

Justo Villafañe Gallego



RACIONALIDAD
Y PASIÓN
MÁS ALLÁ
DE LOS INTANGIBLES

LIBRO HOMENAJE

Domingo García-Marzá
Javier Marzal-Felici
Francisco Fernández-Beltrán (ed.)

JUSTO VILLAFAÑE GALLEGO

RACIONALIDAD Y PASIÓN
MÁS ALLÁ DE LOS INTANGIBLES

LIBRO HOMENAJE



Justo Villafañe Gallego

JUSTO VILLAFANE GALLEGO

**RACIONALIDAD
Y PASIÓN MÁS ALLÁ
DE LOS INTANGIBLES**

LIBRO HOMENAJE

**Domingo García-Marzá, Javier Marzal-Felici,
Francisco Fernández-Beltrán (ed.)**

**UJI UNIVERSITAT
JAUME I**

Col·lecció Homenatges, 5

Castelló de la Plana, 2023

Noms: García Marzá, Domingo, editor literari | Marzal Felici, José Javier, editor literari | Fernández Beltrán, Francisco, editor literari | Villafañe, Justo, entitat homenatjada | Universitat Jaume I. Publicacions, entitat editora

Títol: Justo Villafañe Gallego : racionalidad y pasión más allá de los intangibles : libro homenaje / Domingo García-Marzá, Javier Marzal-Felici, Francisco Fernández-Beltrán (ed.)

Descripció: Castelló de la Plana : Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions, 2023 | Col·lecció: Homenatges ; 5 | Inclou referències bibliogràfiques

Identificadors: ISBN 978-84-19647-27-6

Matèries: Villafañe, Justo | Capital intel·lectual | Imatge corporativa

Classificació: CDU 929 Villafañe, Justo | CDU 658.152.13 | CDU 659:334.7 | THEMA DNBB | THEMA KJP



Publicacions de la Universitat Jaume I és una editorial membre de l'UNE, cosa que en garanteix la difusió i comercialització de les obres en els àmbits nacional i internacional. www.une.es.

© Del text: els autors i les autores, 2023

© De la present edició: Publicacions de la Universitat Jaume I, 2023

Edita: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions
Campus del Riu Sec. Edifici Rectorat i Serveis Centrals
12071 Castelló de la Plana
e-mail: publicacions@uji.es <http://www.tenda.uji.es>

ISBN: 978-84-19647-27-6

DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/Homenatges.5>

Dipòsit Legal: CS 373-2023



Aquesta obra compta amb llicència Creative Commons:
Reconeixement-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.ca>

Aquesta publicació ha comptat amb el finançament del Departament de Ciències de la Comunicació i del Màster Universitari en Noves Tendències i Processos d'Innovació en Comunicació de la Universitat Jaume I.

ÍNDICE

<i>Prólogo</i>	9
ALFONSO UNCETA SATRÚSTEGUI Ciudadanía y comportamiento político: Metodologías exploratorias de deliberación en línea	13
DOMINGO GARCÍA-MARZÁ Ética y reputación: la gestión de la confianza en la empresa	25
NATALIA ABUÍN VENCES La reputación como reflejo de la cultura corporativa en el legado de Justo Villafañe	39
FRANCISCO FERNÁNDEZ BELTRÁN La visión reputacional como germen del propósito en la obra de Justo Villafañe	47
CARMEN CAFFAREL SERRA A mi amigo del alma: Justo Villafañe	59
FERNANDO HUERTAS Carta a mi mejor amigo	65
MANUEL PALACIO Carta a Justo	69
JAVIER FERNÁNDEZ DEL MORAL <i>In memoriam</i> , Justo Villafañe	73
ALFONSO PALAZÓN MESEGUER Tiempo de fiesta	79

NORBERTO MÍNGUEZ Recordando a Justo Villafañe	81
JOSÉ LUIS PIÑUEL RAIGADA El homenaje a Justo Villafañe y la subasta de su reputación	85
MIGUEL DE AGUILERA En homenaje a Justo Villafañe, amigo, catedrático de universidad	89
SEBASTIÁN CEBRIÁN Justo Villafañe, el catedrático y «genio» de la reputación	93
LISSETTE HORTA GONZÁLEZ A Justo Villafañe, mentor de la reputación	97
ANTONIO LÓPEZ Introducción de la reputación en la comunicación corporativa	103
LUIS CORPA <i>In memoriam</i>	105
YOLANDA ORTIZ DE GUINEA AYALA <i>Epílogo</i> . Despedida a Justo	107
<i>Anexo gráfico</i>	111

PRÓLOGO

El 22 de febrero de 2022 fallecía Justo Villafañe Gallego, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid y uno de los principales referentes intelectuales y profesionales en el ámbito de la gestión de los activos intangibles de las organizaciones. Lo hacía a los 68 años, de manera inesperada y muy dolorosa para quienes hemos tenido el privilegio de gozar de su magisterio y de su amistad sincera durante un tiempo que, aunque intenso y fructífero, ha sido más corto del que habríamos deseado. Un año después, la tristeza todavía nubla nuestro recuerdo y nos parece que la palabra es el único conjuro que nos puede ayudar a sobrellevar esta pérdida tan importante en lo académico, pero también en lo personal. Por ello, a los pocos días de conocer la triste noticia de su fallecimiento, empezamos a trabajar en este volumen colectivo, una obra en la que, por diversas circunstancias, no están todos los que en su día fueron y aún son sus discípulos, compañeros y amigos, pero sí que lo son, y a veces a un tiempo, los que finalmente han escrito estas páginas. Así pues, este libro se configura como una miscelánea que va desde la revisión académica de cuestiones relacionadas con la reputación, hasta otras aportaciones mucho más íntimas, redactadas desde el recuerdo y el cariño.

Con su *Imagen positiva. La gestión estratégica de la imagen de las empresas* (1993), Villafañe sentó las bases de la Comunicación Corporativa como disciplina académica y campo emergente de desarrollo profesional, y la elevó hasta convertirla en una de las ramas de las Ciencias de la Comunicación de mayor coherencia y desarrollo, tanto académico como profesional. Investigador incansable, ensanchó nuestro campo del

saber hasta límites insospechados y nos enseñó la capacidad para gestionar, de manera rigurosa y con garantías de éxito, conceptos tan complejos como la reputación y la marca, la cultura y el talento, entre muchos otros, que supo anclar perfectamente a la dirección de las organizaciones como sus principales activos y vectores de crecimiento. Todo ello está perfectamente explicado en *La gestión profesional de la imagen corporativa* (1999), la biblia del oficio de dircom, una figura que tanto contribuyó a expandir y a profesionalizar, y en sus dos últimas obras: *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas* (2003) y *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna* (2006). Una bibliografía sintética e imprescindible para cualquier director o directora de Comunicación y que, con el paso del tiempo, no solo mantiene su vigencia, sino que la acrecienta. Son libros que siempre te enseñan algo nuevo en cada relectura.

La contribución de Justo Villafañe al desarrollo de la comunicación corporativa es inmensa, pues no se limitó a la Academia, sino que participó activamente en multitud de foros y asociaciones profesionales, y experimentó, en primera persona, como consultor estratégico, sus propias teorías, que confrontó con la actividad práctica en infinidad de organizaciones, desde grandes multinacionales a administraciones de diferentes tamaños. Y no solo en España, sino en múltiples países de América Latina, hasta donde supo llevar las últimas teorías de la gestión estratégica para que sus empresas e instituciones pudiesen superar décadas de retraso respecto a otros territorios. Promotor del Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC) y fundador de la consultora que aún hoy lleva su nombre, Villafañe & Asociados, entendió y practicó en primera persona el diálogo siempre necesario entre la Universidad y el tejido productivo, verdadero campo de experimentación de sus eficaces metodologías de gestión del *corporate*. Esa dualidad de empresario y académico, de profesional e investigador, fue una de sus características más destacadas,

que responde a un ejercicio buscado de coherencia, a una exigencia de su profundo espíritu universitario: no podía enseñar aquello que no había experimentado y comprobado por sí mismo. Por ello, en estas páginas le rinden merecido homenaje compañeros y compañeras del ámbito universitario, pero también del profesional.

Justo era una extraña y potente mezcla de hombre del Renacimiento, capaz de desarrollar a la perfección varios oficios, como empresario, consultor, profesor e investigador, y de científico ilustrado, obsesionado por lograr una sistemática y un método para un trabajo tan variable y escurridizo, tan apasionante y pasional, como el de la comunicación en las organizaciones.

Persona de unos profundos principios éticos, y de un alto compromiso social, demostró a lo largo de su amplia trayectoria una gran generosidad, sobre todo con la Universidad, en mayúsculas. Abrió su conocimiento y el de su empresa a toda la profesión y a cuantos académicos e investigadores nos acercamos a él, siempre estuvo dispuesto a dar su ayuda, sobre todo a los más jóvenes, fueran personas o universidades, a quienes supo acompañar en sus primeros pasos con un magisterio capaz de transformarlos en sus mejores versiones. Con la Universitat Jaume I, que ahora edita este merecido homenaje, derrochó durante más de dos décadas ese espíritu de entrega, tanto como consultor estratégico en el campo de la comunicación como profesor invitado en numerosos másteres, cursos y conferencias, a los que nunca nos dijo que no por muchos viajes o reuniones que llenasen su apretada agenda. Para la UJI siempre tuvo un hueco, y para saber degustar un buen arrozito de Castellón, también, pues, en otro alarde maravilloso de dualidad, sabía disfrutar de los placeres de la buena vida con la misma intensidad con la que se dedicaba a su trabajo.

Su vinculación con la Universitat Jaume I empezó con el rectorado de Fernando Romero, cuando nos ayudó a elaborar el primer plan estratégico de Comunicación de una universidad española; se mantuvo durante el de

Francisco Toledo, durante el que nos condujo en la implementación del monitor de imagen, y se extendió con el de Vicent Climent, cuando desarrolló un interesante proyecto de transformación de la cultura corporativa y gestión de la reputación universitaria. Villafañe sentó las bases de lo que ha sido una política de comunicación exitosa, desarrollada de manera profesional durante más de dos décadas, y que ha permitido situar a la Universitat Jaume I como una referencia en la gestión de la imagen y la reputación corporativas. Además, su apoyo durante todo ese tiempo fue fundamental también para implementar unos estudios de Comunicación que, en muy poco tiempo, se han consolidado como una referencia en su campo. Con una oferta de tres grados, un máster y un doctorado, la UJI se sitúa como una universidad destacada en el ámbito de las Ciencias de la Comunicación, campo en el que se encuentra entre las 200 mejores universidades del mundo, según el prestigioso *ranking* de Shanghái. Un éxito colectivo que debe mucho al apoyo incondicional que recibimos desde nuestros orígenes por parte de Justo Villafañe y de muchos otros académicos.

El hombre se ha ido, pero queda obra. En este caso, inmensa en su profundidad, clarividente en su inteligencia y precisa en su metodología. La Comunicación ha perdido a un hombre sabio y generoso, pero su trabajo nos permitirá seguir creciendo y elevarnos sobre sus hombros de gigante.

Tus amigos de la Universitat Jaume I no lo olvidaremos nunca.

DOMINGO GARCÍA MARZÁ

JAVIER MARZAL FELICI

FRANCISCO FERNÁNDEZ BELTRÁN

Castellón, 22 de febrero de 2023

CIUDADANÍA Y COMPORTAMIENTO POLÍTICO: METODOLOGÍAS EXPLORATORIAS DE DELIBERACIÓN EN LÍNEA

ALFONSO UNCETA SATRÚSTEGUI

Catedrático de Sociología
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, mucho se ha escrito y debatido sobre la crisis de la política, la obsolescencia de las categorías izquierda y derecha para comprender los sentimientos políticos de la ciudadanía, el descontento cuando no desencanto ciudadano hacia la política, la falta de identificación ciudadana con los partidos políticos, etc. Como señala Freund (2018, 833): «la política, incluso puede aparecer como una traba a nuestras esperanzas, y hasta como la perversión de un concepto unitario».

A pesar de todo ello o precisamente por ello, la política sigue constituyendo un objeto permanente de estudio y deliberación y, no digamos ya, el comportamiento político de los ciudadanos, que sigue siendo el objeto de deseo para sociólogos, politólogos, y políticos. Y, todavía lo es más en un contexto en el que la «volatilidad» política resulta habitual y extremadamente desconcertante y sugiere la necesidad de buscar nuevos

procedimientos para tratar de comprender y anticipar las actitudes y los comportamientos políticos y electorales de la ciudadanía.

La reflexión que sigue propone explorar la vía del «Online Citizen Panel» como herramienta de investigación capaz de combinar herramientas tradicionales de investigación (encuestas, entrevistas...), con otras actividades (blogs, diarios, cuestionarios...).

«Online Citizen Panel» es una agrupación de personas previamente seleccionadas de acuerdo con criterios específicos, que tratan de ser representativas de la heterogeneidad propia de un contexto social situado, y se crea para desarrollar una actividad de investigación (Halaby 2004). Su finalidad es facilitar la interacción de un grupo de personas (panelistas).

La vía del «Online Citizen Panel» como herramienta de investigación aplicada a la política trata por lo tanto de identificar otras formas de vincularse a la política que, por su naturaleza, están menos estandarizadas y digamos que son más informales. Como señala Rosanvallón (2010, 279), «se trata de un cambio de vinculación con la política (...) como si las modalidades de la expresión ciudadana se difractaran y se diversificaran».

Me ha parecido oportuno tratar esta temática en el marco de un libro-homenaje a mi amigo Justo Villafañe, un hombre que vivía la política con pasión. Hablé mucho con él sobre la crisis del concepto clásico de representación política y la necesidad de estar muy atentos a otros canales, otras rutinas, otras manifestaciones contemporáneas de los vínculos entre política y ciudadanía.

Si Justo hubiera estado todavía con nosotros habríamos discutido, como siempre, de forma cordial pero apasionada, sobre el contenido de las líneas que siguen. Llevo tiempo echando de menos sus reflexiones.

ANTECEDENTES

Los debates sobre las actitudes y los perfiles de los ciudadanos democráticos son tan antiguos como la discusión sobre la democracia misma (Geissel 2008). De acuerdo con el Oxford Handbook of Political Behavior, el comportamiento político se refiere a (Dalton & Klingemann 2007, 3) «*las actitudes y el papel de los ciudadanos en el proceso político*».

En este sentido, diversos enfoques han hecho importantes contribuciones a la comprensión de la participación ciudadana en política, sus actitudes y comportamientos (Verba et al. 1978; Westle 1997; Hofferbert & Klingemann 2000; Niedermayer 2001; Geissel 2008). Esta área de investigación comenzó con evidencia empírica limitada basándose fundamentalmente en estudios sobre las elecciones nacionales, siendo aún bastante raros en la década de 1960 (Dalton 2000).

En la actualidad, a medida que el conocimiento y la evidencia empírica se han acumulado, se ha hecho más evidente que estamos viviendo un período de cambio respecto al comportamiento, las actitudes y la relación de los ciudadanos con la política. La desafección de la ciudadanía con el sistema político institucional ha incrementado la dificultad para comprender el interés de la ciudadanía por la política y los mecanismos alternativos de participación. Así, la investigación contemporánea demuestra cómo el antiguo orden se está desvaneciendo y este giro político está siendo acompañado de un mayor interés en la investigación sobre el comportamiento político de los actores individuales (Braun, Gross & Rittberger 2020).

Sin embargo, en el presente, existen pocos estudios que sugieran que el comportamiento ciudadano hacia la política está teniendo un impacto en los escenarios de gobierno y la formulación de políticas (Braun, Gross & Rittberger 2020), ya que a menudo están siendo condicionados por los valores que tienen los ciudadanos, sus diferentes ideas sobre las normas y los valores democráticos.

En todo caso, la naturaleza del comportamiento político ciudadano en las democracias avanzadas ha cambiado de manera sustancial durante la segunda mitad del siglo xx (Dalton 2000). La participación política ha pasado de un enfoque en lo procesal (elecciones abiertas y competitivas) a lo sustantivo (empoderamiento e inclusión de los ciudadanos) (Jiang & Xu 2009). Este cambio parece estar justificado por la baja participación electoral y la desconfianza de los ciudadanos hacia las instituciones de la democracia representativa (Ekman & Amnå 2012).

La democracia liberal se basa en la noción de derechos y libertades políticas individuales, pero al mismo tiempo sobre la idea de representación política, a través de diferentes colectivos. Aquí encontramos distintas plasmaciones de identidades colectivas como, por ejemplo, clase social, nacionalidad o identificación de partido, que están siendo reemplazadas lentamente por otras formas identitarias y actitudes individuales (Ekman & Amnå 2012).

Ahora bien, los enfoques tradicionales de investigación sobre el comportamiento político parten de la idea de que muchos ciudadanos están mal preparados para lidiar con las complejidades de la política; por lo tanto, muchos de ellos simplifican la toma de decisiones políticas y guían su comportamiento individual a través de lealtades partidistas (Lazarsfeld, Berelson y McPhee 1954; Campbell et al. 1960; Lipset y Rokkan 1967).

De acuerdo con Verba et al. (1978, 1995) existen diferentes formas de acción que difieren en sus implicaciones políticas, y en los factores que estimulan a los ciudadanos a actuar (Dalton & Klingemann 2007). El mayor avance empírico en este campo ha sido documentado por Verba et al. (1978) a través del estudio de los patrones de participación política individuales y transnacionales. En este sentido, los autores establecieron cuatro modos de acción política a través de los cuales la ciudadanía toma acción, estos son el voto, hacer campaña electoral, actividad comunitaria, contacto particular.

Más tarde, otros autores como Claggett y Pollock (2006) revisitaron el modelo y añadieron a los modos de acción propuestos de manera temprana por Verba et al. (1978) las dimensiones de contribución basada en aportes monetarios, la discusión política y la participación cooperativa-pasiva que consiste en la mera afiliación o pertenencia a grupos formales.

Sin embargo, el contexto actual ha propiciado que estas dimensiones se amplíen aún más. La modernización ha transformado las condiciones de vida, ha alterado las habilidades y los valores de los ciudadanos contemporáneos y ha ofrecido nuevos avances tecnológicos que cambian la relación entre ciudadanos y élites (Dalton 2000). Por ello, cualquier discusión sobre el comportamiento político de los ciudadanos se basa en última instancia en el nivel de conocimiento, la comprensión e interés en los asuntos políticos (Dalton 2000).

Esta observación conduce a una descripción del comportamiento político en las sociedades avanzadas que enfatiza la individualización de la política. En consecuencia, la toma de decisiones electorales basada en indicios de grupos sociales y/o partidos da paso a un estilo de participación política más individualizado.

Esta individualización también se ha manifestado en la heterogeneidad de los intereses y actitudes de los ciudadanos hacia la propia política y hacia la participación democrática. Hofferbert y Klingemann (2000), por ejemplo, dan cuenta de esta individualización distinguiendo entre ciudadanos demócratas satisfechos, ciudadanos demócratas insatisfechos y ciudadanos no-demócratas.

En su definición, los autores se refieren a los ciudadanos demócratas satisfechos como aquellos que apoyan la idea de democracia, reconociendo que la democracia tiene sus problemas, pero es mejor que cualquier otra forma de gobierno. En relación con los ciudadanos demócratas insatisfechos estos se muestran conformes con la idea de democracia, pero están insatisfechos con la forma en que funciona. Finalmente, los

ciudadanos no-demócratas no están plenamente identificados con la idea de democracia (Hofferbert & Klingemann 2000).

De otro lado, Niedermayer (2001) aborda las orientaciones democráticas individuales desde la caracterización de ciudadanos que pueden ser críticos con el sistema, refiriéndose a aquellos que están insatisfechos con el sistema político, o críticos políticos, los ciudadanos que están insatisfechos con el funcionamiento de la democracia. De ahí, que Niedermayer (2001) se refiera a cuatro tipos de ciudadanos: el demócrata satisfecho, el demócrata crítico político, el demócrata crítico del sistema y el antidemócrata.

