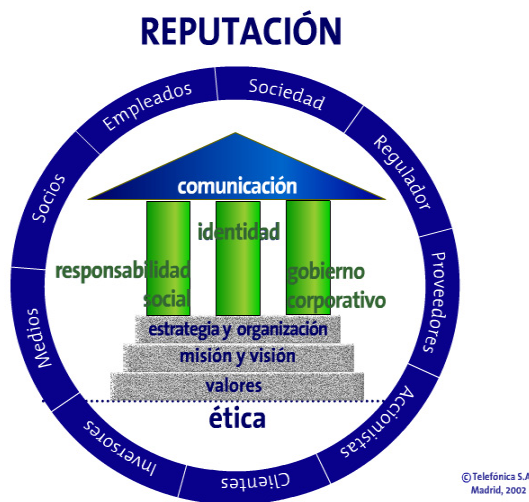
económicos necesarios y la voluntad de trabajar para eliminar riesgos que se hayan identificado. Ampliando el símil de la “casa” igual a “reputación”, *Telefónica* se pronuncia diciendo que “la reputación es como la calefacción de una casa; por muy eficiente que sea la bomba de calor, el calor se escapa si hay rendijas o si alguien deja una ventana abierta”.

*Telefónica* inició en octubre de 2001 su "Proyecto Reputación Corporativa", con un doble objetivo: primero, localizar, conocer e identificar todos y cada uno de los puntos de contacto en las relaciones con sus grupos de interés; y segundo, y una vez identificados todos estos puntos, gestionarlos de forma eficiente y sistemática, en todo el Grupo Telefónica, y en todo el mundo.

En esta línea, analizando el caso *Telefónica*, entendemos que su modelo de Reputación Corporativa pretende:

1. Estar siempre apoyado en la estrategia y organización del Grupo.
2. Controlar e implicar a los públicos de interés para generar valor a largo plazo y confianza sostenida.
3. Integrar las diferentes iniciativas que se llevan a cabo en el ámbito de la empresa de forma más o menos dispersa.
4. Conseguir que dichas iniciativas puedan ser comunicadas como un todo corporativo, y por lo tanto generen más y mayor valor hacia nuestros públicos.

El modelo de reputación de *Telefónica* integra algunos elementos presentes en la fórmula de la “marca-empresa”, y destaca varios pilares de la fórmula por su contribución a la formación de su Reputación Corporativa.



Modelo de Reputación Corporativa de Telefónica

**Identidad Corporativa:** concepto fundamental en la conformación de la reputación y que para *Telefónica* es “cómo somos y cómo queremos que se nos vea dentro y fuera de nuestra casa. Características físicas y psíquicas, señas de identidad y cultura corporativa. Nuestra Marca y nuestros productos y servicios”. En este párrafo se contiene la identidad corporativa (lo que somos) y la imagen corporativa (como queremos ser vistos). En realidad en estas palabras se contiene la esencia de la *identidad de marca* de la organización, que como vimos en la fórmula de la “marca-empresa”, no es más que la suma de la imagen y la identidad corporativas.

**La responsabilidad social corporativa:** la responsabilidad social corporativa no puede existir sin la *cultura corporativa* puesto que las acciones de responsabilidad social son el conjunto de

actividades que, a corto, medio y largo plazo, pretenden que los públicos asocien la marca a valores que exceden lo puramente formal y funcional en la organización y que en el caso de *Telefónica* se centran en el concepto de "actuación ciudadana" con tres grandes áreas: actuación social, medioambiental, y laboral.

Gobierno corporativo: se basa en la parte más funcional de la que depende la reputación que es tener un comportamiento intachable a través de estructuras internas que lo permitan y de su correcto funcionamiento, del estricto cumplimiento, y en su caso superación de aquello que marcan los estándares legales. La base del buen gobierno es la transparencia.

De acuerdo con estos conceptos, el Modelo Integrado no asigna la responsabilidad de mantener una buena reputación a un área específica de la empresa, sino que involucra a todas sus actividades.

Representando el "techo de la casa", está el concepto de *comunicación*, puesto que todos los puntos arriba mencionados no son susceptibles de generar valor si no llegan a los públicos de interés.

Para *Telefónica*, la *comunicación* es una pieza clave en la proyección de su visión, posicionamiento y valores, a todos aquellos con los que se relaciona: clientes, empleados, accionistas, autoridades y la sociedad en su conjunto.

