

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS  
Y DE LA COMUNICACIÓN



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2021-2022

**DISERTACIÓN: La gestión de la reputación corporativa en  
el turismo: el caso de Paradores de Turismo.**

LUCÍA HILDA MARTÍNEZ FUENTETAJA

Tutor académico: Alberto Martín García

SEGOVIA, junio de 2022



## **Resumen**

La reputación corporativa es un intangible de las empresas que deben cuidar y medir, ya que de su buena gestión dependen elementos como la identidad corporativa, la imagen de la entidad o su misión visión y valores. Gracias a ella, sus *stakeholders* tienen un conjunto de ideas en su imaginario acerca de la empresa, que servirán como justificación de compra o de colaboración, así como para tener un colchón ante posibles crisis corporativas. En este trabajo se hace referencia a la importancia de una buena gestión reputacional para las empresas.

Además, se realiza un estudio acerca de la reputación corporativa de la empresa hotelera Paradores de Turismo de España S.M.E.S.A. desde el punto de vista de los empleados de la comunidad autónoma de Castilla y León, y cómo pueden mejorar la visión que este grupo de interés tiene de la entidad.

En esta investigación, se han obtenido resultados acerca de la importancia de la reputación corporativa y su fundamental introducción en las decisiones estratégicas de la empresa. Además de la reputación de la empresa Paradores de Turismo desde el punto de vista de sus empleados.

## **Abstract**

Corporate reputation is an intangible that companies must take care and measure, since elements such as corporate identity, the image of the entity or its mission, vision and values depend on its good management. Thanks to it, its stakeholders have a set of ideas in their imagination about the company, which will serve as a justification for purchase or collaboration, as well as to have a cushion against possible corporate crises. In this work, reference is made to the importance of good reputational management for companies.

In addition, a study is carried out on the corporate reputation of the hotel company Paradores de Turismo de España S.M.E.S.A. from the point of view of the employees of the autonomous community of Castilla and León , and how they can improve the vision that this interest group has of the entity.

In this research, results have been obtained about the importance of corporate reputation and its fundamental introduction in the strategic decisions of the company. In addition to the reputation of the Paradores de Turismo company from the point of view of its employees.

**Keywords:** reputación, grupo de interés, *stakeholder*, gestión, estratégica, empresa.

# ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>7</b>
1.1 Justificación, objetivos e hipótesis.....	7
<b>2. Metodología.....</b>	<b>9</b>
<b>3. La reputación corporativa.....</b>	<b>11</b>
3.1 El inicio de la reputación corporativa.....	13
3.2 Las características de la reputación corporativa.....	15
3.3 La gestión de la reputación corporativa.....	16
3.3.1 La importancia de una buena gestión de la reputación corporativa..	17
3.3.1.1 Ventajas de su integración en la estrategia empresarial....	17
3.3.1.2 Cómo incorporarlos a la estrategia.....	17
3.3.1.3 Fases en la integración de los <i>stakeholders</i> .....	18
3.3.2 La teoría de la señalización.....	19
3.3.3 La apariencia de la empresa.....	21
3.3.4 La reputación es estratégica.....	21
3.3.5 La teoría RBV.....	22
3.3.6 Los cuatro parámetros de la reputación.....	23
<b>4. La medición de la reputación corporativa.....</b>	<b>25</b>
4.1 Métricas objetivas.....	25
4.1.1 Rankings.....	25
4.1.2 Índice de reputación de Cravens.....	26
4.1.3 Índice MERCO de Villafañe.....	27
4.2 Métricas de valoración de los <i>stakeholders</i> .....	29
4.2.1 Métricas de reputación racional.....	30