En este mismo contexto, existe otro tipo de ciudadano al que Westle (1997) ha denominado con anterioridad como «good citizen o attentive citizen», aquel que considera el seguimiento de lo político y de las instituciones como un deber cívico fundamental y con una fuerte voluntad de estar políticamente vigilante.

Tomando como referencia estas diversas tipologías se han desarrollado otros enfoques más actualizados. El trabajo de Geissel (2008) ha realizado aportes que intentan establecer una tipología integral. En su propuesta Geissel (2008) establece un marco que tipifica las actitudes de la ciudadanía hacia la democracia y la crítica política. Este marco se divide principalmente en dos categorías. En primer lugar, la ciudadanía con preferencia por un sistema no-democrático. En segundo lugar, la ciudadanía con preferencia por un sistema democrático que, a su vez, puede clasificarse en dos tipologías: aquellas personas con disposición a estar atentas (satisfechas o no satisfechas) y aquellas otras sin disposición a estar atentas a los asuntos políticos (satisfechas o no satisfechas).

En definitiva, todos los enfoques revisados intentan desarrollar y avanzar hacia el establecimiento de perfiles particulares de diferentes tipos de ciudadanos como vía para determinar su participación, actitud y comportamiento hacia la política (Figura 1).

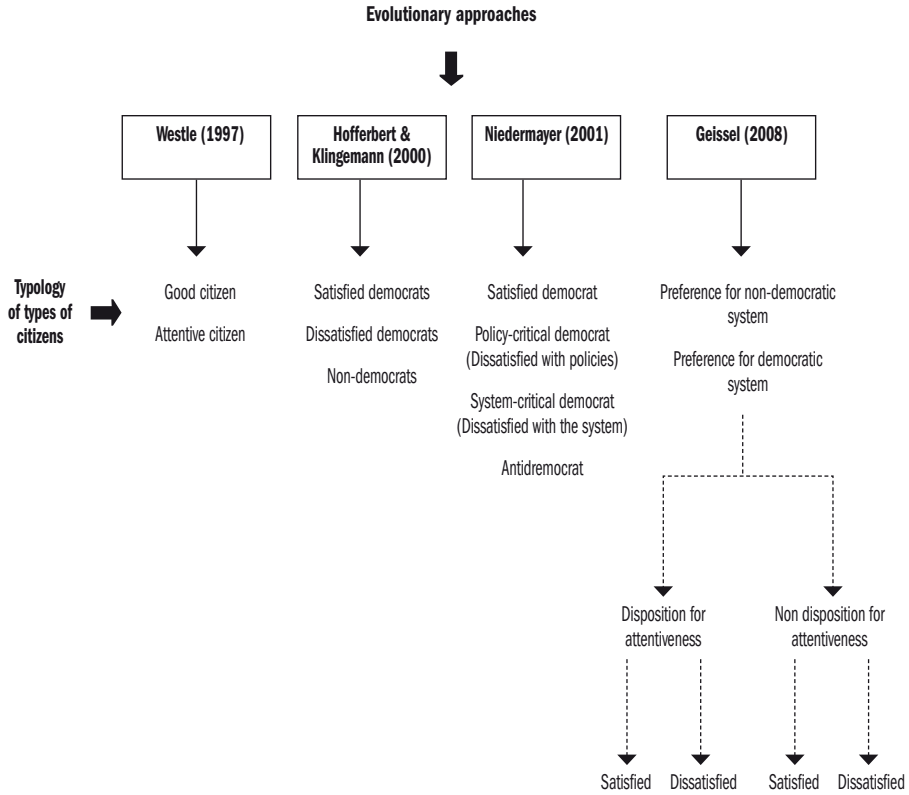


Figura 1. Evolución de los enfoques de tipologías de ciudadanía. Fuente: Esquema basado en las aportaciones de Westle (1997); Hofferbert & Klingemann (2000); Niedermayer (2001); Geissel (2008)

METODOLOGÍAS EXPLORATORIAS: «ONLINE CITIZEN PANEL»

Los enfoques anteriores han hecho importantes contribuciones a la comprensión de la participación ciudadana en política, sus actitudes y comportamientos. Sin embargo, el desafío de la investigación actual es definir la naturaleza de la ciudadanía contemporánea y de la futura, ya que las actitudes y comportamientos ciudadanos serán factores

primordiales para determinar la manera en que se comportarán los procesos de democratización.

Es aquí donde la utilización de «Online Citizen Panel» puede producir avances significativos para una comprensión más integral y diversificada del comportamiento político de la ciudadanía

«Online Citizen Panel» se configura como una comunidad que pone en relación durante un periodo determinado de tiempo (12, 18, 24 meses), a investigadores (moderadores) y panelistas (informantes). Desde la perspectiva de los investigadores, es un espacio para abordar objetivos de investigación previamente programados (Lazarsfeld, 1948). Desde la perspectiva de los panelistas constituye un espacio para interactuar, opinar, discutir sobre los temas que los moderadores proponen (Mann et al. 2013). Los temas propuestos pueden ser diversos y están relacionados con el objeto de la investigación (investigación de producto, de mercado, de hábitos de consumo, de comportamientos, actitudes etc.).

«Online Citizen Panel» crea un espacio virtual de observación e investigación cualitativa y etnográfica apoyado en el uso de las nuevas tecnologías (Proulx et al. 2006; Rheingold 2020; Callegaro et al. 2014). El entorno online se crea a través de un espacio web específicamente diseñado en el que habita la comunidad y permite interactuar a las personas, no de una manera puntual, sino generando un diálogo y una relación que se mantiene en el tiempo (Goritz et al. 2002).

En el espacio web diseñado pueden plantearse diversas actividades (diálogos a través de foros, blogs, diarios, cuestionarios, etc.). Estas actividades producen un valioso material textual, gráfico y audiovisual susceptible de ser investigado y analizado (Bohórquez et al. 2018; Brown 2006).

Bajo estos fundamentos, «Online Citizen Panel» trata de aportar luz sobre los muchos significados de la participación y el comportamiento de la ciudadanía en política y, por tanto, sobre sus consecuencias electorales. Esta metodología podría contribuir a reducir la incertidumbre sobre

los nuevos estilos de toma de decisiones en política y a conocer las nuevas formas de relación que se están desarrollando.

Dado que es muy posible que la ciudadanía de hoy y del futuro se aleje cada vez más de los canales tradicionales de participación política, y esté más atenta a las decisiones que afectan sus vidas (Dalton 2000), parece conveniente explorar metodologías como la que aquí se sugiere.

En este último sentido, «Online Citizen Panel» va más allá de otros sistemas tradicionales de investigación, porque además de tener capacidad para utilizar algunas de sus herramientas (encuestas, entrevistas, etc.), la actividad investigadora genera un marco de relación que posibilita, a lo largo de un intervalo temporal notablemente más largo, la observación y el análisis de las actitudes y los comportamientos de los panelistas (Wright et al. 2007). Un volumen y una diversidad de informaciones que multiplica extraordinariamente las que pueden obtenerse por medio de una entrevista o un cuestionario puntual.

A falta de desarrollos concluyentes sobre este tipo de metodología, me permito significar aquí algunas de sus potencialidades más novedosas:

- Nos permite proponer ejes actitudinales y perfiles particulares de personas que pueden aportar una mejor comprensión sobre los comportamientos e identidades individuales frente a la política.
- Podemos establecer tipologías ciudadanas y mostrar su aplicación práctica a la realidad política actual. Ello debería enseñarnos que, en la práctica, es factible segmentar a las personas (y por tanto al electorado) en base a una relación con la política que considere una gran diversidad de actitudes y comportamientos individuales, al margen de otro tipo de vínculos más clásicos.
- Las tipologías que seamos capaces de establecer se pueden evidenciar y monitorizar a través de indicadores, y no solo teóricamente, como ocurre con la mayor parte de los análisis realizados en este campo.

- Este tipo de metodología es susceptible de ser aplicada y reproducida en cualquier contexto territorial, tanto a nivel macro como a nivel micro, ofreciendo un mejor conocimiento de los factores contextuales e institucionales que pueden influir en la política dentro de los países y regiones.

EPÍLOGO

La relación de la ciudadanía con la política está doblemente condicionada, por un lado, por la forma en que los ciudadanos viven y/o consumen el hecho político y, por el otro, por el tipo o los tipos de relaciones más o menos estructurales que la ciudadanía mantiene con el hecho político. Además, la agenda pública, como espejo de una parte importante de la actividad política, incorpora un conjunto de temas que afectan a la ciudadanía y son susceptibles de ser debatidos colectivamente.

Es cierto que los vínculos sociales son complejos y su comprensión requiere acudir a una pléyade de factores explicativos, en algunas ocasiones entendidos en términos de complementariedad y, en otras, en términos de competencia. Pero precisamente por ello, el análisis de la posición que las personas y los grupos adoptan ante determinados temas y de la forma en que esa posición se crea, se razona y se expresa, es de enorme utilidad para ir identificando los factores explicativos del sentimiento y el comportamiento político.

Consecuentemente, si entendemos la relación y el vínculo político como un todo, influido por distintos factores y guiado por temas y situaciones en los que están inmersos los actores sociales, «Online Citizen Panel» parece un medio de investigación útil y eficiente, pues facilita el espacio para que las personas expresen ideas y opiniones sobre temas concretos. Un espacio que se configura en el tiempo y lo hace a través de las distintas actividades que en el mismo se generan.

Es por ello que «Online Citizen Panel» no solo puede dotar de mucha flexibilidad y dinamismo al proceso de investigación, sino que debe producir información que permita realizar posteriormente un análisis en profundidad de las condiciones en que se desarrollan los procesos de percepción y autopercepción de la política, de las prioridades y las expectativas políticas de las personas y, en general, de la jerarquía y los anclajes de su mundo axiológico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bethlehem, Jelke, Anja S. Göritz, Jon A. Krosnick & Paul J. Lavrakas. 2014. *Online panel research: A data quality perspective*, 1-22.
- Bohórquez, Frida, Fabrizio Andrade, Omar Carrillo & Blanca Silva. 2018. *Metodología de Investigación: Los paneles de hogar como laboratorios vivos*. Guayaquil: Editorial Liveworking.
- Braun, Daniela, Martin Gross & Berthold Rittberger. 2020. Political behavior in the EU multi-level system. *Politics and Governance* 8 (1): 1-5.
- Brown, Mark. B. 2006. *Survey article: citizen panels and the concept of representation*. *Journal of Political Philosophy* 14 (2): 203-225.
- Callegaro, Mario, Reg Baker, Jelke Bethlehem, Anja S. Göritz, Jon A. Krosnick & Paul J. Lavrakas. 2014. *Online panel research: History, concepts, applications, and a look at the future*.
- Campbell, Angus, Philip Converse, Warren Miller & Donald Stokes. 1960. *The American Voter*. Nueva York: Wiley.
- Claggett, W. & Philip H. Pollock III. 2006. The modes of participation revisited, 1980-2004. *Political Research Quarterly* 59(4): 593-600.
- Dalton, Russell J. 2000. Citizen attitudes and political behavior. *Comparative political studies* 33(6-7): 912-940.
- Dalton, Russell J. & Hans-Dieter Klingemann. 2007. *Oxford handbook of political behavior*. Nueva York: Oxford University Press.
- Ekman, Joakim & Erik Amnå. 2012. «Political participation and civic engagement: Towards a new typology». *Human affairs* 22(3), 283-300.
- Freund, Julien. 2018. *La esencia de lo político*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

- Geissel, Brigitte. 2008. «Reflections and findings on the critical citizen: Civic education—What for?» *European journal of political research* 47(1), 34-63.
- Göriz, Anja S., Nicole Reinhold & Bernard Batinic. 2002. «Online panels». En Batinic, Bernard, Ulf-Dietrich Reips & Michael Bosnjak. *Online social sciences*, 27-47.
- Halaby, Charles N. 2004. «Panel models in sociological research: Theory into practice». *Annual Review of Sociology* 30: 507-544.
- Hofferbert, Richard I. & Hans-Dieter Klingemann. 2000. *Democracy and its discontents in post-Wall Germany*. WZB Discussion Paper FS III 00-207. Berlín: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Jiang, Min & Heng Xu. 2009. «Exploring online structures on Chinese government portals: Citizen political participation and government legitimation». *Social Science Computer Review* 27(2): 174-195.
- Lazarsfeld, Paul F. 1948. «The use of panels in social research». *Proceedings of the American Philosophical Society* 92(5): 405-410.
- Lazarsfeld, Paul, Bernard Berelson & William McPhee. 1954. *Voting: a study of opinion formation in a presidential campaign*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lipset, Seymour Martin & Stein Rokkan. 1967. *Cleavage structures, party systems, and voter alignments: an introduction*. Nueva York: Free Press.
- Mann, Carsten, Jan Peter Voß, Nina Amelung, Arno Simons & Till Runge. 2013. *Challenging futures of citizen panels. Critical issues for robust forms of public participation*. Berlín: Technische Universität.
- Niedermayer, Oskar. 2001. *Bürger und Politik. Politische Orientierungen und Verhaltensweisen der Deutschen*. Eine Einführung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Proulx, Serge, Louise Poissant & Michel Sénécal. 2006. *Communautés virtuelles: penser et agir en réseau*. Quebec: Presses de l'Université Laval.
- Rheingold, Howard. 2012. *La comunidad virtual. Una sociedad sin fronteras*. Madrid: Gedisa.
- Rosanvallón, Pierre. 2010. *La legitimidad democrática: imparcialidad, reflexividad y proximidad*. Barcelona: Paidós.
- Verba, Sidney, Norma H. Nie & Jae On Kim. 1978. *Participation and political equality: A seven-nation comparison*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Verba, Sidney, Kay Lehman Schlozman & Henry E. Brady. 1995. *Voice and equality: Civic voluntarism in American politics*. Cambridge: Harvard University Press.
- Westle, Bettina. 1997. *Politische Folge- und Kritikbereitschaft der Deutschen*. *ZUMA-Nachrichten* 21, 100-126.
- Wright, Scott & John Street. 2007. «Democracy, deliberation and design: the case of online discussion forums». *New media & society* 9 (5): 849-869.

ÉTICA Y REPUTACIÓN: LA GESTIÓN DE LA CONFIANZA EN LA EMPRESA

DOMINGO GARCÍA-MARZÁ

Universitat Jaume I

Un homenaje no deja de ser, en el sentido amplio, un espacio para recordar, para acordarse. La etimología de ambas acciones remite a la raíz «cor, cordis» (corazón) y significan «volver a traer al corazón, juntar». No solo se trata de tener presente a alguien, de evocarlo. Se trata más bien de su presencia en el lugar donde se depositan nuestras emociones y nuestros sentimientos, como parte ya de nuestra biografía, de nuestra propia identidad. Por eso recordar es siempre volver a pasar por el corazón.

1. LA RESPONSABILIDAD ÉTICA DE LA SOCIEDAD CIVIL

El papel de la sociedad civil en un sistema democrático y, dentro de ella, el sentido de la empresa como una de sus instituciones centrales, ha sido siempre el eje central de nuestra colaboración, de las cuestiones y debates que hemos mantenido. Conocí a Justo hace ahora unos treinta años. En aquel momento yo era vicerrector de comunicación, de una universidad que acababa de nacer con el acuerdo unánime e ilusionado de políticos, empresarios, sociedad civil, etc. Incluso con la ayuda de nuestra Universidad Madre, la Universidad de Valencia. Bueno, una situación nada frecuente.

Teníamos un proyecto nuevo, diferente, innovador dentro de las universidades españolas, pero debíamos definir nuestro horizonte de sentido, nuestra personalidad, nuestra identidad. Y, en especial, debíamos saber comunicar para compartir. Como buen filósofo, me puse a estudiar comunicación corporativa, hasta comprender que tenía que buscar al mejor y por todas partes aparecía el nombre de Justo Villafañe. Fui, literalmente, en su busca. Poco tardamos en trabajar juntos y, menos aún, en sellar una auténtica amistad, fuera de toda lógica contractual o mercantil.

Desde el principio nos acompañó a buscar una empresa de comunicación, pero el presupuesto era inalcanzable. A pesar de la ridiculez de los recursos disponibles, Justo se ofreció a trabajar con nosotros y conseguimos realizar el primer plan de Imagen y Comunicación de la Universidad Pública Española, que incluía ya un plan de reputación. Después nos siguieron muchas universidades. De ahí que quiera destacar este rasgo del carácter de Justo, su preocupación por lo público, en concreto, en nuestro caso, la fuerza y el valor de su compromiso por la universidad pública. Un compromiso que llevó hasta sus últimos días. De hecho, nuestra última conversación fue sobre el máster de reputación e IA de la Complutense.

Su impronta ha quedado en nuestra institución, en nuestro Plan de Imagen y Comunicación (MAGICO), en la estructura de la Dirección de Comunicación y, en definitiva, en la forma de presentarnos a la sociedad y de vernos a nosotros mismos. En estos años transcurridos no solo gané un maestro en el arte de la reputación, sino uno de mis mejores amigos. De ahí que mi contribución tenga que ver con aquello que aprendimos trabajando juntos: la necesaria relación entre ética y reputación a la hora de hablar de una buena empresa, de una empresa ciudadana, de una empresa justa y responsable. En suma, de los rasgos y características de una empresa capaz de generar confianza como parte de la sociedad civil, como agentes de justicia que pueden y deben ser. Les cuento brevemente esta relación a partir de un ejemplo del que aprendimos ambos.

2. RECURSOS MORALES

Tiempo después, corría el año 2008, tuve la oportunidad de participar en un congreso de directores de comunicación cuyo tema central era la reputación corporativa. Esperando mi intervención, seguía con atención la ponencia anterior cuando, ante mi sorpresa, escuché la siguiente definición de capital reputacional: «cuanta credibilidad tiene una institución para absorber los golpes de información desfavorables a la compañía». Por supuesto, la definición iba acompañada de un algoritmo, de una fórmula para calcular el riesgo reputacional ante la desconfianza. A punto estuve de no presentar mi propia idea, mucho más sencilla, puesto que entendía –sigo entendiendo– la reputación como «la capacidad que tiene una organización de generar confianza» (García-Marzá 2017).

El congreso estaba organizado por la Confederación Española de Cajas de Ahorro y poco tardé en comprobar la razón de una definición tan reactiva. No era solo debilidad y suspicacia institucional, era algo más profundo: era falta de sentido. Las Cajas de Ahorro ya hacía tiempo que venían erosionando su credibilidad y razón de ser, convertidas en un mero instrumento en manos de los partidos políticos, auténticos dueños de sus consejos de administración. Posiblemente encontremos otros factores, como el abandono de sus fronteras naturales o la presión de los grandes bancos. Pero lo cierto es que su fragilidad institucional facilitó su práctica aniquilación. Poco tiempo después de aquel encuentro, una de las instituciones financieras más importantes, pensadas para aunar el beneficio económico con el desarrollo social, había desaparecido. Una institución con cientos de años de antigüedad y con buenos resultados económicos –que aún sigue funcionando en otros países– había sido enterrada salvo un par de excepciones y, con ella, había desaparecido un elemento clave del poder económico de la sociedad civil. Como toda organización, la empresa no deja de ser un espacio ético, un espacio de

intercambio económico y vital donde la confianza se genera solo si todos salen ganando, trabajadores, proveedores, medio ambiente, sociedad, etc. Concretar esta idea, tanto en las instituciones del Estado como en la sociedad civil, era el objetivo de nuestra colaboración.

Para Justo, es precisamente esta responsabilidad de la empresa, esta capacidad de responder de su aportación en el terreno económico, social y ecológico, como elemento clave de la sociedad civil, la fuente de su reputación (Villafañe 2013). Ser conscientes de esta nueva distribución de la responsabilidad, de asumir sus compromisos como empresa ciudadana, implica percatarnos del valor de la ética empresarial, de los recursos morales, que, lejos de ser un pasivo, constituyen la fuerza principal de las empresas y de todo tipo de instituciones, puesto que afectan a la motivación y al sentido de pertenencia, al crédito moral que requiere su credibilidad.