### La comunicación en la gestión de los activos intangibles

Partiendo de la importancia que tiene la comunicación en el modelo de gestión de *Telefónica*, es necesario reflexionar sobre el papel de la comunicación en la gestión de los activos intangibles.

La realidad es que sin tener una visión global e integrada de todos los activos intangibles de una organización no podremos establecer un sistema de gestión de los mismos. La integración del sistema significa que la transformación en un elemento trae inevitablemente alteraciones en todo el conjunto.

Partiendo de esta base, la comunicación potenciará la gestión de activos intangibles tan importantes como la Reputación y la Marca. La Marca será el instrumento de la comunicación que ayudará a conseguir y consolidar la Reputación Corporativa y por ende, hará más fuerte a la "marca-empresa". La reputación se forma mediante la acumulación de los juicios que emiten los públicos que se relacionan con la empresa (Herbig y Milewicz, 1993), por esta razón, hay que gestionar bien la comunicación, para que el mensaje llegue a los stakeholders y estos lo reconozcan y puedan devolver valor a la organización en forma de confianza, credibilidad y fidelidad, en definitiva: en forma de reputación.

Por otra parte, hay que advertir que aunque se pueden gestionar los activos intangibles por medio de la comunicación, ésta no es la única manera de hacerlo, ya que los intangibles presentan también dimensiones más rígidas y dependientes de otras decisiones corporativas, no solo de las comunicativas.

La comunicación permite gestionar, en parte, los activos intangibles. Este panorama nos lleva inevitablemente a desechar los modelos de la comunicación organizativa tradicionales y nos presenta una nueva forma de gestión de la comunicación integral más aglutinadora de todos los elementos de la organización (Carrillo & Tato, 2005).

### Conclusión

*Telefónica* es una organización cuya gestión de activos intangibles se adapta a la fórmula de la "marca-empresa" definida a través de la relación entre diferentes activos intangibles.

El modelo llevado a cabo por la empresa responde en gran medida a una correcta gestión de su marca lo que lleva a la organización a desarrollar de forma coherente la gestión de su Reputación Corporativa. La arquitectura de su modelo de Reputación Corporativa se basa en pilares

fundamentales contenidos en la fórmula de la “marca-empresa” y su resultado se potencia puesto que se cumplen las condiciones necesarias para el correcto desarrollo de la reputación.

Por otra parte, la organización entiende que la comunicación es la herramienta que ayuda y proporciona proyección a la marca. Una vez es recibida por los públicos, estos devolverán mayor valor a la empresa en forma de Reputación Corporativa, principal activo que posee.

## Referencias

- Aaker, D. (1996) *Construir marcas poderosas*. Madrid: Gestión 2000.
- Alloza, A. (2002) “La gestión estratégica de la marca” en Villafañe, J: *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide.
- Carrillo, M.V. & Tato, J.L. (2004) “La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral”. *Razón y Palabra*. Jun-jul. N° 39. Revista electrónica disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/carrillotato.html>
- Carrillo, MV.; Castillo, A. & Gómez, L. (2005) *Imagen y comunicación en las PYMES*. Fragua: Madrid.
- Costa, J. (2003) “Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI” *Razón y Palabra*, 34. Revista electrónica disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/>
- Eguía, R (2004) “Telefónica corporate reputation Project (A)”. Caso de estudio del Instituto de Empresa. Madrid: Instituto de empresa.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2005) “La reputación responsable” *Revista de Comunicación, Arte y Literatura*. Revista electrónica disponible en [http://www.dosdoce.com/pagina\\_nueva\\_40.htm](http://www.dosdoce.com/pagina_nueva_40.htm)
- Herbig, P. & Milewicz, J. (1993) “The relationship of reputation and credibility to brand success”. *Journal of Consumer Marketing* 10-1,5–10.
- MERCO (2007) <http://www.analisiseinvestigacion.com/merco/estudio/index.asp>
- Mínguez, N. (2000) “Un marco conceptual para la comunicación corporativa”. *Zer*
- Ruao, T. (2006) *Marcas e identidades. Guia da concepção e gestao das marcas comerciais*. Campo das letras: Oporto.
- Schultz D. E. & Kitchen Ph. J. “Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella” *Corporate Reputation Review*. London. Winter 2004. Volume: 6, Issue: 4.347-366.
- Telefónica (2007) [www.telefonica.es](http://www.telefonica.es)
- Villafañe, J. (2001) Prólogo de: Benavides, J. *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Villafañe, J. (2004) *La Buena Reputación*. Madrid: Pirámide.