

# Índice

---

## INTRODUCCIÓN

<b>El camino más corto hacia la confianza</b>	<b>11</b>
-----------------------------------------------	-----------

---

El rostro amable de la reputación	12
-----------------------------------	----

El lado oscuro de la reputación	13
---------------------------------	----

---

## CAPÍTULO 1

<b>¿En qué consiste la reputación?</b>	<b>15</b>
----------------------------------------	-----------

---

El sentido común de la reputación	15
-----------------------------------	----

El sentido profesional y económico de la reputación	16
-----------------------------------------------------	----

Nuevos hábitos	17
----------------	----

Nuevos valores	18
----------------	----

Nuevas demandas	18
-----------------	----

El valor tangible de la reputación	19
------------------------------------	----

Dos fechas, dos hitos y dos lecciones	20
---------------------------------------	----

Año 1996: cuando los CEO descubrieron lo que de verdad importa	21
----------------------------------------------------------------	----

Lección 1: la aportación de la comunicación a la empresa	22
----------------------------------------------------------	----

Año 2001: la desaparición de Andersen Consulting	23
--------------------------------------------------	----

Lección 2: para mejorar la reputación hay que mejorar la realidad	24
-------------------------------------------------------------------	----

Cuatro puntos cardinales de la reputación	25
-------------------------------------------	----

Intangibles	26
-------------	----

Stakeholders	30
--------------	----

Actitudes	32
-----------	----

Contexto	35
----------	----

Definición de reputación	37
--------------------------	----

---

## CAPÍTULO 2

<b>¿Cómo se forma la reputación?</b>	<b>41</b>
--------------------------------------	-----------

---

La reputación, vista desde fuera de la organización	41
-----------------------------------------------------	----

Concepto, definición y cuestiones terminológicas	41
--------------------------------------------------	----

Elementos que conforman la reputación, indicadores y métricas	41
Estudio de la reputación por sectores o países	42
Análisis de casos de crisis	42
<b>La reputación, desde dentro de la organización</b>	<b>42</b>
<b>Un paradigma y una metáfora para un nuevo modelo</b>	<b>43</b>
<b>El proceso de formación de la reputación</b>	<b>44</b>
La reputación: un reflejo interno de la organización	45
El principio de la reputación es el conocimiento de la identidad	46
La identidad se encarna en la cultura	48
Identidad y cultura se expresan en el discurso	49
<b>El ámbito de los <i>stakeholders</i></b>	<b>51</b>
Las organizaciones establecen relaciones	51
Las relaciones están acompañadas de conversaciones	52
Los <i>stakeholders</i> se forman sus percepciones	53
<b>El ámbito de la opinión pública</b>	<b>55</b>
La imagen como conocimiento	55
La reputación como valoración positiva	56
La autoridad como culmen del proceso	57
Definición de reputación, desde dentro de la organización	59
<b>El proceso de pérdida de la reputación</b>	<b>62</b>
<hr/>	
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>¿De quién depende la reputación?</b>	<b>65</b>
<hr/>	
<b>La reputación como fruto</b>	<b>65</b>
Empleados	67
Directivos	68
<hr/>	
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>¿Cómo se cultiva la reputación?</b>	<b>71</b>
<hr/>	
<b>Medir</b>	<b>72</b>
Cuadros de mando e indicadores	72
Indicadores cuantitativos	73
Indicadores cualitativos	74
Indicador agregado	75
Indicadores desagregados	76

<b>Dirigir</b>	<b>77</b>
Decidir	78
Innovar	79
Gestionar el cambio	80
Inspirar	80

---

## **CAPÍTULO 5**

### **¿Qué aporta la comunicación al cultivo de la reputación? 83**

<b>Responsabilidades y competencias del departamento de comunicación</b>	<b>84</b>
En el ámbito de la organización	85
Fijar y expresar la identidad	85
Cualificar la cultura	86
Elaborar el discurso y las narrativas	87
En el ámbito de la relación con los <i>stakeholders</i>	87
Dibujar mapas de relaciones	87
Abrir y gestionar canales para las conversaciones	88
Escuchar las percepciones	89
En el ámbito de la opinión pública	89
Métricas de imagen, reputación y autoridad	89
Valorar y gestionar los riesgos	90
Volviendo al ámbito de la organización	91
Presentar propuestas innovadoras	91
<b>Visión estratégica del trabajo del departamento de comunicación</b>	<b>92</b>

---

## **CONCLUSIÓN 95**

<b>Cualificar las tareas de gobierno</b>	<b>95</b>
<b>Cualificar la cultura interna</b>	<b>96</b>
<b>Cualificar las tareas de comunicación</b>	<b>96</b>

---

## **EPÍLOGO**

### **Crónica de un viaje. El cultivo de la reputación en la Universidad de Navarra 99**

<b>1. La inquietud</b>	<b>100</b>
Experiencia 1	100

<b>2. El descubrimiento</b>	<b>101</b>
Experiencia 2	101
<b>3. La brújula</b>	<b>102</b>
Experiencia 3	102
<b>4. Los compañeros de viaje</b>	<b>103</b>
Experiencia 4	103
<b>5. Hitos relevantes</b>	<b>104</b>
<b>6. Las dificultades</b>	<b>107</b>
Experiencia 5	107
<b>7. Los momentos de la verdad</b>	<b>108</b>
Experiencia 6	108
<b>8. La transformación del viajero</b>	<b>109</b>
Experiencia 7	109
<b>9. Los aprendizajes</b>	<b>109</b>
<b>10. ¿Y la meta?</b>	<b>110</b>

---

<b>LÉXICO DE LA REPUTACIÓN</b>	<b>113</b>
--------------------------------	------------

---

<b>Palabras que describen el proceso de formación de la reputación</b>	<b>113</b>
------------------------------------------------------------------------	------------

<b>Otros términos relacionados</b>	<b>114</b>
------------------------------------	------------

---

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>117</b>
---------------------	------------

---

---

<b>ELEMENTOS GRÁFICOS DEL CONTENIDO</b>	<b>123</b>
-----------------------------------------	------------

---