Cuando hablamos de recursos morales hablamos de competencias que todo actor, personal o institucional, posee para asumir compromisos responsables y actuar en consecuencia. No dependen, por lo tanto, de coacciones externas, ni siquiera de las jurídicas, ni tampoco de medios como el poder o el dinero. Son recursos que posibilitan la coordinación de la acción y que no encuentran explicación desde una racionalidad estratégica, para la que los demás solo son impedimentos o simples medios en la consecución de nuestros intereses en juego. Más bien al contrario, funcionan precisamente por la consideración del otro como igual, gracias en definitiva al saber moral y al reconocimiento recíproco que utilizan. Los recursos morales solo funcionan si no son instrumentalizados, si se respeta su carácter incondicional. Se trata de intangibles en el doble sentido de la palabra, como recoge nuestro diccionario: ni se pueden, ni se deben tocar. Como bien sabemos, dejan de funcionar ante la mínima sospecha de que se están utilizando estratégicamente. En su momento, propuse definir a estas capacidades como todas aquellas disposiciones y

capacidades que nos conducen al entendimiento mutuo, al diálogo y al acuerdo como mecanismos básicos para la satisfacción de intereses y para la resolución consensual de los conflictos de acción (García-Marzá, 2004). Recursos cuyo conjunto constituye, nos diría Adela Cortina (1998), el capital ético del que dispone una empresa o cualquier tipo de institución. Por supuesto, también la universidad.

Estamos hablando de aptitudes que todo actor posee para asumir compromisos responsables y actuar en consecuencia, competencias derivadas del saber moral que poseemos. Son *recursos* porque nos permiten realizar acciones, en este caso interacciones, y coordinar nuestros planes de acción con los planes de otros actores, sean individuales, colectivos o institucionales. Son *morales* porque remiten a nuestra razón práctica, a nuestra capacidad de guiarnos por juicios morales. Constituyen una fuerza de motivación para la acción derivada del reconocimiento de los demás como seres igualmente merecedores de dignidad y respeto.

Es fácil percatarse, solo debemos acudir a una sencilla descripción del hecho moral, que los recursos morales funcionan si y solo si no son parte de ninguna estrategia. Que tengan una función social no significa que su validez moral se explique y se justifique por esta función. Son eficaces porque son morales, no viceversa. Cuando se utilizan estratégicamente no solo pierden su validez, pierden también su fuerza. De ahí la necesidad, nos diría Justo, de poder visibilizar, medir, comparar y verificar, este tipo de recursos. Esta es la tarea de una ética empresarial que sabe incorporar su estrategia reputacional en el marco del acuerdo posible de todos los grupos de interés.

La referencia a todos los implicados y afectados por la actividad empresarial constituye, en el caso de la reputación de la empresa, la característica básica de este saber moral incrustado en el lenguaje cotidiano, en las estructuras lingüísticas de nuestra capacidad de entendernos. Desde este principio de inclusión basado en el reconocimiento recíproco, se

establecen valores y normas que permiten regular «directamente» la acción, por ejemplo, como razones en las que apoyar la confianza o la reputación. La obligación que asumimos con estos recursos de responder de los compromisos, de ser responsables, en definitiva, deriva de la convicción interna de estar actuando correctamente, de que así *debemos* actuar. Es decir, de nuestra libertad moral o autonomía. En contextos globales, esta fuerza de motivación racional va creando espacios cada vez más amplios donde las interacciones responden a la secuencia que va desde la responsabilidad, pasando por la construcción de la reputación, hasta lograr la generación de confianza. Una secuencia que no se detiene en las fronteras del estado.

La característica básica de estos recursos, y su gran diferencia con el resto de los recursos o medios disponibles para alcanzar un fin dado, individual o colectivo, es precisamente que funcionan al revés de los demás: más aumentan cuanto más se utilizan y desaparecen si no se hace uso de ellos. Los sociólogos y economistas utilizan para señalar estos recursos el concepto de capital social, pero de esta forma olvidan su dimensión moral, una parte importante de la fuerza de motivación racional que les subyace. Un ejemplo claro de estos recursos morales es la reputación, un activo de la empresa imposible de entender, a diferencia de la imagen, sin un contenido ético, sin los recursos morales. Son intangibles, pero no por ello invisibles. De comunicarlos, compartirlos y demostrar su autenticidad ante todos los implicados y afectados por la empresa, depende la confianza que nos merezca (Villafañe 2003).

3. LA GESTIÓN DE LA CONFIANZA

La confianza es uno de los conceptos mejor estudiados y precisamente en ella, en su generación y mantenimiento, es donde mejor podemos apreciar el papel que cumplen los recursos morales. Son mecanismos

propios de la sociedad civil que subyacen a otros mecanismos de coordinación de la acción como el dinero o el poder, que no se pueden explicar sin referirnos al papel que juegan las expectativas recíprocas de comportamiento en la generación de confianza, como muy bien muestran las crisis bancarias o la necesidad de legitimación de cualquier tipo de institución.

Desde un punto de vista funcional, la confianza se entiende como la expectativa depositada en el comportamiento futuro de una determinada persona u organización. Dicho de una forma más clara, utilizamos este recurso cuando tenemos razones para pensar que se comportarán de acuerdo con lo esperado, que no actuarán de forma oportunista. Cuando decimos que tenemos confianza en alguien o que alguien es de fiar, implícitamente entendemos que la probabilidad de que actuará en una acción de forma beneficiosa o al menos no perjudicial para nosotros es alta, suficiente para que consideremos el *comprometernos* en alguna forma de cooperación con él. La confianza nos devuelve así a las relaciones de interdependencia. De este modo, la confianza cumple una función social fundamental al reducir la complejidad en contextos donde las necesidades de cooperación se vuelven cada vez más complejas, distantes y culturalmente plurales. Estamos frente a una valoración de las probabilidades que tenemos para actuar frente a los demás en situaciones de riesgo e incertidumbre. Tales situaciones nos vuelven *vulnerables* y, como hemos visto, dependientes de la conducta de otros en los que depositamos nuestra confianza. Pero esta dependencia es recíproca, pues en tales contextos no hay forma de que el receptor de la confianza pueda actuar a continuación si no demuestra ser una persona u organización fiable, merecedora de confianza (García-Marzá 2004).

Confiamos en una persona o institución porque tenemos información acerca de las opciones posibles y de las consecuencias que puede acarrear la decisión, conocemos las habilidades y competencias de nuestro

interlocutor y también las obligaciones derivadas de la acción emprendida. Confiar en alguien implica siempre una *expectativa* de reciprocidad, puesto que presupone siempre la buena voluntad de nuestro interlocutor, de ahí que seamos vulnerables ante los límites de esta buena voluntad. Este último saber se refiere directamente a la dimensión moral y es fruto, lógicamente, de un proceso de aprendizaje. Si, en resumen, la confianza es un «esperar con razones», estas razones incluyen tanto la experiencia y la técnica como el saber moral.

Nosotros esperamos que nuestro interlocutor sea responsable y se comporte de una determinada forma respecto a nuestros intereses. De hecho, esperamos que sea capaz de equilibrar sus propios intereses con los de los demás y sea capaz de encontrar un interés más amplio donde quepan todos, como diría Mead. Esta es la dimensión moral que subyace a la confianza y que muestra a las claras que la moral no se basa en el desinterés, sino en la búsqueda de un interés común. La desconfianza aparece con la percepción del alto riesgo que supone la interacción con otros. En este sentido decimos que la confianza y la confiabilidad se apoyan en un saber moral sin el que dejaría de ser un recurso derivado de nuestra capacidad de comprometernos recíprocamente.

Que la confianza tiene un componente cognitivo lo comprobamos con el hecho de que la confianza se puede ganar o perder, se puede mejorar y empeorar, etc. En suma, se puede gestionar. Un elemento clave para esta gestión radica en la información que poseemos sobre el carácter, la forma de ser y de actuar, de la persona o institución en quien confiamos o vamos a confiar. Esto es, sobre su reputación. Este es el papel básico de la reputación: ofrecernos información acerca de la posible confiabilidad. Pensemos, por poner un ejemplo, si es más eficaz en contextos globales una regulación jurídica que opera solo a nivel estatal, o un recurso moral como la «buena» reputación (Villafañe 2003). De hecho, la relación entre responsabilidad, reputación y confianza se ha convertido

hoy en día en el mecanismo más importante frente a la extrema vulnerabilidad de nuestras sociedades complejas y globales.

En la generación de confianza encontramos bien resumida la aportación de los recursos morales. Preguntarnos por la función y eficacia de este saber, no supone adoptar ningún punto de vista utilitarista. El criterio que convierte a una acción, o acuerdo social estable, en moralmente correctos no es su utilidad social. Es más bien lo contrario: las consecuencias sociales se producen cuando el reconocimiento recíproco, el respeto de los derechos de los demás, se convierte en una motivación para la acción y la expectativa de que este va a ser el caso en una razón para la confianza. Una acción no es moralmente correcta porque nos permita alcanzar este o aquel fin, por más importantes o decisivos que sean. Es correcta o justa porque se ha actuado respetando los derechos de los demás, por el convencimiento de que los demás son fines y no medios para nosotros.

4. LA BUENA EMPRESA

Al igual que ocurre con las personas, también las empresas tienen un carácter, una manera determinada de decir y hacer, de comportarse. Precisamente la palabra «carácter» en griego es «ethos». De ahí que la ética se refiera, en este sentido, al carácter de las personas y de las organizaciones. Decimos que una empresa es competitiva, eficiente, productiva, etc., pero también decimos que es buena, fiable, responsable, integra o respetuosa (Villafañe 2013). Con estos valores lo que hacemos es describir su carácter, aquello que la distingue de otras empresas. Este carácter se consigue día a día, tomando decisiones prudentes y justas, comportándose de una determinada forma y logrando que las conductas se conviertan en hábitos, en buenas prácticas, en fuente de motivación y fuerza para actuar, configurando así la voluntad y la reputación de la empresa.

No existe ninguna empresa ni organización sin carácter. Precisamente cuando decimos «que no tiene carácter», estamos diciendo que no tiene una personalidad definida, o bien que no tiene valor o fuerza para acometer sus funciones. No tener carácter es un rasgo del carácter. La ética de la empresa se dirige a convertir este carácter en un activo empresarial, en un factor de reputación y generación de confianza.

Una ética de la empresa para el siglo XXI debe aclarar su relación con uno de los conceptos con los que más se encuentra relacionada: la responsabilidad social corporativa. Hoy en día, la empresa constituye un claro ejemplo del nuevo protagonismo de la sociedad civil, de una nueva distribución de la responsabilidad por lo público, como bien muestra la llamada directa a su implicación actual en el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. La empresa está aumentando su capacidad de acción y, junto a ella, su responsabilidad social, entendiendo por esta la necesidad de responder de sus acciones ante la sociedad. Sin embargo, el concepto de responsabilidad social no acaba de ajustarse a estas nuevas expectativas, más bien parece estar perdiendo su capacidad para generar confianza. Hoy se encuentra, por así decirlo, «bajo sospecha». La responsabilidad social no ha estado a la altura de los problemas y exigencias que se le presentan a la empresa, ya sea por ser superficial o por ser una simple «piel de cordero» con la que facilitar y ocultar las malas prácticas. Algunas voces aconsejan su abandono, arrastrando consigo al concepto de ética empresarial.

No es esta la posición de una ética empresarial entendida como la explicitación y gestión del saber moral que subyace a la credibilidad o legitimidad social de la empresa, a la confianza que nos merece. Desde esta definición, la responsabilidad social es un concepto clave para la comprensión de la empresa, siempre y cuando quede incrustado en un marco ético que, por una parte, impida un uso meramente instrumental y manipulador y, por otra, potencie el compromiso público de la empresa

como parte de la sociedad civil. La ética empresarial es un horizonte de actuación formado por los valores, normas y motivaciones que estructuran el carácter de la empresa (García-Marzá 2004). Su objetivo es eminentemente práctico y consiste en avanzar en el diseño de una nueva generación de códigos de ética capaces de definir los valores y compromisos de la empresa, pero también de incluir en el propio código su sistema de cumplimiento, medible, comparable y verificable. La ética empresarial debe demostrar que la empresa «siente» esta responsabilidad, que «va en serio» a la hora de comprometerse con sus grupos de interés y responder de lo que se espera de ella. Solo así podemos vencer la desconfianza y la falta de crédito.

5. LA INFRAESTRUCTURA ÉTICA

Reconstruir los elementos que componen la reputación de la empresa y ser capaz de gestionarlos, de medir, comparar y evaluar, fue la gran aportación de Justo respecto a esta relación entre ética y reputación. De él aprendí esta necesidad de medir, de convertir en hechos los valores y los compromisos de la empresa, de mostrar ante la opinión pública que se hace lo que se dice, base última de la credibilidad de toda institución.

Esta idea está en la raíz misma de lo que Kant denominaba *principio de publicidad*, un principio que podría expresarse hoy de la siguiente forma (García-Marzá 2004): «la confianza de la empresa es directamente proporcional a su capacidad de justificar ante sus grupos de interés, sus decisiones, conductas y normas». Este es el objetivo básico de la ética empresarial: ser capaz de diseñar y gestionar una *infraestructura* ética que nos permita diferenciar entre una gestión ética y una gestión instrumental de la responsabilidad social, que posibilite la localización y gestión de los recursos morales con los que la empresa, como toda organización, cuenta. La construcción de esta infraestructura ética, la aplicación de la ética al

diseño institucional de la empresa, admite múltiples posibilidades. No obstante, podemos reconocer cuatro pasos fundamentales a la hora de hablar de una ética empresarial, de un marco ético para la gestión de la confianza en la empresa: los códigos éticos, los comités de ética, las memorias de responsabilidad social o informes de sostenibilidad y la línea ética, como canal de participación para la comunicación de alertas, sugerencias y denuncias sobre el cumplimiento de los valores y compromisos explicitados en su cultura empresarial (García-Marzá 2017). Desde esta dimensión del cumplimiento, la ética se convierte en un sistema de gestión complementario al derecho: mientras que en el derecho la sanción externa es la motivación principal, en la ética es el convencimiento, la convicción interna de que debemos actuar así. Los *riesgos morales* derivan de la posibilidad de no recibir aquello que esperamos de la empresa. Solo desde este compromiso seremos capaces de convertir el saber moral en un recurso y en un factor de innovación.

La última vez que trabajamos juntos fue en una propuesta de «Aproximación a la estrategia de reputación de la marca Turismo Comunitat Valenciana», en 2019. Un trabajo donde encontramos varios capítulos dedicados a la ética como ventaja competitiva de la oferta turística de nuestra Comunitat. Toda una suerte, un lujo, trabajar con él, aprender de su conocimiento y capacidad de innovación. Si tuviéramos la oportunidad de preguntarle a Justo hacia donde camina la empresa, nos diría que no posee ninguna bola de cristal, pero que sí está seguro que el único horizonte de actuación posible, si se quiere garantizar la reputación y, con ella, la confianza y la credibilidad, es el *acuerdo* posible de *todos* aquellos que en ella intervienen y pueden sufrir sus impactos. Todos sabemos que solo el valor compartido genera confianza, pero pocos son capaces de visibilizar y aplicar este saber moral en la empresa. Justo lo consiguió al incorporar la ética y la responsabilidad social en la estrategia reputacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cortina, Adela. 1998. *Hasta un pueblo de demonios: ética pública y sociedad*. Taurus.
- García-Marzá, Domingo. 2004. *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- . 2017. «De los códigos éticos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social». *El profesional de la información*, v. 26, n. 2: 268-276.
- Tortosa, Emili. 2015. *Fulgor y muerte de las cajas de ahorros*. Valencia: Universitat de València.
- Villafañe, Justo. 2003. *La buena reputación. Claves del valor intangible de la empresa*. Madrid: Pirámide
- . 2013. *La buena empresa*. Madrid: Pearson.
- . 2014. «Una empresa para después de la crisis: Las reglas de la buena empresa y los imperativos éticos de la reputación». *Mediterráneo económico* 26: 255-274.

LA REPUTACIÓN COMO REFLEJO DE LA CULTURA CORPORATIVA EN EL LEGADO DE JUSTO VILLAFañE

PROFA. DRA. NATALIA ABUÍN VENCES

Universidad Complutense de Madrid

En los últimos años estamos asistiendo a un creciente interés por la gestión de los denominados activos intangibles en las organizaciones, entre los que cabe destacar la marca, la cultura, la reputación, el liderazgo y la responsabilidad social de la empresa. Esto se debe, fundamentalmente, a que las grandes empresas se han dado cuenta de que los recursos intangibles son una fuente de valor para sus negocios y también proporcionan una ventaja competitiva, pues tienen su origen en la historia de la organización y en el propósito fundacional, y se han ido moldeando a través del tiempo por lo que son muy difíciles de imitar por la competencia.

En la reunión anual del Foro Económico Mundial en Davos-Klosters celebrada en 2020, que reunió a los principales académicos, políticos, empresarios y líderes de la sociedad civil del mundo para abordar los temas más apremiantes de la agenda global, se puso de manifiesto que el 85 % de la capitalización de las empresas del Standard & Poor's 500 Index procede ya de activos intangibles y solo el 15 % de activos financieros, justo al revés que hace 40 años. En los ochenta no se hablaba de intangibles en las empresas, lo importante eran las cuentas de resultados y parecía impensable invertir en la gestión de la reputación o la cultura.

En nuestro país, es necesario destacar la figura del profesor Justo Villafañe como pionero en la investigación de los intangibles corporativos en España, referente en esta materia tanto a nivel nacional como internacional. Ya en 2005, indicaba que la razón de que los intangibles supusiesen una de las principales fuentes de riqueza de las organizaciones radicaba en los procesos de indiferenciación de la oferta comercial provocados por la saturación de los mercados de bienes y servicios. Aseguraba que lo funcional, lo que el marketing clásico consideraba estratégico, tenía cada vez menor poder diferenciador. Por el contrario, lo emocional, resultaba cada vez más decisivo a la hora de explicar los procesos electivos de todos los *stakeholders* de las empresas. Estas palabras, escritas hace 17 años, siguen siendo tan ciertas como en aquel momento, pues la indiferenciación sigue siendo uno de los principales males de las organizaciones y los intangibles siguen aportando un poderoso factor de distinción.

Aunque la mayor parte de su carrera se centró en el análisis y medición de la reputación corporativa, el profesor Villafañe no dejó de lado otros intangibles como la responsabilidad social corporativa o la cultura de las organizaciones.

Fue la cultura corporativa la que me puso en contacto con él pues, en otra de sus ideas pioneras, apostó por incluir en el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas un módulo dedicado a los intangibles corporativos. Fue en ese momento cuando me llamó para impartir esa asignatura, cuyo programa diseñé bajo la atenta supervisión y la profunda experiencia del maestro. Villafañe quería crear un módulo que fuera pionero y referente del estudio de los intangibles en España y lo consiguió. La Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid fue la primera en ofertar un módulo de asignaturas dedicadas a estas materias en un grado en publicidad, mostrando a los alumnos nuevas salidas profesionales que ni siquiera se habían planteado y preparando perfiles profesionales altamente demandados por las empresas.

La necesidad de incluir el estudio de estos activos en el grado en publicidad radica en que la comunicación corporativa es una herramienta crucial en la gestión y cuidado de los intangibles, como fuente de valor financiero y comercial que son. En este sentido, no se puede pasar por alto que, en momentos donde la incertidumbre, la inmediatez de la información y la globalización ponen en riesgo la confianza de clientes y consumidores, trabajar y formalizar estrategias que centren su atención en el respeto por las relaciones, la calidad de los servicios y productos y el manejo de programas socialmente responsables genera valor a las marcas y contribuye a su posicionamiento reputacional, ganando reconocimiento por parte de los grupos de interés. Estos, a su vez, exigen una adecuada gestión de la cultura y una dirección estratégica de la comunicación, puesto que la organización debe luchar por cumplir con todas estas exigencias, además de difundirlas y garantizar el aprovechamiento de sus ventajas competitivas con el fin de generar notoriedad (Báez, Pauker, Pasquel y Apolo 2017).

Dentro de los intangibles, la cultura de las organizaciones está adquiriendo prestigio en la misma medida en la que se incrementa su ambigüedad, pues se utiliza para todo: clima, valores... Por este motivo, es necesario acotar y comprender su significado.

Este concepto comenzó a investigarse en la década de 1930. La fase final de los famosos estudios de Hawthorne en la Western Electric Company constituye el primer intento sistemático de usar el concepto de cultura para entender el ambiente de trabajo. Aunque esto supuso un importante paso adelante en la investigación cualitativa, hubo muy pocos avances en las décadas posteriores. En los años 70, se despierta de nuevo el interés, fundamentalmente, porque muchas empresas extranjeras empezaron a instalarse en Estados Unidos, y surgió una fuerte competencia. El éxito de las compañías japonesas en diferentes sectores alentó a los expertos a investigar si se debía a sus diferentes valores, actitudes y comportamientos (Tharp 2009).

En 1982, Tom Peters y Robert Waterman publican la obra *In search of Excellence*, donde afirman que la clave de la excelencia y el éxito en los negocios se encuentra en la cultura corporativa (Fisher 2000), agitando el interés popular y profesional en torno a la misma. Desde sus orígenes, se ha convertido en uno de los conceptos más influyentes, pero también más controvertidos, de la gestión empresarial (Crane 1995; Jarnagin y Slocum 2007).

Hay muchas formas de definir la cultura corporativa porque está fuertemente influenciada por factores como la industria en la que opera la empresa, su ubicación geográfica, los acontecimientos que han ocurrido a lo largo de su historia, la personalidad de sus empleados y sus patrones de interacción (Sadri y Lees 2001).

La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que los valores compartidos, o un sistema de valores organizacionales, son un elemento clave en su conceptualización (Weiner 1988).

Por su parte, Justo Villafañe (1999) se refirió a la cultura corporativa como la psicología de la organización, entendiendo la psicología en dos de sus acepciones. Por una parte, como la manera de sentir de un grupo, es decir, la forma en que la empresa percibe y se percibe. Por otra parte, como la capacidad para captar los sentimientos y saber tratarlos. Esta última está más relacionada con la función de la cultura a la hora de atraer talento. Según Villafañe, las organizaciones, igual que las personas poseen una especie de psique corporativa que alberga todo tipo de materiales (comportamientos, actitudes, creencias, presunciones, rituales, costumbres...) algunos de los cuales se manifiestan expresamente, son observables y, por lo tanto, se puede actuar fácilmente sobre ellos. Estos elementos constituyen lo que podríamos denominar la conciencia corporativa. Otros, sin embargo, solo se revelan implícitamente o lo hacen a través de comportamientos manifiestos que encierran significados y actitudes latentes y son solo observables de manera refleja, alojándose en

el inconsciente corporativo. Ambos tipos de materiales configuran la cultura de una organización. Entre los primeros se encuentran, por ejemplo, la manera de gestionar el poder y la participación, las formas de enseñar y formar a los nuevos miembros, los premios y los castigos, las ceremonias corporativas, la apariencia física de las personas, el lenguaje... Los segundos se refieren a ciertas creencias sobre los clientes, los compañeros de trabajo, los jefes; el valor del tiempo o del espacio; la visión de la organización sobre el éxito o el fracaso... En definitiva, constituyen referencias no escritas sobre lo que está bien o lo que no se debe admitir.

En un estadio intermedio entre el consciente y el inconsciente corporativo existen algunos materiales que también expresan la cultura como, por ejemplo, ciertas pautas de comportamiento y costumbres que constituyen accesos interesantes a los significados concretos de la cultura y que se corresponderían con el nivel preconscious de la psique corporativa (Villafañe 1999).

De todos esos materiales, conscientes, preconscious e inconscientes y de otros muchos de similar naturaleza está hecha la cultura corporativa, que podría definirse como la construcción social de la identidad de la organización porque, según el profesor Villafañe (1999), lo que está claro, es que entre la cultura y la identidad existe una relación biunívoca, es decir, de igual naturaleza.

Al definir la cultura como la construcción social de la identidad corporativa, Villafañe (1999) quiere decir que la organización y las personas que la habitan construyen significados, dándole un sentido particular a los hechos que configuran esa identidad. Este planteamiento no está muy alejado de la antropología cultural, por ejemplo, ser gallego, andaluz o vasco tiene para todos los individuos que hayan construido una cultura específica de esa condición una significación especial que emana de su identidad como ciudadanos de esas regiones. Lo mismo ocurre con los

integrantes de una organización, siempre y cuando hayan asumido y forjado sus rasgos de identidad como una forma cultural diferenciada.

Según Villafañe (1999), la cultura de las organizaciones tiene que ver, fundamentalmente, con la naturaleza humana en sus manifestaciones grupales, y por esta razón considera que son más fructíferas las aproximaciones psicosociales para su estudio. La cultura es el instrumento que los grupos humanos pertenecientes a una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizá, para encontrarlo.

Así mismo, hay que tener en cuenta que los intangibles no tienen valor de manera aislada o independiente, y es necesario que sean combinados entre sí para que se conviertan en una fuente de valor económico, pues están interrelacionados y se influyen mutuamente: cualquier problema con la responsabilidad social puede afectar a la marca, tener un impacto negativo sobre la reputación y provocar la necesidad de un cambio cultural.

En este sentido podemos afirmar que la cultura corporativa es el motor de la reputación porque describe cómo hacen negocios las empresas mientras que la reputación es el reconocimiento que las partes interesadas hacen del comportamiento corporativo.

Hay autores que hablan de la reputación como una percepción. Precisamente, el profesor Villafañe fue uno de los pioneros en vincular el concepto de reconocimiento al de reputación corporativa. Villafañe indicaba que la percepción no requiere de una experiencia por parte del receptor, mientras que el reconocimiento sí. Afirmar que no es necesaria la experiencia es casi como decir que da igual lo que haga una empresa siempre que comunique aquello que los públicos quieren escuchar para reconocerla como reputada, esto es, que las acciones de una empresa no son configuradoras de la reputación, lo que contradice el propio concepto de reputación (Ferruz 2018).

El profesor Villafañe afirmaba que el camino para construir la reputación es permanente y se debe caracterizar por la coherencia entre los valores y el comportamiento.

Para crear vínculos con los grupos de interés, se requiere consolidar una cultura corporativa sólida que se evidencia en comportamientos éticos, responsables y equitativos. La relevancia de la gestión de la cultura frente a la construcción de la reputación es que esta es condición *sine qua non* para alcanzar la coherencia entre los valores y los comportamientos que llevan a generar credibilidad.

En el actual contexto de crisis de confianza, es necesario ganar credibilidad entre los *stakeholders* pero, lo primero que se debe hacer, es construir confianza interna con los empleados y su entorno inmediato, porque el dinamizador por excelencia de una reputación sólida y coherente es la gestión de una cultura organizacional fuerte y concentrada.

Todo este legado del profesor Villafañe se está materializando en el Máster Propio en Reputación e Intangibles Empresariales en la era digital, diseñado por el profesor tan solo unos meses antes de dejarnos. En cuanto se ponga en marcha, será el primero en esta materia en una universidad pública en Latinoamérica, y respetando los principios y la vocación de servicio público que nos inculcó el maestro a todos los que trabajamos con él.

Sin duda, la aportación de Justo Villafañe a los intangibles ha sido fundamental para que las empresas de nuestro país empezaran a considerar estos activos como una inversión cuyo retorno puede traer enormes beneficios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apolo, Diego, Valerie Báez, Lizeth Pauker & Gabriela Pasquel. 2017. «Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica». *Revista Latina de Comunicación Social* 72: 521-539.
- Crane, Andrew. 1995. «Rhetoric and reality in the greening of organizational culture». *Greener Management International* 12: 49-62.

- Ferruz González, Sonia. 2018. *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Fisher, Caroline. 2000. «Like it or not . . . culture matters». *Employment Relations Today* 27(2): 43-52.
- Jarnagin, Chip & John Slocum. 2007. «Creating corporate cultures through mythopoetic leadership». *Organizational Dynamics* 36: 288-302.
- Sadri, Golnaz & Brian Lees. 2001. «Developing corporate culture as a competitive advantage». *Journal of Management Development* 20 (10): 853-859.
- Tharp, Bryce. 2009. «Defining “culture” and “organizational culture”: From anthropology to the office. Interpretation: A Journal of Bible and Theology», *Harworth* 7: 1-5.
- Villafañe, Justo. 1999. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide s.a.
- . 2005. «La gestión de los intangibles empresariales». *Comunicação e Sociedade* 8: 101-113.
- Weiner, Yoash. 1988. «Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance». *Academy of Management Review* 13 (4): 534-545.

LA VISIÓN REPUTACIONAL COMO GERMEN DEL PROPÓSITO CORPORATIVO EN LA OBRA DE JUSTO VILLAFañE

FRANCISCO FERNÁNDEZ BELTRÁN

Universitat Jaume I

La profunda crisis de la publicidad de 1993, que trajo consigo el primer año en varias décadas en el que la inversión descendió en España en números absolutos respecto al ejercicio anterior, con una caída del 17,7 % en medios principales (Caro 1995), representa el punto de inflexión más importante del siglo pasado y de lo que llevamos del actual en la gestión de la comunicación en las organizaciones, tanto de empresas como de instituciones públicas o sin ánimo de lucro, ya que se entiende que supuso el principal catalizador de la implosión de la comunicación corporativa en nuestro país. En ese contexto de crisis, de la que surgen siempre oportunidades, nuevos modelos y reinenciones, aparecieron dos libros que resultaron capitales para sentar las bases científicas del *corporate* como disciplina académica y profesional: *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales* (Costa 1993) y, fundamentalmente, *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas* (Villafañe 1993). Costa y Villafañe coincidieron, a la hora de sentar las bases de este nuevo paradigma, en su visión global, holística, totalizadora, de la comunicación corporativa, que integra (Costa 1993, 58) «la gestión coordinada

de las diferentes comunicaciones empresariales, internas y externas, y la explotación de sus sinergias». Pero es Villafañe (1993, 34) quien da un paso de gigante al entender que la gestión de la imagen corporativa es antes una función de *management* que de comunicación, y que, por tanto, se encuentra imbricada en el centro del negocio o de la estrategia corporativa. Villafañe, que luego ampliará su gran aportación al *corporate* con el concepto de reputación corporativa (Villafañe 2003), establece ya en ese primer libro los fundamentos para la gestión integral de todos los activos intangibles de una organización y, sobre todo, sitúa la estrategia corporativa como el gran vector que ha de guiar toda la actividad empresarial y, por tanto, también su comunicación. Sitúa así la comunicación como una herramienta—quizás la más importante cuando se ejecuta desde una perspectiva holística— al servicio de la consecución de los objetivos empresariales.

Treinta años después de la publicación de la primera edición de *Imagen Positiva*, la mirada serena, pausada y, al mismo tiempo, precisa, certera como ninguna otra, de Justo Villafañe se ha apagado para siempre y quienes tuvimos el privilegio de ser sus discípulos y amigos, nos hemos quedado con un sentimiento de orfandad y tristeza insondables, pero también con un legado que perdurará durante generaciones y que, sin lugar a dudas, representa la mayor contribución personal realizada hasta la fecha para sistematizar y consolidar el conocimiento científico en el ámbito de la comunicación corporativa en España e Iberoamérica, y uno de los más significativos a nivel internacional.

En este contexto, nos ha parecido oportuno aprovechar este libro colectivo de homenaje al maestro y al amigo Justo Villafañe para, a la luz de sus imperecederas aportaciones, realizar una revisión del concepto más emergente en la actualidad en la redefinición de la moderna estrategia empresarial. Nos referimos al concepto de propósito corporativo, que aparece, cada vez con más fuerza, como una de las grandes tendencias

en la gestión de las organizaciones. Como veremos, se trata de una propuesta que intenta ligar el beneficio económico de la empresa con el social, y que por tanto se entronca con las teorías de la ética y la responsabilidad social de las organizaciones, y que cada vez es abrazada por un mayor número de empresas e instituciones. Sin embargo, como también apuntaremos, creemos que el concepto no es nuevo más allá de su denominación y que su esencia se encuentra en el de la visión estratégica como objetivo último de una compañía y, de manera aún más evidente, en el de visión reputacional que acuñó y desarrolló hace casi dos décadas Villafañe (2004).

EL PROPÓSITO DE CRISTALIZACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS SOCIALES

La evolución del gobierno corporativo, que según Tricker (2012) ha pasado del emprendimiento del siglo XIX a la gestión que caracterizó al siglo XX y a la era de la gobernanza en la que nos encontramos en la actualidad, ha traído consigo una revisión de conceptos estrechamente vinculados con la estrategia de las organizaciones. Y entre todos esos cambios destaca especialmente el tremendo auge que ha experimentado el concepto de «propósito corporativo» en la presente década de los años 20, hasta tal punto que ha llevado a la consultora Hotwire a utilizarlo para bautizar nuestra época y asegurar que estamos «en la era del propósito» (García 2020). El propósito corporativo se configura de esta manera como una guía del comportamiento de las organizaciones que sirve para conectar como ninguna otra circunstancia de la empresa con sus consumidores, clientes, empleados y diferentes públicos, que ven así como sus valores están en estrecha relación con los de la compañía o institución que los asume con un liderazgo claro. Según los resultados de la investigación desarrollada por Hotwire, recogidos por García (2020), el propósito

genera beneficios económicos, ayuda a la retención y atracción del talento y, en definitiva, mejora todas las relaciones con los diferentes *stakeholders* de la organización. Este elemento es especialmente significativo entre las generaciones más jóvenes, que lo consideran cada vez más relevante en su consumo de bienes y servicios.

Esta situación se debe, sin duda, a las crecientes esperanzas que la sociedad deposita en las corporaciones empresariales, tal y como han puesto de manifiesto los diferentes informes del Barómetro de Confianza de Edelman durante los últimos tres años.¹ Según el Barómetro de 2021, la mayoría de la población cree que las empresas deben llenar el vacío que dejan los Gobiernos en la resolución de los problemas sociales, de manera que la sociedad confía en que sean los directivos privados quienes lideren los cambios antes de esperar a que estos vengan impuestos desde la Administración. Este contexto tiene implicaciones muy complejas, en tanto que puede suponer una delegación en el ámbito privado de responsabilidades que hasta ahora eran públicas, y no está exento de riesgos para las empresas, puesto que la gestión de expectativas es uno de los grandes retos de toda relación humana. Un peligro que ha llevado a Dave Samson, vicepresidente de Edelman, a preguntarse a principios de este 2023 si no se están volviendo poco realistas las crecientes expectativas que la sociedad deposita en las empresas.

De acuerdo con el Barómetro de Confianza de Edelman de 2023, las empresas siguen siendo la única institución en la que confía la mayoría de la sociedad, si bien España es uno de los tres países en los que ese sentimiento de confianza es más bajo y no alcanza al 50 % de la población. A nivel mundial se considera que durante los tres últimos años las compañías privadas han sabido dar respuesta a las consecuencias sociales y

1. Los informes de 2021, 2022 y 2023 están disponibles en <https://www.edelman.com/trust/trust-barometer>

económicas de la pandemia del Covid-19, primero, y de la invasión rusa de Ucrania, después, según la mayoría de los encuestados, que perciben a la empresa como la única institución ética y competente. La adecuada reacción empresarial ante la pandemia, que situó el interés público por encima del privado en la inmensa mayoría de los casos, favoreció que las empresas hayan experimentado un aumento de 20 puntos en su dimensión ética, superando a las ONG, a los gobiernos y a los medios de comunicación, según este estudio.

Un año antes, el Barómetro de 2022 ya había evidenciado que más de 6 de cada 10 personas se inclinan por comprar antes una marca que comparte sus creencias y valores, mientras que 7 de cada 10 empleados aseguran que tener un impacto social es determinante para aceptar o rechazar un trabajo. Según este estudio, la sociedad aún espera un mayor compromiso empresarial y que este dé respuesta a los acuciantes problemas que afectan en la actualidad a la Humanidad, como el cambio climático, la desigualdad económica y la reconversión de la fuerza laboral, entre otros.

De esta forma, en la actual década de los años 20, el propósito emerge como uno de los principales focos que van a guiar la actividad de las empresas. ¿Por qué? Porque así lo exigen los consumidores, que reclaman un nuevo contrato social a las corporaciones para validar su actividad y que implica, necesariamente, un mayor compromiso con la resolución de estos problemas sociales. No basta con generar beneficios, ni con desarrollar buenos productos o servicios. Además, hay que contribuir a crear un mundo mejor. Ese es el requisito que se necesita no tanto para operar en el mercado, pero sí para hacerlo con garantías de éxito, con el favor del público.

Esta concepción de la empresa como agente social no es nueva. Se encuentra ya en textos básicos para cualquier estrategia, como el de Hamal y Prahalad (1989), y conecta con el planteamiento de Karl Albrecht en su clásico *The Northbound Train* (1994), en el que propone que ese mismo

espíritu debe estar presente en cualquier formulación de la visión de una empresa para que sea realmente inspiradora. De esta forma, de los tres pilares básicos en los que se ha de apoyar la estrategia corporativa (visión, misión y valores), el primero debe incluir una promesa de un futuro mejor no solo para la organización, sino también para su entorno, una ambición que motive a sus miembros a pelear cada día por alcanzarla. Si nos planteamos la visión como ese ideal al que aspira la empresa, como ese que quiere ser en el futuro, debemos entender que en su respuesta no solo hay que incluir aspectos relacionados directamente con el negocio, sino también con otros beneficios, de carácter social, que puedan derivarse de su actividad. De esta forma, la respuesta al qué quiere ser la empresa (visión) debe contener también el para qué, y hacerlo desde una perspectiva de ofrecer respuesta a las expectativas de la sociedad (propósito).

Por tanto, lo novedoso no sería tanto el concepto del propósito corporativo, sino su protagonismo como núcleo de la estrategia, como principal vector para la toma de decisiones en la empresa. Y no solo desde la perspectiva de la dirección, para alinear a los equipos, sino también desde la reivindicación del público, para dar respuesta a los consumidores, a esas expectativas que hemos visto que son muy elevadas, quizás demasiado.

LA DIMENSIÓN ÉTICA DEL PROPÓSITO

De acuerdo con Conde Casado (2021, 51), «el propósito hace referencia al sentido de la organización, a la motivación por la que existe, se desarrolla y crece, a su razón de ser y a su porqué». Aunque esta misma autora (Conde Casado 2021, 51) asegura que «liderar con propósito es ir más allá de la visión, la misión y los valores. Es establecer la importancia de la organización para la sociedad, hacerla realidad en el día a día y comunicarla a todos sus grupos de interés», no acabamos de entender cuál

es la diferencia sustancial entre este concepto como conductor o *driver* de toda la organización y el que se le atribuye a la visión estratégica, al porqué de la compañía, que, según Bowen (2018, 3), «se puede determinar haciendo la pregunta ¿qué es lo que persigue la organización?». Así, podríamos llegar a sustituir incluso la pregunta por la de ¿cuál es su propósito?, con lo que ambos conceptos podrían equipararse.

Quizás la sutil diferencia entre la visión y el propósito podríamos situarla en la perspectiva ética o responsable que incorpora este último concepto, como respuesta a una mayor demanda social en este sentido. De esta manera, y de acuerdo con Mañas-Viniegra et al. (2020, 4), las empresas, a través del propósito, buscan alinear su actividad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y «proporcionar un beneficio público, mejorar su desempeño e intentar contribuir a resolver algunos de los problemas sociales y medioambientales que aquejan a la sociedad actual». Pero, si coincidimos con Robert (2006) en que la visión debe tener siempre un sentido aspiracional y noble, la pregunta que nos haríamos ahora es si, en el contexto actual, ¿puede existir una visión estratégica para una compañía que no se formule desde una perspectiva ética y responsable?

LA VISIÓN REPUTACIONAL COMO GUÍA DE LA ESTRATEGIA

Expuesto el concepto emergente de propósito corporativo, es el momento ahora de acercarnos al de visión reputacional que formuló Villafañe (2004, 138) y que representa el centro neurálgico de todo su modelo de gestión de la reputación corporativa. Este modelo, que el propio Villafañe implantó a través de su consultora en más de una docena de grandes empresas españolas, como Siemens, Repsol YPF, Gas Natural, Mapfre, Iberdrola o el BBVA, entre otras, se sustenta en cuatro fases consecutivas:

1. Definición de la visión reputacional de la organización.
2. Diagnóstico reputacional de la empresa y *benchmarking* de la competencia.
3. Ejecución del plan director de reputación corporativa.
4. Comunicación de la reputación.

El elemento fundamental de este sistema de gestión empresarial, que en definitiva aspira a coordinar toda la actividad de la empresa, es el de la visión reputacional, que el propio Justo Villafañe (2005, 107) asegura que

está próxima a la de visión estratégica y hasta podría identificarse en el caso en el que la estrategia de gestión reputacional se convierta en la estrategia empresarial, es decir, cuando la reputación se constituya como el principal *driver* del *management* corporativo, algo plausible dado que la reputación constituye un desiderátum de la gestión empresarial.

De esta forma, la visión reputacional que propone Villafañe se podría definir como una versión mejorada de la visión estratégica clásica, un objetivo aspiracional de largo alcance que incorpora fundamentalmente esa perspectiva ética o de responsabilidad a la que nos hemos referido cuando hablábamos del propósito. No en vano, Villafañe (Corresponsables 2013) aseguraba siempre que «para que una empresa sea reputada, tiene que ser responsable».

¿Cómo se formula entonces esa visión reputacional que propone Villafañe? El autor leonés desarrolló una clara metodología para ello, que ponía a los directivos responsables de las políticas corporativas de una organización en el centro de un proceso en el que han de identificar tanto los valores de reputación de la compañía, como sus *stakeholders* estratégicos. Para Villafañe (2005, 107), los valores de reputación son «aque- llos factores de éxito sobre los cuales la compañía debe construir su reputación corporativa», para lo que han de cumplir tres condiciones

fundamentales: que sean fortalezas objetivas de la empresa, que representen una ventaja competitiva y que afecten directamente a alguno de los grupos de interés estratégicos de la empresa. Por su parte, para que un grupo de interés pueda ser considerado como estratégico, Villafañe (2005) asegura que debe cumplir también con otras tres condiciones básicas: que exista un alto grado de convergencia entre sus intereses y los de la compañía, que tenga una influencia directa en la ejecución del proyecto empresarial y que se encuentre concernido directamente por alguno de los valores de reputación identificados en la visión.

A partir de ahí, se llega a la formulación expresa de la visión reputacional, a su redacción, para lo que, según nuestro querido colega y amigo, se han de seguir las mismas normas que rigen la elaboración de la visión estratégica y que resumió en tres (Villafañe 2005):

1. Que exprese claramente lo que se necesita para tener éxito y ser reconocidos por ello.
2. Que la meta o metas a las que se aspira constituyan un propósito noble capaz de implicar a la plantilla.
3. Que sea verosímil y tenga una posibilidad cierta de ser lograda.

Vemos, pues, que la visión reputacional que propone Justo Villafañe representa un ideal que se quiere alcanzar, pero no un imposible, no una quimera. Ha de ser, siempre, un puerto que se vislumbre como asumible por parte de todos los miembros de la organización y que, de esta forma, actúe como un referente que aglutine las diferentes voluntades de la empresa en aras de su consecución.

Villafañe (2004, 193), que nos legó entre otras muchas aportaciones clave del *corporate*, la definición categórica de reputación como «el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de

sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general», era consciente que para poder gestionar este activo intangible de una compañía –probablemente el más importante de todos– era necesario en primer lugar establecer claramente una meta, un objetivo a lograr y que este, como hemos apuntado, debía ser inspirador para la totalidad de la empresa y plantearse desde una perspectiva de responsabilidad social. De esta forma, su visión reputacional representa una evolución en positivo de la visión estratégica y, en nuestra opinión, supone el germen del propósito entendido en la actualidad como el gran conductor de la estrategia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, Karl. 1994. *The Northbound Train: Finding the Purpose. Setting the Direction, Shaping the Destiny of your Organization*. AMACOM.
- Bowen, Shannon A. 2018. Mission and vision. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-9.
- Caro Almela, Antonio. 1995. «¿Hacia dónde va la publicidad?: profundas transformaciones en curso». *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación* 43: 43-52.
- Conde Casado, María de la O. 2021. *La comunicación corporativa como estrategia de reputación en las organizaciones empresariales*. Tesis doctoral disponible en <https://zaguan.unizar.es/record/106311/files/TESIS-2021-227.pdf>
- Corresponsables. 2013. Justo Villafañe: «Para que una empresa sea reputada, tiene que ser responsable», artículo disponible en <https://www.corresponsables.com/actualidad/justo-villafane-para-que-una-empresa-sea-reputada-tiene-que-ser-responsable>.
- Costa, Joan. 1993. *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales*. Fundesco.
- García, Ludi. 2020. «En busca de un propósito». *Especial Directivos*, 1787, del 1 al 15 de noviembre de 2020. Wolters Kluwer.
- Hamel, Gary & C. K. Prahalad. 1989. «Strategic intent». *Harvard business review*.
- Henderson, R. & Steen, E. V. D. 2015. «Why do firms have “purpose”? The firm’s role as a carrier of identity and reputation». *American Economic Review* 105(5): 326-330.

- Mañas-Viniegra, Luis, Dora Santos-Silva & Igor Alejandro González-Villa. 2020. «El propósito corporativo en las memorias de las empresas cotizadas españolas y portuguesas». *Revista Prisma Social* 29: 1-24.
- Robert, Michel. 2006. *El nuevo pensamiento estratégico: puro y simple*. McGraw-Hill.
- Samson, Dave. 2023. «Business: an unshakable force in a polarized world». 15 de enero de 2023, documento accesible en <https://www.edelman.com/trust/2023/Trust-barometer/business-unshakable-force-polarized-world>
- Tricker, Robert Ian. 2012. *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*. Oxford: Oxford University Press.
- Villafañe, Justo. 1993. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- . 2004. *La buena Reputación*. Madrid: Pirámide.
- . 2005. «La gestión de los intangibles empresariales». *Comunicação e Sociedade*, 8: 101-113.
- . 2006. *Quiero trabajar aquí: Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Educación.

A MI AMIGO DEL ALMA: JUSTO VILLAFañE

CARMEN CAFFAREL SERRA

Universidad Rey Juan Carlos

*Un manotazo duro, un golpe helado,
un hachazo invisible y homicida,
un empujón brutal te ha derribado.*

MIGUEL HERNÁNDEZ

(El rayo que no cesa, 1936)

Nunca he sentido tanto respeto ante un folio en blanco como en esta ocasión al no saber si seré capaz de expresar todo lo que Justo Villafañe ha supuesto para mí. El síndrome del papel en blanco se me manifiesta ahora de forma muy clara cuando tengo que intentar describir y recordar qué es, qué ha sido Justo Villafañe en mi vida.

La labor académica, investigadora, empresarial de Justo Villafañe es de sobra conocida, ha sido glosada por muchos, reconocida por muchísimos, ha creado escuela en España y en otros lugares del planeta y hay un montón de gente que le admira, le sigue y aplica sus conocimientos y metodologías de análisis. Por tanto, es absolutamente baladí que yo, que no soy de su ámbito académico o profesional, glose estos aspectos.

Quisiera referirme a algo mucho más personal e íntimo y es expresar lo que ha significado Justo Villafañe en mi vida. Conocí a Justo en el

curso académico 1976-1977, yo era entonces una jovencísima ayudante en la Facultad de Ciencias de la información de la Universidad Complutense y comenzaba mi andadura en esa trayectoria universitaria que ha supuesto uno de los regalos mejores que he tenido en la vida: dedicarme a la docencia y a la investigación. Bien, pues en ese curso académico fue cuando conocí a un joven recién licenciado, en este caso en Ciencias de la Imagen de la Facultad de Ciencias de la Información, que era Justo Villafañe. Ambos, junto con otros muchos compañeros, participamos en un seminario dirigido por el profesor Santiago Montes, nuestros despachos estaban pared con pared y los dos teníamos que afrontar una tesis doctoral y el aprendizaje de la docencia universitaria. Estas y otras razones hicieron que empezáramos a conocernos, a sintonizar y a forjar una amistad que nos ha acompañado a lo largo de los años.

Teníamos toda la vida por delante, teníamos muchas ilusiones y teníamos, sobre todo, una visión del mundo en mayúsculas y del mundo universitario en minúsculas muy parecido, ello nos ocupó muchas horas de conversación para ver si éramos capaces de arreglarlo; de esa época recuerdo con muchísimo cariño multitud de almuerzos en La Montaña, de cafés en una terraza de la Dehesa de la Villa. Ahí nos pasábamos horas comentando cuál iba a ser nuestro futuro, qué íbamos a hacer y hasta dónde pretendíamos llegar y efectivamente ahora, con una mirada retrospectiva, me he dado cuenta de que hemos alcanzado muchas de las metas de las que entonces nos propusimos, aunque sin lugar a dudas Justo me ha adelantado, como siempre, por la izquierda y a toda velocidad. Hizo la tesis doctoral en un tiempo récord y si no recuerdo mal fue el catedrático más joven de nuestra Facultad. No sé muy bien por qué Justo me tenía de ayudante, recuerdo calcando en la ventana de mi despacho el Guernica de Picasso para que luego él lo descompusiera en variables en lo que sería su tesis doctoral y el Manual de Teoría de la Imagen, tan recordado aún hoy. Recuerdo también que me pedía acompañarle a cuidar

sus exámenes, cosa que me fastidiaba bastante ya que no me sentía del todo correspondida en esa tarea, aunque luego me invitaba a tomar algo y ahí se me olvidaba el enfado.

Los meses, los cursos, los años empezaron a pasar y esa amistad se fue estrechando cada vez más. Fuimos amigos de confianzas, sobre todo en el ámbito personal, dónde supimos respetar al infinito la vida privada del otro, aunque en algunas ocasiones no estuviéramos de acuerdo en los derroteros que emprendíamos.

Justo fue un muy buen amigo y lo fue primero porque supo quererme a su manera, igual que yo le quiero y le querré siempre, fue un amigo porque supo decirme las verdades cuando cometí errores, fue un muy buen amigo porque supo mantener un silencio respetuoso y fue buen amigo porque se alegró tanto como yo de mis éxitos; cuando me nombraron directora general de RTVE estaba emocionado, no dejaba de darle vueltas a lo que podía y debía hacer y en su estilo más genuino me escribió unas 3 o 4 cuartillas con un diagnóstico muy certero sobre el Ente y los pasos a emprender. Del mismo modo creo que yo también supe acompañarle en esos éxitos empresariales, académicos, internacionales que le acompañaron durante su vida.

Tuvimos también la oportunidad de compartir viajes que, siendo de trabajo: firmas de convenios, congresos, etc., nos permitían divertirnos también y mucho. Recuerdo con mucha añoranza un viaje con el también fallecido y amigo común Ricardo Pérez-Amat que hicimos a Moscú y a Kiev. Nunca me he reído tanto ni he disfrutado tanto como en ese viaje lleno de anécdotas, de situaciones absurdas que ya no podré comentar con ninguno de ellos y que quedarán tan solo en mi memoria. Incluso las fotografías de ese viaje se velaron en un carrete mal conservado, parece que el destino no quería que tuviéramos recuerdos materiales de ese periplo que, por pudor y respeto, sobre todo a Ricardo, no puedo contar.

Hay otros muchos recuerdos, algunos se repetían sistemáticamente como eran las noches electorales en su casa o las fiestas de cumpleaños, recuerdos siempre muy alegres y compartidos con multitud de amigos comunes. No sé por qué, pero a partir de una fecha simbólica, los 60 cumpleaños, decidimos que los celebraríamos juntos (ambos hemos nacido en el mismo año), y así fue. Hace unos meses empezamos a pensar cómo haríamos para celebrar los 70, que se cumplen en este 2023, y ya no va a poder ser.

En los pocos periodos en los que Justo no tuvo pareja se angustiaba mucho por su soledad, por cómo y quién compartiría sus últimos años de vida y recuerdo que, en una noche de verano, con alguna copita de más, firmamos solemnemente un documento de compromiso de acompañarnos en esos momentos últimos y ambos, convencidos como estábamos de querer una muerte digna, nos ayudaríamos. Ese documento solemne lo tengo guardado como oro en paño y afortunadamente para Justo, en el final de sus días, estuvo acompañado, arropado por quienes más quería, su mujer Yolanda y sus dos hijas.

Si tuviera que destacar una sola de las virtudes de las muchas que tenía Justo sería la de su generosidad. Por supuesto la generosidad económica es de todos sabida, era prácticamente imposible pagar una comida, una cena en la que Justo estuviera, pero sobre todo quiero destacar su generosidad de tiempo. Justo, trabajador incansable incluso hasta la madrugada, tenía todo el tiempo del mundo para escucharte, para acompañarte en los momentos de relajo. Por ejemplo, en las comidas apagaba su teléfono móvil y se disponía a estar, a estar consciente y con los cinco sentidos en ese encuentro, pareciera que tenía todo el tiempo del mundo para ti. Por desgracia esto es bastante inhabitual hoy en día y agendamos hasta el tiempo de ocio con hora de empuje y de finalización.

Se quedan en el tintero multitud de momentos, de anécdotas que he tenido la suerte de vivir con Justo durante casi cincuenta años. Creo que

he sabido también cumplir, hasta cierto punto, las peticiones que me hizo estando muy malito y que me han aliviado en estos meses dolorosos porque supone devolverle una miguita de lo mucho que Justo me ha dado a lo largo de la vida.

Justo nos deja una herencia espléndida, en lo profesional y académico sin duda, pero también y sobre todo en lo personal, sus muchas virtudes y su modo de afrontar la vida están presentes en sus hijas, Lucía y Clara, y también en Julia, ellas suponen lo mejor de Justo, su herencia más preciada y Justo sigue y seguirá viviendo en ellas.

CARTA A MI MEJOR AMIGO

FERNANDO HUERTAS

Universidad Complutense de Madrid

Querido Justo. Nunca hubiera podido imaginarme vivir esta situación. Aún ahora no me la creo.

Me gustaría manifestar públicamente lo doloroso que me resulta tu ausencia y lo injusto y despiadado que ha sido el destino contigo. Pero, conociéndote, estoy convencido de que prefieres que te recordemos por esos muchos instantes en los que tu compañía nos ha hecho tan felices.

Estos días, cuando se planteó hacerte este homenaje, sentí la necesidad de participar. Y enseguida me invadió la inquietud. ¿Qué podía decir de ti?

A pesar de que te conocía bien, nunca encontraría las palabras adecuadas para definir tu calidad humana y dar una imagen de tu dimensión como persona. Eras único, indefinible. A pesar de ello deseaba hablar de ti, de mi amigo, ese amigo sincero, generoso, leal, buen conversador que, tras una estoica coraza, se emocionaba con facilidad y tenía un perspicaz sentido del humor que hacía que las veladas fueran inolvidables.

Nos conocíamos casi desde siempre. Ahora hubiera hecho cuarenta y cinco años. Teníamos poco más de veinte y muchas inquietudes. Queríamos cambiar el mundo y hacer una universidad más democrática y participativa. Las asambleas de PNN alimentaban un inacabable debate que continuaba ante unas jarras de cerveza en KUDAM, hasta más allá de la medianoche, cuando cerraban el local.

Pronto te convertiste en el referente que siempre has sido para muchos. Incluso, cuando voluntariamente te alejaste de los órganos de dirección

del departamento, buscábamos tu opinión. ¿Sabe esto Justo...? ¿Qué le parece a Justo? ¿Estará Justo de acuerdo? Conocer tu parecer nos daba seguridad y contar con tu apoyo nos fortalecía. Fuiste un referente permanente e imprescindible.

Siempre te admiré, no eras el intelectual ceñudo y aburrido, todo lo contrario. Eras un inteligente, conversador, un extraordinario gourmet, con un sentido del humor ácido y perspicaz, y con una sonrisa limpia que te inundaba el rostro y achinabas los ojos detrás de las gafas de pasta tras las que siempre te conocí. Eras sincero, leal y amante de la verdad, que buscaste y defendiste. Eras ese hombre tranquilo que transmite seguridad y disfruta con la compañía de sus amigos.

Desde el principio, tuve la fortuna de formar parte de tu círculo más reducido de amigos y compartir contigo momentos felices; como el nacimiento de Lucía, con la ilusión y torpeza de un padre primerizo. La aparición mágica de Yolanda, cuando me invitaste a comer en un restaurante de la calle Velázquez para darme la primicia: habías conocido a una mujer especial. La llegada de Clara que iluminó un camino que no esperabas, y ahora Julia. Aunque a veces, refunfuñabas un poco, no podías disimular lo orgulloso y feliz que te sentías cuando hablabas de tus mujeres, como te gustaba referirte a ellas.

Recuerdo los 28 de diciembre de cada año. Era tu cumpleaños. La fecha se había institucionalizado y todos la esperábamos con entusiasmo. Como siempre nos recibías en tu casa con cariño y afecto, y nos obsequiabas, como buen gourmet que eras, con buenas viandas acompañadas de un excelente vino. Se te veía feliz y todos participábamos de esa felicidad. Eran noches que nadie quería finalizar y, después de una abundante degustación, te encargabas de alargar aquel momento con juegos y pasatiempos que gustoso habías preparado. Tus cumpleaños eran memorables. Acababan a altas horas de la madrugada entre risas y abrazos de felicidad, y deseando volver a encontrarnos.

Eras una persona entrañable, de esas pocas que saben hacer felices a los que están a su lado. Nunca tuvimos motivo para enfadarnos o discutir, salvo a la hora de pagar en los restaurantes donde teníamos que pelearnos para que alguna vez nos dejaras invitar a los demás. Eras desprendido y generoso, en el más amplio sentido de la palabra.

Siempre estuve orgulloso de ser tu amigo y de compartir contigo vivencias, complicidades, instantes inolvidables, que han dejado en mí una huella imborrable.

También hubo momentos difíciles y dolorosos, sobre todo al final. Recuerdo la noche que, caminando de vuelta a tu casa, me echaste el brazo por el hombro y me dijiste que te habían diagnosticado un cáncer. Me invadió un nudo en la garganta y me quedé mudo. Me sentí desolado, aturdido, triste. Habíamos compartido muchas cosas y esta era la única que no me hubiera gustado compartir. Era una enfermedad con la que yo llevaba peleando cinco años y el destino quiso que ahora tuviéramos que hacerlo juntos. Una enfermedad traicionera y cruel, que, desgraciadamente, te llevó sin darte opción a luchar, pero esa situación y lo que sentimos queda solo para nosotros.

Querido Justo, participar en este merecido homenaje ha sido uno de los momentos más dolorosos y difíciles que me ha tocado vivir. Sabes lo mucho que te echo de menos. Eras para mí como un hermano.

Un abrazo fuerte para siempre.

CARTA A JUSTO

MANUEL PALACIO

Universidad Carlos III de Madrid

Majadahonda, 28 de diciembre de 2022

Querido Justo:

Hoy es tu cumpleaños y me he permitido mandarte unas líneas. La buena de Yolanda me pidió que escribiera algo para un volumen titulado «Justo Villafañe. Racionalidad y pasión más allá de los intangibles». No dudé en hacerlo; pero en estos casos siempre me cuesta encontrar el tono. Por eso pensé en algo así como un debate de ideas epistolar. El formato me parece adecuado en estos tiempos dados rápidos y en muchas ocasiones inasibles, o debo decir intangibles.

Me gusta el título del volumen. Desde luego que tú mismo eres ejemplo de valores intangibles: pienso en tu jovialidad, en tu alegría y sonrisa y en tus gustos por los juegos, valores pasionales de una persona como tú. Bueno, me desvíó.

Quería contarte algunas cosas, de estos últimos tiempos. Supongo que son útiles, y desde luego a mí me sirven, para dar vueltas a los valores y gestión de los intangibles. Yo incluyo a estos en un ámbito que trasciende de la economía o de la empresa y nos remite a la cultura. No ignoro que delimitar el territorio de la cultura es un objetivo que necesita mucha dedicación, por mucho que los gobiernos estatales, los autonómicos o los

municipales posean departamentos encargados de abarcar la cultura en el ámbito de sus actividades y territorios. Me gusta comenzar con la definición de cultura de T.S. Eliot, que tanto placía al ministro Semprún: «El término cultura engloba todos los intereses y actividades característicos de un pueblo: el día del Derby, la regata de Henley, la final de la Copa, las carreras de galgos, el billar, el juego de dardos, el queso de Wesley, las berzas hervidas cortadas en trozos, la remolacha en vinagre, las iglesias góticas del XIX y la música de Elgar». Pero debo al menos completarla con la del marxista Raymond Williams: «¿Acaso no estarían entre las actividades características de los ingleses, la siderúrgica, la bolsa, la agricultura mixta y el London Transport?». Estas mini citas reflejan dos visiones ideológicamente contradictorias (y complementarias) del carácter multifacético de la cultura: la cultura; pero sobre todo nos remiten a que la cultura posee íntima relación con las prácticas simbólicas de los ciudadanos y con sus formas de vida.

Pero qué ocurre cuando unas y otras se han modificado drásticamente en estos recientes tiempos.

Excuso decirte que opino que la reputación está indisolublemente unida a los procesos culturales de la contemporaneidad. Se me ocurren muchos ejemplos. Aquí y ahora prefiero hablarte de cosas recientes. Ojalá estuvieras para poder debatirlo al margen de las epístolas.

Mis casos giran en torno al cine. Siempre me ha llamado la atención, y lo he comentado en más de una ocasión, que eres el catedrático más cinéfilo, excepción hecha de los que se dedican al cine como objeto de estudio, y sin embargo el que más alto subraya la nimiedad de sus cifras económicas, e incluso como cruel y exagerada broma que hubiese más gente dedicada a hablar sobre el cine que a trabajar en su industria.

Ahora no voy a entrar en esa exageración. Quiero hacerlo en otras cosas que están pasando y llevan al cine (a la experiencia filmica) a una dimensión distinta de la que conocimos y en la que nos formamos.

Las transformaciones sociales y económicas contemporáneas igual que han cambiado las reglas de los mercados han convertido al cine en parte destacada de las formas de capital cultural. La actividad filmica ahora se conecta, entre otros factores, con las formas de patrimonio y de herencia cultural de los países. Más aún: con el impulso de las teorías que conectan el placer del espectador a las emociones se ha abierto una veta que era desconocida previamente y que posee una pujanza muy sólida. Y en consecuencia de los intangibles empresariales del cine no corresponden a una productora, un complejo de salas es mucho más grande porque hoy día la mística del cine supera como valor a las películas, y por supuesto al volumen económico que consiguen en las salas.

Sabemos que el cine ha sido capaz de diseminarse en el interior de otras industrias como la moda de lujo, que necesita que exista como intangible de sus empresas la ‘alfombra roja’ de Cannes o de Hollywood, sin importar mucho las películas concretas.

No menos destacado es el surgimiento de una «nueva generación» de museos del cine. Destaco aquí el Eye Film Museum en Ámsterdam (inaugurado el 2012), el National Media Museum en Bradford (2016) y por supuesto el Academy Museum de la Academia de Cine de Hollywood (2021), todos ellos concebidos para dar cobijo a las nuevas sensibilidades de la imagen y los procesos sociales que incluyen la identidad del legado histórico en la expresión filmica. Ir de turismo a Ámsterdam es ir a ver muchas cosas, pero también un museo de cine. Increíble que ahora vayamos a la ciudad de los canales a deleitarnos con Rembrandt, a sufrir con la vida de Ana Frank y a gozar con los placeres de un museo de cine.

Desde luego, amigo Justo, el cine de la contemporaneidad no ha mejorado sus datos económicos, pero ha mejorado sustantivamente el capital simbólico que posee para los intangibles de otras industrias o mercancías. Fíjate que no insisto en las rutas turísticas cinematográficas (o los rodajes armados a partir de las Film Commission y el deseo del gobierno actual

de convertir a España en un *hub* audiovisual). Creo que posee un calado empresarialmente más profundo.

Y pienso en ello en las estrategias de *mentoring* de una corporación con productos de lujo como Rolex. Durante mucho tiempo los relojeros suizos trabajaban su reputación con el máster de tenis de Wimbledon, sobre lo que no hay mucho que comentar por lo evidente. Ahora presenta *Rolex and the cinema*. Sinceramente me parece impresionante. Creo que debemos empezar a pensar el cine, en otros términos. Tal vez como dice Rolex: «Supporting excellence. Perpetuating the arts. Inspiring hearts & souls. Types: Cultural heritage, Architecture, Visual arts, Film».

Acabo, que se hace tarde, y hay que hacer bromas. Espero haberte hecho pensar sobre la necesidad de incorporar la cultura, y los procesos identitarios en la segunda edición del Diccionario.

Da recuerdos allí a los amigos.

Abrazos

IN MEMORIAM, JUSTO VILLAFañE

JAVIER FERNÁNDEZ DEL MORAL

Universidad Complutense de Madrid

No cabe ninguna duda que los «libros-homenaje» constituyen un género en sí mismos. Se trata de que, a la muerte de una persona relacionada con un sector determinado, muy frecuentemente en el ámbito académico, sus colegas, amigos, alumnos y seguidores de su escuela, dejen constancia de su opinión en relación con su persona o su doctrina. En ese sentido, las aportaciones pueden ser muy variadas y de estilos diferentes con tal de que mantengan alguna relación con el homenajeado.

En mi caso, advierto desde este primer instante, que quiero dejar volar libremente mi sentimiento de enorme cariño, de amistad sincera y profunda con Justo, y por tanto de enorme congoja por su repentina, aunque temporal desaparición, y eso me llevará a dejar alguna reflexión de lo que nos unió más frecuentemente en nuestra relación, la vida académica.

Justo Villafañe y yo formamos parte de esa generación de catedráticos de segunda hora en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Cogimos el relevo de los que iniciaron la andadura científica de un nuevo «corpus» que nacía con no pocas incomprensiones, muchas imprecisiones terminológicas, cuando no de abiertas divergencias en los planteamientos científicos más básicos

y además –importante cuestión esta– con la necesidad de embridar la investigación pura para no distanciarse de una investigación aplicada más orientada a la docencia de ámbitos profesionales todavía en definición, una vez desaparecidas las respectivas escuelas de esas actividades profesionales.

En este sentido, creo que no está de más y viene desde luego muy al caso, una brevísima reflexión sobre un aspecto que nos dio a Justo y a mí tema para numerosas conversaciones. ¿Son las nuestras unas auténticas ciencias?, ¿se les puede atribuir un itinerario epistemológico homologable con todas las exigencias científicas?, ¿disponemos de metodologías suficientemente válidas para poder tener la seguridad de que nuestras investigaciones nos ayudan a acercarnos a la verdad? En nuestras facultades, muchos profesores procedían de ámbitos profesionales muy concretos; otros, sin embargo, estaban instalados en la más recóndita reflexión teórica. Así, era muy frecuente que tomando como muestra una determinada clase de un grupo de aquellas primeras licenciaturas, en la primera hora entrara un profesor de redacción periodística que les hablara de la técnica de la entrevista o del reportaje, les hiciera partícipes de sus experiencias más recientes y a la hora siguiente, con la misma audiencia, lo hiciera un semiólogo para hablarles del signo, un jurista para entender el derecho, un historiador para contarles la restauración o un sociólogo para explicar la cultura de masas. Ninguna de esas disciplinas representaba por sí misma un nuevo marco científico, pero todas unidas, con las correspondientes teorías de la información y la comunicación y el aporte cada vez más nutrido y riguroso del conocimiento empírico sometido a las diferentes investigaciones aplicadas, fueron constituyendo sin ninguna duda ese nuevo corpus del que hablaba antes. Esta cuestión no ha resultado en absoluto baladí, y le ha dado a nuestras facultades universitarias una característica muy diferenciada y yo diría que exclusiva, ya que en general suele ocurrir que en la mayoría de las universidades

extranjeras, las líneas prácticas o más aplicadas del «journalism», «advertising», «public relations», «cinema»..., siguen separadas del «mass communication research», que suele residir en centros o departamentos más tradicionales desde el punto de vista académico como la sociología, la lingüística, la psicología social o incluso la filosofía. Y es precisamente este aspecto singular el que –estoy completamente seguro– nos llevará a liderar con el tiempo el mundo de la comunicación.

Justo era un investigador riguroso y creyó siempre firmemente en el carácter científico de nuestras disciplinas, sin dejar de reconocer la necesidad de llevarlas a la sociedad, al ejercicio profesional. Durante décadas, hemos estado sometidos a una presencia casi hegemónica del mundo anglosajón en estas materias, pero nada más conocernos, el profesor Villafañe y yo percibimos en nuestras respectivas trayectorias científicas, autores y teorías de origen europeo, capaces de lograr esa síntesis. Justo bebió de la escuela de Fráncfort, aportó a sus investigaciones el estudio de autores como Adorno, Habermas o Husserl. Buceó en la teoría de la Gestalt y aportó el punto de vista psicológico del receptor en los mensajes públicos. Mientras, a mí me interesaban los trabajos del biólogo austriaco Bertalanffy y su teoría de sistemas, el sociólogo francés Abraham Moles o el alemán Otto Groth y su «periodística». Líneas y autores europeos que nos entrelazábamos en nuestras apasionantes y a veces apasionadas conversaciones.

Su aportación al estudio de la Comunicación corporativa fue decisiva, pionera y sólida, poniendo las bases de todo un desarrollo científico y profesional innovador con su inicial «Imagen positiva» y a partir de ahí, de todas las consecuencias como la Responsabilidad Social y la Reputación como resultante medible. Mientras él estaba desarrollando su MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), yo presidía DIRCOM (la primera Asociación de directores de comunicación) y tuvimos la oportunidad de colaborar cada uno de nosotros en las dos aventuras,

coincidiendo siempre en los principios fundamentales de la comunicación como instrumento a favor de una sociedad más libre, más justa y mejor informada.

Compartíamos la concepción del ecosistema comunicativo como un universo complejo que siempre acaba cristalizando en las terminales periodísticas, con medios reputados y profesionales reconocidos, libres y responsables. Eso nos permitió participar de la investigación y la docencia de cada una de nuestras materias y de nuestras áreas e incluso aportar trabajos externos de asesoramiento y diseño de estrategias, relación que hasta entonces no se había producido en una facultad excesivamente polarizada incluso con algunos tintes ideológicos y políticos.

Y llegó la oportunidad de jugar juntos la partida del decanato de la facultad. Eran los principios de una década que resultó prodigiosa para muchas cosas en España, los años noventa. Conseguimos ganar las elecciones y comenzar un itinerario apasionante. Todavía recuerdo emocionado el abrazo que nos dimos el día de mi elección, un abrazo que representaba ya algo más que una victoria política, un abrazo que expresaba el cariño y la amistad profunda que mantuvimos siempre.

Justo más tarde ejerció el cargo de vicerrector con Gustavo Villapalos, asumiendo funciones internacionales de enorme trascendencia y proyección. Desde ahí, nos asomamos a una realidad global cambiante y compleja que de forma inquietante exigía respuestas contundentes y precisas. Esa sociedad emergente a la que Masuda comenzó llamando «de la información», ofrecía ya perfiles de revolución cultural empujada por un sistema de tecnologías con cambios vertiginosos con escasas respuestas políticas y sociales. Esa sociedad era precisamente la que iba a necesitar una aportación científica y académica anclada en unas nuevas ciencias de la comunicación y la información rigurosas, sociales, experimentales y basadas en un humanismo que mantuviera incólumes los valores permanentes que la preservaran de manipulaciones e intereses espurios.

La andadura internacional de Justo fue creciendo día a día y mantuvo una relación intensa con varios países americanos que conocía como el suyo o mejor. Recuerdo un viaje que compartimos a Santiago de Chile. Justo era un magnífico *gourmet* y un excelente compañero de mesa. Un día, me habló de un restaurante para ir a cenar, tomamos un taxi en el hotel y ante mi asombro le fue indicando al taxista chileno el itinerario exacto y más recomendable para llegar.

Últimamente teníamos menos relación profesional a raíz de mi eméritazgo, pero cuando pasaba un tiempo prudencial nos llamábamos para almorzar juntos con la ilusión del encuentro. Lo pasábamos muy bien, hablábamos de todo y disfrutábamos con todo. Justo, como buen leonés, gustaba del buen embutido y cuando tenía ocasión, le traía cecina o chorizo del pueblo de mis abuelos del norte de León, casi asturiano, como él. Todavía conservo en mi memoria la risa que le entraba y la cara de niño bueno y divertido que ponía al ver las viandas y me entra una enorme nostalgia.

Justo era leonés como mi padre y ejercía como tal. Todos ellos son una mezcla sugerente de asturiano y castellano, lo que produce un perfil muy peculiar, sobrio pero cariñoso; prudente y aventurero; apolíneo y dionisiaco, con más o menos características de uno u otro signo dependiendo de la cercanía a una u otra región del lugar de nacimiento.

Esa condición de leonés irredento nunca la perdió. Era un gran emprendedor y al mismo tiempo sabía guardar muy bien las espaldas, «no hay que poner nunca todos los huevos en la misma cesta, Javier», me decía con ademán sentencioso..., y a pesar de todo le sorprendió el revés empresarial del que me enteré tarde, Justo nunca quiso exhibir sus heridas.

Su corazón era enorme y muy tierno, por eso resultaba enormemente vulnerable. Las deslealtades o los desprecios le dolían más que a la mayoría, pero sabía como nadie ser amigo de sus amigos. Es curioso, y de

eso hablamos en varias ocasiones. Justo tenía una inexplicable fama de manipulador y de hombre intrigante, de persona adusta e intransigente, que no se correspondía lo más mínimo con su forma de ser íntima. Sabía identificar la excelencia, el rigor y la inteligencia de los demás, admiraba los valores permanentes, aunque es cierto que su desprecio y su rechazo a las bajezas, a las mezquindades y a la estulticia resultaba mucho más agresivo y contundente que en el resto de los mortales.

La noticia de su fallecimiento me sorprendió, me destrozó. No podía creer que Justo hubiera dejado de acompañarme en esos años a los que en términos deportivos llaman «los de la basura», pero que humanamente son los mejores, el postre dulce y suave con el que podemos abordar la recta final de nuestra aventura vital. Mi único consuelo ahora es volvérmelo a encontrar cuando yo los haya recorrido. Ese encuentro del que Justo dudaba, pero que ahora ya habrá dejado de hacerlo, ese encuentro en el que tantas cosas seguiremos compartiendo y que nos permitirá terminar las ingentes conversaciones pendientes con las que de momento me has dejado. Justo, querido Justo, mi cariño y mi oración te acompañarán hasta que se produzca.

TIEMPO DE FIESTA

ALFONSO PALAZÓN MESEGUER

Universidad Rey Juan Carlos

Querido Justo,

En cierto sentido somos lo que recordamos y lo que olvidamos. Las palabras nos enseñan a soñar. Unas nos ayudan a comprender, otras nos acercan a sentir. ¿Son las emociones? Sí, nos movilizan y en la apariencia inofensiva nos rompen por dentro ante la posibilidad de ese instante que no se olvida. La pasión y la pérdida que pelean con el deseo, e inquietan por el desamparo que provocan. Porque todo lo que podemos hacer y aspirar en la vida es exaltar la imaginación y la curiosidad por las cosas. Necesitamos del entusiasmo para seguir adelante y luchar con el tiempo y contra el tiempo. Ya sabes, Justo, que el tiempo es escaso; y su pasión íntima conserva la mirada de espacios que nos ayuda a entender la ficción en la que nos movemos.

Hablábamos, Justo, que los recuerdos son olvidos al no me acuerdo. Caminamos en busca de nuestra memoria en ese divagar por decisiones no tomadas que nos permiten volver a aquellas comidas encontradas con el placer de volver a sentir del disfrute de los retratos de nuestras memorias.

Ya sabes que todo perdura, y aprendemos de los miedos, de la tristeza o la felicidad. Experiencias y vivencias de la nostalgia que provocan que asimilemos del pasado para que en esas miradas atrás tengamos la mayor

cantidad posible de recuerdos de las personas cercanas. Recordarlo todo resulta imposible, pero buscamos lugares donde hemos estado cómodos para volver a esos sitios donde compartimos aquellas mochilas que muchas veces nos cargamos. Sí, no sabemos qué tenían de peso, pero las vaciamos para buscar otros huecos.

No queremos que nuestros recuerdos se queden enterrados y que, con el tiempo no sepamos distinguir entre lo real y lo imaginario. Necesitamos contarlos, porque, como decía García Márquez, la vida no es lo que uno vive, sino lo que recuerdas y cómo lo recuerdas para contarlos. Y hablamos mucho de nuestra infancia, de nuestros momentos en los que revivimos nuestros recuerdos, para desenterrarlos y seguir contando historias que nos ayuden a entender qué necesitamos.

Justo, ¡necesitamos fiesta! Sí, tiempo de fiesta para vivir como el primer día del disfrute de la alegría que nos haga libres y no nos someta a la necesidad o a la utilidad, y juguemos para encontrar lo bello del vivir. La belleza y la fiesta como vida intensa y rebosante para recuperar nuestra capacidad de asombro. Debemos estar en sitios alegres para escapar de nosotros mismos y en los que merezca la pena vivir. Te propongo que vivamos como soñadores, con el fervor de los amigos y de los recuerdos que compartimos, para despertarnos siempre en ese tiempo de fiesta.

¡Coño, Justo, vamos a seguir celebrando muchas fiestas!

RECORDANDO A JUSTO VILLAFañE

NORBERTO MÍNGUEZ

Universidad Complutense

Dado que otros autores de este libro hablarán de etapas más recientes de Justo en su faceta de consultor en reputación corporativa, yo escribiré brevemente sobre mi experiencia y mis recuerdos de Justo en épocas anteriores, especialmente de los años 80 y 90 del pasado siglo. Conocí a Justo Villafañe en octubre de 1982. Justo y yo recordaríamos años después el cierre de campaña electoral del PSOE frente a la facultad (con intervención de Joan Manuel Serrat incluida) y la victoria del Partido Socialista en las elecciones generales celebradas el 28 de octubre de aquel año. Él era entonces un joven profesor en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense y yo, recién llegado a Madrid, uno de sus alumnos en la asignatura Teoría de la Imagen que él impartía en el primer curso de la Licenciatura de Ciencias de la Información dentro de lo que entonces se denominaba Sección de Ciencias de la Imagen Visual y Auditiva. Justo había defendido su tesis doctoral dos años antes bajo la dirección de Antonio Lara. Su tesis se titulaba *Fundamentos metodológicos de la Teoría de la Imagen (referidos a la imagen fija)*. Recuerdo que entre los alumnos circulaban fotocopias de la tesis que utilizábamos como complemento a las notas que tomábamos en clase. Justo era un profesor serio y riguroso, que tenía un dominio

absoluto de la materia. Sin duda era capaz de hacer atractiva una asignatura que para algunos alumnos podía en principio parecer árida y compleja. A mí me fascinó. Reconozco que fue la asignatura que más disfruté y que más me interesó a lo largo de la licenciatura. Años después, contra todo pronóstico, me convertí yo también en profesor de esa asignatura, siendo Justo ya catedrático y fue trabajando a su lado como comprendí mejor su lugar y dimensión en el ámbito de la disciplina. Justo fue pionero en España con la publicación en 1985 de su libro *Introducción a la Teoría de la Imagen*. En aquel libro Justo formula un marco conceptual para la imagen y ofrece unos planteamientos que posibilitan el análisis de la imagen con unos criterios específicos, que se reconocen al mismo tiempo en su carácter interdisciplinar. Justo se convierte así en una referencia esencial para los estudios de la imagen.

Otra actividad destacable de Justo Villafañe en el ámbito de la gestión universitaria se deriva de su nombramiento en 1990 como director del Instituto de Cultura y Ciencia Soviéticas. Este centro perteneciente a la Universidad Complutense y ubicado en la finca Mas Ferré del campus Somosaguas, tenía como misión el intercambio científico y cultural entre España y La Unión Soviética. Con la desintegración de esta última, el instituto reorienta sus programas de trabajo y pasa a denominarse Instituto de Europa Oriental. La actividad allí desarrollada se centra en los procesos de transición política y económica en la Europa del Este. El Instituto tuvo delegaciones en Madrid, Moscú, Kiev y Sarajevo, además de corresponsalías en otras 10 ciudades. Pasado el tiempo, la actividad se extiende a Asia y América Latina, creándose en 1994 la Red de Institutos de Relaciones Internacionales de la Universidad Complutense, dirigida también por Justo hasta 1997. Además de su labor investigadora y formativa, con un programa de doctorado y un Máster en Relaciones Internacionales, la Red de Institutos gestionó con Justo como director numerosos proyectos de cooperación financiados por la Unión Europea

y otros organismos internacionales. Entre las actividades desarrolladas en aquellos años destacan los Encuentros Euroamericanos para el Desarrollo, una iniciativa financiada por la Unión Europea en la que al encuentro entre Europa y América Latina se sumaba el encuentro entre los ámbitos académico, gubernamental y empresarial. En dos ediciones consecutivas estos encuentros se celebraron en Santiago de Chile primero y en Río de Janeiro después, y allí se debatió sobre economía, comercio, energía y medioambiente, integración regional y globalización económica.

Hay un paréntesis en este periodo, durante los años 93 y 94, en que Justo fue Vicerrector de Extensión Universitaria de la Complutense. Lideró el proceso de modernización en distintos ámbitos de nuestra universidad. Dinamizó la Editorial Complutense convirtiéndola en una editorial competitiva equiparable a las editoriales más prestigiosas de Europa o Estados Unidos, cuyas estrategias de gestión sirvieron como modelo. Durante el mandato de Justo Villafañe se incorporaron nuevas colecciones y títulos, se mejoraron notablemente los procesos de selección de originales y se implementaron fórmulas más eficaces para la producción y la distribución. Su gestión también sirvió para transformar y modernizar la biblioteca de la Universidad Complutense creando nuevas infraestructuras, consolidando la digitalización del catálogo e implementando cambios en la política de adquisiciones.

Tuve la suerte de colaborar con Justo en todas estas tareas y ser testigo de su compromiso y eficacia. Viajamos juntos a distintos países y a lo largo del tiempo colaboré con él en tareas y contextos diversos. Fue para mí, un maestro, un mentor y, por supuesto, un compañero y amigo. Era un trabajador infatigable. Como colaborador de Justo, uno sabía que iba a trabajar duro, pero también que iba a aprender mucho e incluso que seguramente iba a pasarlo bien. Era una persona muy creativa y siempre me impresionó su gran capacidad de análisis. Ante una situación

determinada, él solía añadir una visión o un punto de vista en el que tú no habías reparado. Disfruté mucho de su conversación y de su sentido del humor. Compartimos mesa infinidad de veces y a la delicia de comer con Justo, que realmente sabía elegir el restaurante adecuado, se sumaba la conversación reflexiva o divertida, pero siempre gozosa. Un rasgo muy destacable de Justo, además de su generosidad, es su respeto por el libre albedrío y su capacidad para colaborar, hacer amistad o simplemente tener una relación cordial con personas con las que quizás no compartía algunas ideas o formas de pensar, algo que es muy valioso en los tiempos que corren.

En definitiva, lo echamos de menos y le recordaremos siempre con mucho cariño y admiración.

EL HOMENAJE A JUSTO VILLAFAÑE Y LA SUBASTA DE SU REPUTACIÓN

JOSÉ LUIS PIÑUEL RAIGADA

Universidad Complutense de Madrid

Enlazar los términos «homenaje», «subasta» y «reputación» permite y brinda reconocer que los registros de nuestras evocaciones de Justo Villafañe cotizan al alza su notoriedad cada vez más perdurable e inmarcesible entre amigos y compañeros, pero también entre estudiosos del acontecer o devenir emotivo de la percepción colectiva de instituciones y organizaciones sociales.

Justo fue pionero en el desarrollo teórico orientado a concebir la práctica social de diseñar, producir y difundir imágenes como un procedimiento que emerge, primero, de experiencias emocionales en interacciones sociales generadoras de la expansión de confianza o, por el contrario, de su acortamiento, ante quienes son identificados como sus participantes. Y que, posteriormente, se va revistiendo de nociones, conceptos y expresiones susceptibles de codificar mensajes y textos cuya decodificación e interpretación cognitiva es diversa en función de cuáles sean los contextos donde socialmente se ubican y localizan los destinatarios. Que, en definitiva, la imagen adquiere su dinámica praxeológica en la medida que se integra en procesos de acción e interacción que preceden, acompañan y se modifican en el curso de interacciones comunicativas que contribuyen a ir orientando la experiencia individual y colectiva. Y que el cambio social

de rutinas, destrezas, creencias y valores que radican y trascienden por medio de imágenes, secuencialmente antecede, acompaña y sucede a los registros y trazas que históricamente van dejando huella de nuestra presencia y de nuestra conciencia en el universo.

El trayecto histórico de las tecnologías de la comunicación ha sido trazado siempre en función de los recursos materiales empleados para conseguir interacciones sociales basadas en la circulación de expresiones. Las expresiones requieren originariamente transmisión de *señales* física y sensorialmente procesables. De cómo sean procesados secundariamente los flujos de señales depende la codificación y decodificación de los *mensajes*, que en teoría física no son otra cosa que secuencias de probabilidad identificable de entre todas las posibles en un flujo, si se conocen sus límites. Pero la codificación y decodificación humana de mensajes se opera recurriendo a lenguas naturales, a diferencia del recurso al uso de algoritmos como hacen los programas informáticos. Conviene entender por «lenguas naturales» aplicaciones lógicas de las capacidades o destrezas lingüísticas –o de lenguaje– que se han sedimentado en una colectividad por hábitos compartidos en la combinación de expresiones orales y acústicas, o gestuales y visuales, o gráficas e icónicas, etc. Ahora bien, adquirir la competencia lingüística supone no solo aprender a usar reglas de tipo gramatical, sino también regulaciones sociales. Podría decirse que del uso de reglas gramaticales se derivan los hábitos de la codificación y decodificación de *textos* (orales, gestuales, gráficos...) con sus significados, pero por la aplicación de regulaciones sociales los textos se sitúan en *contextos* (o escenarios) que, si son reconocibles por los participantes o interlocutores, dotan de sentidos a las significaciones, y es entonces cuando aparecen los *discursos* que hacen posibles las interacciones comunicativas.

La práctica y el saber sobre transmisión de *señales* se estudia en Ciencias físicas e Ingeniería de telecomunicaciones. La práctica y el

análisis del intercambio de *mensajes* y expresiones entre seres vivos se estudia en Biología y en Etología; el estudio e interpretación de los *textos* encontrados de otras épocas y atribuibles a lenguas desaparecidas, se estudia en Arqueología e Historia, así como la especialidad de los *contextos*, que también son analizados en Antropología y Etnografía. Por su parte, la Lingüística, cuyo estudio articula los análisis sintácticos de los *textos* con los análisis semánticos y pragmáticos de los *contextos*, contribuyó históricamente al estudio de los *discursos* en Semiótica y en Sociología. De esta suerte, el devenir del conocimiento científico nutre hoy día el desarrollo histórico y epistemológico de la Teoría de la Comunicación como disciplina, dentro de la cual Justo Villafañe desarrolló su Teoría de la Imagen. Y esta es el marco dentro del cual él progresó en la investigación científica de las interacciones comunicativas productoras de la Reputación social como capital intangible de las instituciones y empresas en tanto que identidades interlocutoras con sus públicos de interés.

Justo Villafañe acogía y promovía en su entorno académico y profesional la creatividad y el desarrollo del diseño gráfico de la imagen corporativa habitualmente incorporada a la praxeología de las estrategias comunicativas de la identidad visual. Pero se cuestionó pronto cómo controlar los procesos de su rendimiento y sostenibilidad. Y primero se planteó cómo medir los beneficios de la inversión en la producción gráfica sobre la identidad visual. En consecuencia, se propuso investigar qué relación establecer entre variables de la imagen y de la identidad. Y halló por una parte, la tradición de la investigación gestáltica de la psicología de la percepción visual, y, por otra, la tradición de la investigación antropológica y psicosociológica de las dinámicas de la interacción social, de cuyos estudios sobre actitudes reivindicó estudiar los procesos de la *generación de confianza* entre los participantes de interacciones sociales. Propuso entonces usar el término de *Reputación* para definir un objeto a

ser descrito e identificado como una dimensión que emerge, se sostiene, crece o disminuye en función de la actitud que se manifiesta consciente o inconscientemente al ser cuestionada la confianza entre los participantes de interacciones comunicativas. Y este fue el trayecto que se fue trazando y construyendo con el programa MERCO de investigación, que ahora sus herederos intelectuales y empresariales están ya continuando.

Yo tuve ocasión de debatir con él precisamente el diseño de las encuestas para aplicar a públicos concernidos por las interacciones habidas, las interacciones en curso y las interacciones anticipadas con entidades sociales con las cuales interactuar, ya fuese como interlocutores profesionales, o como proveedores, como consumidores de sus productos y servicios, o como ciudadanos concernidos por la presencia social de la entidad de la cual se pretende medir su REPUTACIÓN.

La tristeza de haber perdido con su muerte prematura un amigo y un colega me ha sido compensada en esta ocasión al recibir la invitación para escribir este texto en su homenaje.

Gracias, Justo, por tu confianza.

EN HOMENAJE A JUSTO VILLAFAÑE, AMIGO, CATEDRÁTICO DE UNIVERSIDAD

MIGUEL DE AGUILERA

Universidad de Málaga

Me invitan a participar en un libro de homenaje (de reconocimiento y afecto) a Justo Villafañe, el catedrático de la Universidad Complutense de Madrid y mi buen amigo: qué buena y merecida idea. Entre las contribuciones que este libro ha de reunir, con toda seguridad, se perfilarán bien distintos aspectos del legado que ha dejado la actividad profesional de Justo Villafañe.

Pues es muy notable su labor como profesor universitario, que ganó siendo joven su cátedra desde la que ejerció su magisterio durante muchos años, formando a generaciones de profesionales y de académicos, contribuyendo también al desarrollo de su Universidad con un sólido trabajo de investigación, así como con el desempeño de distintas labores de gestión. Todo ello, junto con otras virtudes que atesoraba, daba un serio fundamento a la actividad empresarial de asesoramiento en materia de comunicación que llevó a cabo, de la que se han beneficiado muchas entidades públicas y privadas dentro y fuera de España. Al hablar de la comunicación corporativa Justo Villafañe es y será una referencia obligada.

Pero la vida de una persona no se ciñe tan solo, ni mucho menos, a las cuestiones profesionales. Al menos, para quienes tienen la ocasión de

trascender la fachada que se tiende en la vida pública para proteger la esfera personal de miradas no autorizadas. Como fue mi caso con Justo, que pasó de ser solo un compañero de trabajo a convertirse, también, en un buen amigo.

Pues nos conocimos en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, a la que me incorporé como profesor en octubre de 1980, pocos años después de que lo hiciera Justo Villafañe. Aunque no fuese desde el primer momento, al poco nos hicimos amigos. De manera que, a lo largo de varias décadas, hemos sido buenos amigos, compañeros además de profesión y trabajo –primero, ambos en la Complutense, en la que él siguió siempre mientras que yo continué mi actividad académica desde la Universidad de Málaga–.

Como es natural, durante esas casi cuatro décadas se acumularon muchas vivencias de uno u otro tipo. Lo pasamos muy bien, en distintos encuentros. Risas y largas conversaciones sobre cuestiones variadas. Esos buenos momentos, esas conversaciones, quedan para Justo y para mí, así como para las personas que en las diversas ocasiones pudieran estar con nosotros.

Pero sí quiero traer a colación aquí una de ellas. Hace quizá unos cuatro lustros en una ocasión, en mi casa, estuvimos hablando sobre las primeras etapas de nuestro recorrido vital como profesores –semejante al de tantos otros profesores universitarios–. De los anhelos iniciales por hacer una obra perdurable, por cambiar el rumbo de las cosas en nuestro campo científico, nuestro medio universitario e, incluso, nuestro contexto social; por cumplir, en definitiva, con la misión para la que nos sentimos llamados. Pasados unos años, por lo general, esos sueños iniciales, de principiante, se quiebran y tornan en algo mucho más cabal y prudente. Se acaban para la mayoría los deseos de trascendencia y se reconoce, con modestia, la importancia de un hacer cotidiano regido por principios de honestidad, dedicación y servicio, entre otros. Y ese era nuestro caso, el

criterio en el que entonces coincidimos. Por desapego de las ilusiones quiméricas, además de por cierto desencanto y por reconocimiento maduro de la realidad. Quizá, incluso, por los muchos años frecuentando las perspectivas epicúreas propias de los años 60 y 70 del siglo pasado. En todo caso, no más pretensión de trascendencia.

Y ahí, querido Justo, he de señalar que la vida te ha corregido. Pues no necesitas, como alguno propone ahora, construir un avatar que preserve en metaverso tu legado (versión de ti mismo que hayas narrado ante un dispositivo de inteligencia artificial, rastros no borrados de tu actividad digital). Sin buscarlo expresamente, dejas un legado que te sobrevive: entre tu familia y quienes te quieren, entre tus amigos. También, en generaciones que se desenvuelven con éxito en el ejercicio de actividades profesionales relacionadas con la comunicación, entre las que ejerciste tu magisterio. Y en el desempeño de actividades académicas, pues la labor de un catedrático de universidad es, entre otras, la de formar los futuros científicos. Y tú lo has hecho; este mismo libro lo testimonia.

Así, resulta que el trabajo serio, riguroso, minucioso da, también, esos frutos no buscados. Lo que tampoco es una sorpresa en tu caso.

Vaya mi recuerdo por Justo Villafañe. Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, investigador, consultor. Y buen amigo de sus amigos. Por Justo.

JUSTO VILLAFAÑE, EL CATEDRÁTICO Y «GENIO» DE LA REPUTACIÓN

SEBASTIÁN CEBRIÁN

Socio y CEO de Villafañe & Asociados Consultores

Definir, recordar y reconocer el trabajo realizado por Justo Villafañe, el catedrático de la reputación, a lo largo de toda una vida, obliga a contextualizar un personaje único, un genio en el sentido literal del término, poliédrico como todos los genios y con múltiples facetas como la de padre, marido, doctor en ciencias de la información, catedrático de reputación de la Universidad Complutense de Madrid –uno de los catedráticos más jóvenes de España– y uno de los padres fundacionales de una ciencia: la «reputación», cuyo corpus doctrinal plasmó en centenares de trabajos e innumerables publicaciones tan necesarias y perennes como *La buena reputación*, *La buena empresa*, o sus dos últimas direcciones como editor: *el Diccionario de la reputación* y *la Guía de la reputación*.

El genio de la reputación destacó también como emprendedor y empresario –lo hizo realidad a la edad madura de los 50 años–, cuando puso en marcha la primera consultora de Europa capaz de gestionar y medir la reputación de las organizaciones con indicadores de negocio: *Villafañe & Asociados Consultores*.

A Justo hay que reconocerle además su visión... fue el primero en afirmar, hace ahora 25 años, que la reputación y los intangibles podían y

debían medirse, demostrándose así, por primera vez, el aporte de la reputación al crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Les puedo asegurar que en mis más de tres décadas como profesional y directivo en medios de comunicación, multinacionales, mundo asociativo y de fundaciones, he tenido la suerte de trabajar con personas brillantes, talentosas, hábiles, ingeniosas y constantes, pero nunca había tenido la oportunidad de trabajar con un genio hasta que me incorporé a Villafañe & Asociados Consultores como CEO –hace ahora tres años y medio– y tuve la oportunidad de conocer y trabajar con Justo Villafañe, su presidente y fundador.

El profesor, escritor y psicólogo húngaro estadounidense Mihály Csíkszentmihályi, entrevistó en 2008 a 91 genios, de todas las disciplinas, incluyendo a 14 premios nobeles, para conseguir identificar los atributos que identifican a un genio y que plasmó en un libro titulado *Creatividad*. A este respecto, el catedrático Justo Villafañe responde, con concreción, a todos y cada uno de los parámetros que el profesor Csíkszentmihályi identifica en esta publicación.

Según este autor, los genios son siempre curiosos e impulsivos, están absolutamente fascinados por su trabajo y les mueve un enorme deseo por lograr lo que se proponen.

En segundo lugar, el autor descubrió la coincidencia de que los creadores más destacados dedican toda su vida a una especialidad y, una vez que han aprendido todo lo que se podía aprender de la misma, llevan su pasión al límite para ampliar los horizontes del mundo conocido en esa especialidad.

En tercer lugar, los genios siempre son críticos con su trabajo. El psicólogo Howard Gardner, Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales en 2011, decía que Picasso, Freud o Stravinsky aplicaban en todas sus creaciones el ensayo y el error: analizaban un problema, creaban una

solución, la probaban y generaban luego una retroalimentación constante de sus teorías.

En cuarto lugar, los genios son sacrificados, solitarios y en ocasiones neuróticos, porque siempre piensan en su obra, lo que según el autor implica un sacrificio social inmenso.

Por último, el quinto atributo que identifica a un genio es que trabaja con enorme pasión y vocación.

Justo Villafañe fue un hombre curioso, impulsivo, que entregó su vida a una especialidad –la reputación– que la dimensionó hasta límites insospechados, crítico y perfeccionista hasta la extenuación –lo que se refleja en la robustez de las metodologías que ideó–, sacrificado, solitario y hasta obsesivo con el resultado, un hombre que siempre trabajó con pasión y vocación desmedida ... convirtiéndose, si me permiten la licencia, en el Dalí de la reputación.

La reputación, que exige tanto hacer bien las cosas, como conseguir que se te reconozcan, se gestiona y mide hoy en más de 500 organizaciones españolas y latinoamericanas gracias a modelos reputacionales creados por Villafañe & Asociados Consultores. Justo nos dejó como presidente de una firma del siglo XXI que, en solo unos años, se ha modernizado y adaptado a nuevos tiempos y a nuevos desafíos: AENOR certifica el buen gobierno corporativo a partir de un índice creado en nuestra firma; Key monitor, desarrollado con la fundación Corporate Excellence, es un estándar global de la gestión del reconocimiento en rankings y premios de todo el mundo; medimos y gestionamos los ODS a través de la plataforma Syrah de T-Systems y Deutsche Telecom; se ha conseguido que varias empresas incorporen un indicador de reputación a los objetivos y bonos de sus directivos o consejeros, y estamos muy orgullosos de lanzar en 2023, junto con la Universidad Complutense de Madrid el primer título propio de una universidad iberoamericana sobre reputación

e intangibles empresariales en la era digital, incidiendo en el ADN académico del fundador de nuestra firma.

El legado de Justo está, por tanto, más vivo que nunca y no lo digo solo por los directivos y profesionales que trabajamos en la firma que ideó, sino por las decenas de consultores y directivos que se han formado en nuestra consultora y que hoy replican y agrandan lo aprendido con nuevas visiones y experiencias. A ello se deben añadir los miles de directivos, mandos y empleados que en la aplicación de sus/nuestras metodologías reputacionales, mejoran el mundo en el que vivimos al construir empresas más reputadas, queridas y admiradas... .Y es que de acuerdo con lo que nos enseñó Justo, el catedrático de la reputación, las empresas que no sean reputadas nunca conseguirán ser buenas empresas porque ni serán queridas, ni serán respetadas ni serán elegidas.

Para terminar y, tal como escribí en el obituario a Justo Villafañe que publicó el diario *El País* la semana de su fallecimiento, reproduzco aquí las últimas líneas del mismo: «Doy fe de que hasta el día de tu partida, que nos ha llegado con atropello y antes de lo imaginado, mantuviste la misma compostura, el mismo empaque, la misma respetabilidad. Solo unos días antes de tu fallecimiento participaste en un acto público, pese a tu delicada situación y demostrando una vez más tu carácter. Dejas una realidad enorme y un reconocimiento rotundo en todos tus alumnos, en tus pares académicos, en las empresas y directivos para los que trabajaste o no y, por supuesto, en tus competidores, y todo eso, Justo, solo está al alcance de unos pocos elegidos. Descansa en paz amigo, descansa en paz el catedrático de la reputación, que nos deja un legado enorme que debemos preservar».

A JUSTO VILLAFÑE, MENTOR DE LA REPUTACIÓN

LISSETTE HORTA GONZÁLEZ

Directora de consultoría de Villafañe & Asociados Consultores

Querido Justo,

Cuando comencé a estudiar periodismo nunca imaginé que mi carrera profesional terminaría trasladándose al ámbito organizacional, siendo hoy una de las directoras de la firma que creaste y que aún lleva tu insignia.

Estaba yo en tercer año de la carrera cuando llegó a mis manos uno de tus libros, *La gestión profesional de la imagen corporativa* (1999). En ese momento descubrí un mundo apasionante desde donde también, haciendo uso de la palabra, podía poner en valor lo que hacían las organizaciones para contribuir a su mejora. No fui capaz de entender en plenitud el camino que estaba emprendiendo en ese momento, pero mi curiosidad y mi poca timidez me hicieron enseguida ponerme en contacto contigo para indagar en esos nuevos horizontes. Tu respuesta no se hizo esperar, como buen profesor comenzaste a resolver mis dudas y entre metodologías y libros me trasladaste tu pasión por los intangibles dando inicio a una relación que duró cerca de dos décadas y que nos permitió compartir muchos proyectos de consultoría y algunas investigaciones, publicaciones y docencia; otro placer que teníamos en común.

Hay dos grandes palabras que para mí siempre te definirán. Una es INVENTOR, solías decir que los consultores debemos ser grandes inventores, proveedores de soluciones reales, prácticas y exitosas. Y la otra es

ACADÉMICO; siempre dispuesto a enseñar, nos contabas que el día que naciste los médicos comentaron que había nacido un catedrático. Hiciste buena gala de estas dos facetas en tu vida y a todos los que pasamos por tus aulas y tu despacho nos ayudaste a ver cómo la reputación lo impregnaba todo, desde tu actuación como persona hasta tu desempeño profesional. No hay reconocimiento, sin buen hacer. Esa es la clave, y la base de tu doctrina: la reputación es realidad y reconocimiento.

Siempre adelantado a tu época, sentaste las bases de la reputación en el ámbito organizacional, abriste el camino para el reconocimiento de los intangibles como valor empresarial y diste un giro a una profesión que, por aquel entonces, se centraba casi en exclusiva a las relaciones con los medios y a las relaciones públicas.

Estabas convencido de que la gestión de la reputación corporativa no era (es) solo una tarea de aquellas organizaciones conscientes del valor que aporta este intangible, sino que era (y es hoy más que nunca) una prioridad para todas las organizaciones que deseen formar parte del mercado en los próximos años. En este sentido, como reflejó Isidro Fainé, expresidente de CaixaBank, en el prólogo de *La buena empresa* (Villafañe 2013, 12) «piensa en qué y cómo las empresas debemos abordar la situación presente para vivir el futuro».

Con este objetivo, cada metodología que formulabas, cada clase que impartías, cada investigación que desarrollabas, cada libro que publicabas o cada debate que iniciabas –de los muchos que tuvimos el placer de disfrutar en escenarios diversos– proponía (Villafañe 2013, 11) «el salto desde la parálisis depresiva a la acción constructiva» y, para ello, aludías siempre a una necesaria gestión plural en la que se integraran todos los activos de la organización, no solo para recuperar la confianza de la sociedad, sino también para recuperar la condición de motores de un nuevo desarrollo y crecimiento sostenible con todos los *stakeholders* entre los que estas entidades se desenvuelven.

Eras un fiel convencido, y así nos lo demostraste, de que la reputación se había convertido en el paradigma de la excelencia empresarial debido al grado de desarrollo que había alcanzado la doctrina dentro de este mundo en los últimos años, en gran parte gracias a tus aportaciones teóricas y a tus desarrollos de consultoría.

La crisis económica mundial, que se desencadenó en 2008, te hizo realizar un profundo análisis sobre la involución de la ‘nueva racionalidad empresarial’, concepto que tú mismo estableciste para explicar la relación que hasta el momento las organizaciones desarrollaban con la sociedad y que se soportaba en dos ideas: la ética y la sostenibilidad. Te gustaban los retos y, por tanto, además de explicar las causas que ocasionaron la pérdida de confianza y seguridad en las organizaciones, te centraste también en detectar las claves para recuperar esa confianza perdida mediante propuestas de herramientas y metodologías factibles para cualquier tipo de organización.

Como gran visionario, nos trasladaste siempre que la lógica financiera no podía ser la única que guiara las actuaciones empresariales, sino que esta se debía de combinar con la lógica social y con los valores de las entidades. Nos hiciste entender a todos, desde tu aporte como académico y como consultor, que para lograr una buena reputación había ciertas cuestiones indispensables: la ética y la responsabilidad –expresadas a través de los valores de la entidad y de las prácticas de buen gobierno–; la marca desde la perspectiva reputacional –vista como el vehículo a través del cual las organizaciones hacen llegar a sus públicos sus compromisos–; la gestión del talento –marcada por la alineación, la identificación y el orgullo de pertenencia del equipo–; la sostenibilidad –evaluada desde su triple desempeño– y el liderazgo –formulado desde la transferencia reputacional del líder hacia su organización–.

Según tu visión, la gestión de todos estos aspectos es (y será) fundamental para todas las organizaciones que aspiren al liderazgo, porque

como bien decías en tu libro *La buena empresa* (Villafañe 2013, 2) «el nuevo liderazgo ya no se medirá por el tamaño de la compañía o por su participación relativa en el mercado, sino por el reconocimiento de sus *stakeholders*, ya sean sus clientes, sus empleados o los ciudadanos en general». Esta gestión, como expresabas siempre, debe hacerse efectiva a través de la asunción voluntaria de compromisos explícitos, verificables y consecuentes, que sean formulados nítidamente y que estén alineados con todos los grupos de interés. La clave del cambio y el futuro se encuentra en la generación de confianza, en integrar y hacer convivir en el mundo actual los ámbitos del trabajo, el consumo y la ciudadana, aportando al progreso y la mejora de la sociedad.

Esta noción, que impulsaste siempre y que defendías con firmeza y perseverancia desde la teoría de la reputación, comenzó a tomar fuerza en los últimos años. Ejemplo de ello ha sido el cambio de propósito publicado por Business Roundtable en agosto del 2019. La organización norteamericana, que representa exclusivamente a los CEOs de las empresas líderes de Estados Unidos, anunciaba, en una declaración firmada por 181 CEOs, que, más allá de beneficio económico, era momento de comprometerse con la búsqueda de beneficio para todos los *stakeholders* implicados.

Un ejemplo más que refleja la magnitud del cambio, y de la importancia de los planteamientos que defendiste siempre, es el Manifiesto de Davos aprobado por el World Economic Forum en 2020 y en el que se refleja la necesidad de reformular el capitalismo hacia un nuevo modelo económico que responda a los objetivos de todos sus grupos de interés: *stakeholder capitalism*. Todavía recuerdo cuando al comentar estos sucesos sonreías al ver cómo, poco a poco, veías como la reputación se colaba entre agendas de discusión importantes a nivel global. Algo estabas –y nosotros contigo– haciendo bien.

La gestión de la reputación tiene como objetivo final poner en valor lo que la empresa hace bien, la conjunción perfecta entre la realidad y el reconocimiento. Tú, Justo, estarás siempre vinculado a estos conceptos. Tus aportaciones teóricas, recogidas en un amplio listado de libros y validadas en más de un centenar de organizaciones, han nutrido de herramientas, técnicas y métodos a todos los que nos dedicamos a hacer de las organizaciones, mejores organizaciones; a todos aquellos que, como yo, iniciamos un camino –casi sin darnos cuenta– sin retorno gracias, entre otras cosas, a la pasión y a la convicción que siempre nos trasladaste.

Gracias Justo, por hacer que la reputación se colara en todos los aspectos de mi vida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Business Roundtable. 2020. *Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation*. Recuperado de <https://system.businessroundtable.org/app/uploads/sites/5/2021/02/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-February-2021-compressed.pdf>
- Villafañe, Justo. 1999. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- . 2013. *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson.
- World Economic Forum. 2020. *Manifiesto de Davos*. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>

INTRODUCTOR DE LA REPUTACIÓN EN LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

ANTONIO LÓPEZ

Presidente de honor de Dircom

Constituye para mí un honor, un tanto melancólico, participar en este libro en el que podemos hacer historia de la vida académica de Justo Villafañe y de sus discípulos aquí reunidos.

Son muchas las perspectivas de la personalidad de Justo, pero podríamos sintetizar en dos conceptos: la docencia y la investigación, que fueron la base para definir el eje de su actividad y que no es otro que la reputación corporativa.

Me van a permitir comentar cómo nació entre sus proyectos la reputación corporativa. En el lejano 1998, confiesa Justo que cayó en sus manos un ejemplar de *Fortune*, edición europea, donde aparecían las 50 empresas más admiradas del mundo. «Fue cuando pensé, también por primera vez, cuáles serían esas empresas en España, si se llegara a hacer un estudio similar», me explicó.

Inspirado por el gran Fombrun, inició la publicación de libros fundamentales para el desarrollo de la teoría de la reputación corporativa. Se empeñó en la valoración económica de los intangibles –ahí está el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco)– y asesoró a las empresas en la buena nueva de la cultura reputacional. Uno de sus primeros

trabajos en este campo fue la investigación realizada en el lejano 2000 por Villafañe & Asociados para el BBVA. Las puertas de los despachos de los presidentes estaban abiertas para participar en las investigaciones, gozaba de disponer de línea directa con los más altos directivos.

¿Qué significó la entrada de la Reputación en la Comunicación Corporativa? El reconocimiento de los intangibles como valores empresariales y, con este dato, se produjo el salto de la comunicación corporativa, que dejó entre otras cosas, la superación de temas exclusivos, como la relación con la prensa, o las relaciones públicas. Se consolidó la profesión como generador de valores económicos, una cuestión que no está cerrada, pese a los esfuerzos llevados a cabo.

A mí me parece que el desarrollo de la reputación ha empujado otros instrumentos, como el tratamiento del talento, la comunicación interna, la ética –no hay reputación sin ética–, la transparencia, el propósito, la responsabilidad social, los riesgos reputacionales y la sostenibilidad, entre otros.

Después de este exordio, creo que ha llegado el momento de las preguntas y la opinión. Propongo algunas, sin perjuicio de otras que puedan formularse para cumplir con el objetivo de hablar de la Escuela de Villafañe.

Formularía la pregunta clave: ¿cómo la gestión de la reputación y las metodologías implementadas por Justo han servido para construir la carrera profesional?

Otras dos:

¿Cómo veis el futuro de los intangibles, y entre ellos la reputación corporativa como mecanismos para consolidar el valor tangible de los intangibles?

¿A quién pertenece la reputación, a la compañía o a la opinión pública?

IN MEMORIAM

LUIS CORPA

Universidad Complutense de Madrid

Si la talla de una persona se expresa por el hueco que deja su ausencia, puedo decir que para mí la de Justo es colosal. La vida es peor, más pobre, más anodina, más banal, desde que nos dejó.

Conocí a Justo allá por los años noventa, creo que en 1993, cuando fue nombrado Vicerrector de Extensión Universitaria de la Universidad Complutense. Compartir área de conocimiento, junto con el trabajo diario, en mi caso desde la Comunicación de la UCM y en el suyo desde su inagotable actividad al frente del Vicerrectorado de Extensión Universitaria, hizo que fuéramos estrechando lazos que, poco a poco, desbordaron el ámbito académico y laboral.

Más tarde, Justo se incorporó a una tertulia nocturna con un grupo de amigos periodistas que celebrábamos en la mesa de Perico, un restaurante próximo a la Gran Vía, donde arreglábamos el mundo tras discutir de lo divino y lo humano con tesón y camaradería. Una de las grandes pasiones de Justo, y tuvo muchas como el gran vitalista que fue, era la política.

Esa pasión por la política le llevaría a embarcarnos a no pocos amigos en la creación del Movimiento por la Dignidad (MPD) que, hace de esto diez años, pretendía la regeneración de la vida política española (a la vista está que no logramos culminar con éxito nuestro empeño). Como todas las tareas que afrontaba, al MPD se dedicó Justo en cuerpo y alma. Reuniones, asambleas, entrevistas, fueron dando cuerpo a ese movimiento

efímero, pero muy enriquecedor por la gente a la que tuve ocasión de conocer.

Pero en mi caso, fue en los últimos años cuando más estrecha se volvió mi relación con Justo y cuando más pude disfrutar de su compañía. Diversas circunstancias nos llevaron a estrechar los lazos de la amistad y a conformar un grupo de íntimos que nos reuníamos con mucha frecuencia, casi siempre con la gastronomía como excusa.

De esta época tan reciente guardo los mayores y mejores recuerdos de Justo: su generosidad infinita, su entusiasmo, su vitalidad, la alegría entrañable con la que nos recibía en su casa. Esas cenas con Yolanda, Pilar, Ernesto y Carmela, siempre acompañadas de un vino y un buen *whisky* que daban paso a tertulias en las que, tras hablar de política, de las películas que habíamos visto, los libros que estábamos leyendo, de fútbol, de nosotros... celebrábamos el mero hecho de estar juntos. Justo era un hombre culto, curioso, que manejaba buena información, lo que hacía un lujo compartir una tertulia con él.

Siempre recordaré cómo bromeaba reclamando su condición de «científico social» a la hora de hacer una argumentación. O cuando nos quitábamos la palabra unos a otros en el fragor de una charla de sobremesa y él levantaba el dedo y decía: «al grupo mixto le gustaría hablar».

Justo era un diez como amigo. No exagero ni un ápice si os digo que no ha pasado un solo día desde que nos dejó, en el que no me haya acordado de él. Me sucede leyendo el periódico (¿qué pensaría Justo de esta o aquella noticia?), viendo una película, leyendo un libro... Son tantas las vivencias que compartimos que siempre tendré un motivo para recordarlo.

EPÍLOGO

DESPEDIDA A JUSTO

YOLANDA ORTIZ DE GUINEA AYALA

Universidad Rey Juan Carlos

No voy a incidir en la faceta profesional y académica de Justo. A lo largo de la mañana, se ha detallado largamente. Gracias a todos por haberlo hecho. Voy a intentar hablarles, si la emoción me lo permite, de su faceta personal y familiar. He compartido su vida 16 años y, la verdad, se me han hecho tremendamente cortos. Se han pasado en un suspiro. Todavía me es difícil aceptar su ausencia. Parece que fue hace unos días cuando Carmen Caffarel nos presentó en una fiesta primaveral a la que acudí, en su compañía. Hasta entonces conocía al catedrático Villafañe. Su labor académica, su faceta como tribunal de alguna tesis a la que asistía como amiga del doctorando. En esos momentos me llamaba la atención su mirada. Esa mirada incisiva y penetrante que imponía, que me imponía.

En esa fiesta descubrí, por primera vez, a la persona. Alguien cercano, afectivo y con un sentido del humor muy marcado. Sabía reírse, sobre todo de sí mismo. Conocí a la persona que me enamoró y de la que ya nunca me separé. Ha sido un amor maduro e intenso. Pleno. Su recuerdo, su presencia sigue conmigo. No tengo más que mirar a Lucía y a Clara, sus hijas, para verle. Sus rasgos inconfundiblemente «Villafañe» están ahí.

Hijas de las que se sentía profundamente orgulloso. De Lucía, su hija mayor, destacaba su equilibrio, su honestidad. Cito textualmente: «lo buena persona que es». Por encima de todo, por encima de sus logros académicos o laborales, que los tiene. Y de Clara, la pequeña, no hace mucho que me dijo: «Yolanda, creo que lo estamos haciendo bien. Clara está en el camino correcto, va a ser también una buena persona».

Esa sintonía que tenía con sus hijas fue patente cuando partió. Primero Lucía y luego Clara, como si se hubieran puesto de acuerdo, me dijeron que para ellas su padre representaba la seguridad. La seguridad de creer en ellas mismas. Supo insuflarles fortaleza, de una manera tan natural como efectiva. Y aquí están. También Inés, su mano derecha en la empresa, durante los últimos años, me dijo más o menos lo mismo. Y doy fe de que era así, porque conmigo también lo consiguió.

Justo se consideraba a sí mismo perezoso. Algo que a mí me hacía reír, porque nunca he conocido a ningún supuesto holgazán que trabajara más. Su capacidad de concentración, de producción y de gestión del tiempo era inmensa. Igual que su creatividad.

Aprovechaba el tiempo al máximo para poder disfrutar, con la misma intensidad, de los amigos y de su familia, de una buena comida, de un buen vino y de una larga conversación. Disfrutaba de la amistad. Sus amigos eran pilares esenciales en su vida. Disfrutaba de vuestra compañía, permitidme que utilice, ahora, la primera persona del plural, porque algunos estáis aquí arropándonos y otros en la distancia. Amigos de años, de muchos años y amigos relativamente recientes, pero no por eso menos queridos. De algunos, a su manera, se fue despidiendo, de otros, no pudo, simplemente no le dio tiempo.

No quiero dejar de mencionar, otra cualidad que le defina: su responsabilidad.

Responsabilidad por su trabajo como docente, como investigador, y como emprendedor. Los que habéis trabajado o colaborado con él lo

sabéis. Perfeccionista hasta el extremo, era exigente en el trabajo, sobre todo, con él mismo. Creo que por eso era un buen docente. Aprendías a su lado, lo daba todo. Y, así lo hizo hasta el último momento.

Cuando la enfermedad ya no le daba tregua y estaba realmente exhausto vino a la presentación de su asignatura en el segundo semestre, su firme intención era impartir clase. Se sentía responsable por sus alumnos y por su universidad: la Complutense. Más de una vez, me comentaba que se sentía en deuda con esta Universidad. Su mejor tarjeta de presentación, la que más le gustaba y siempre llevaba en el bolsillo, es una muy sencilla: Justo Villafañe, catedrático de la Universidad Complutense. Porque aquí, me insistía, era donde desarrolló su carrera académica y cuajó su espíritu emprendedor; estudió su hija Lucía y donde quería que se formara Clara. Y, si me apuráis, su nieta Julia.

Como habéis podido observar esto más que una laudatio se ha convertido en una carta de amor para Justo. Gracias a todos.

ANEXO FOTOGRAFICO



Foto corporativa de Justo Villafañe Gallego



Justo Villafañe fue el fundador de la consultora Villafañe & Asociados



Justo Villafañe, en su despacho de consultor en la calle Orense, 68, en 2015



Justo Villafañe, en la sede de Villafañe & Asociados



Justo Villafañe, en un curso de verano de la Universitat Jaume I



Justo Villafañe, en una conferencia en el Ayuntamiento de Benicàssim



Justo Villafañe, en una presentación del MERCO



Justo Villafañe, en una actividad organizada por las asociaciones de antiguos alumnos en Benicàssim



Conferencia de Justo Villafañe en la Fundación Mapfre, en 2018



Justo Villafañe, en la presentación de los Premios ABC Merco, en la sede de ABC, en 2015



Justo Villafañe, en la presentación de los Premios ABC Merco, en la sede de ABC, en 2015



Justo Villafañe, en la presentación de los Premios ABC Merco, en la sede de ABC, en 2015



Justo Villafañe y José Mª San Segundo junto con otros directivos



Justo Villafaña, Angel Expósito y Jaume Giró, en la presentación del libro ‘La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa’, en 2013



Justo Villafaña, en la entrega de los Premios ABC Merco, en la sede de ABC, en 2015



Justo Villafañe, en una de sus últimas conferencias



Col·lecció Homenatges, 5