4.2.1.1 Reputation Quotient.....	30
4.2.1.2 La escala RepTrak Index.....	31
4.2.2 Métricas de reputación global.....	32
<b>5. Análisis de la reputación de Paradores.....</b>	<b>33</b>
5.1 Historia de Paradores de Turismo de España.....	33
5.2 Objetivos de la empresa.....	34
5.3 Misión, visión y valores.....	35
5.4 Breve descripción de la imagen corporativa de Paradores.....	36
5.5 La reputación corporativa de Paradores. Trabajo de campo sobre el punto de vista de sus trabajadores.....	38
5.5.1 Población y muestra.....	38
5.5.2 Pretest.....	38
5.5.3 Resultados.....	39
5.5.4 Conclusiones de la encuesta.....	44
<b>6. Conclusiones finales.....</b>	<b>49</b>
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>51</b>

## 1. Introducción

La reputación corporativa tiene una gran importancia en el contexto económico y social actual. Se trata de una herramienta que permite reconocer a una empresa y diferenciarla de su competencia gracias a una serie de valores intangibles. Pero para gestionar una buena reputación, es necesario la utilización de instrumentos de medición, el estudio constante y la conexión entre este término con la identidad, imagen, misión, visión y valores de la empresa.

De nada sirve poseer una gran fábrica, una tienda, un hotel, etc., si no se posee reputación. Es un concepto que no surge de la noche a la mañana, es el resultado de un trabajo sólido y acompasado, relacionado con las acciones de la empresa, a lo largo de un periodo de tiempo. Hay que prevenir todos los conflictos posibles que puedan dañar al status de la entidad, y crear un colchón a modo de ideas en la mente de los *stakeholders* que sirvan de amortiguación ante una crisis reputacional.

Paradores de Turismo S.M.E.S.A es, según el índice MERCO (MERCO, 2021), es la cadena hotelera con mayor reputación durante el ejercicio del 2021. Por ello, se ha seleccionado esta empresa turística, con el fin de mostrar cómo se gestiona una buena reputación y cómo, tras conseguirla, es importante su mantenimiento, destacando el estudio entre los trabajadores de la entidad.

### 1.1 Justificación, objetivos e hipótesis

La justificación de este trabajo parte de investigar acerca de la importancia de crear y mantener una buena reputación corporativa, sobre todo en empresas hoteleras debido a la gran cantidad de demanda y competitividad existente en el sector turístico. Como ejemplo, la cadena hotelera Paradores de Turismo S.M.E.S.A.

El objetivo de la investigación es descubrir la importancia de poseer una buena reputación corporativa, así como conocer la opinión de los empleados de Paradores de Turismo acerca de la reputación de la empresa, y saber a través de qué acciones creen ellos que se podría mejorar la visión que tienen de la entidad. El fin de dicha investigación es obtener planteamientos que permitan a Paradores de Turismo mejorar su reputación de cara a sus trabajadores, y por tanto, al resto de sus *stakeholders*.

Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

- Formular una definición completa del término reputación como base para una buena gestión reputacional.
- Indicar las características básicas de la reputación para poder tenerlas en cuenta a la hora de elaborar la reputación corporativa.
- Conocer las principales herramientas de medición de la reputación con el fin de posicionar a la empresa y a la competencia.
- Investigar acerca de la reputación que los trabajadores tienen de Paradores con el propósito de continuar con las prácticas que son beneficiosas y dar unas pautas de mejora en los aspectos más negativamente puntuados.

Previo a la investigación, se desarrollan una serie de hipótesis ante el estado de la cuestión:

- La reputación es clave a la hora de elaborar la cultura corporativa de una empresa.
- La medición de la reputación es complicada debido a su intangibilidad.
- Los trabajadores opinan que Paradores tiene una buena reputación de cara a sus grupos de interés.
- No hay, por lo general, un sentimiento de pertenencia a la red entre los trabajadores.

## **2. Metodología**

El trabajo se divide en dos partes: la investigación acerca de la reputación corporativa, sus características, su historia, su gestión y su medición, y la indagación entre el personal del departamento de recepción de los Paradores de Castilla y León sobre su opinión personal de la reputación de la red de Paradores.

Para la primera parte se han utilizado diversas fuentes de información, tales como webgrafía, índices de medición de reputación, bibliografía, trabajos de fin de grado, documentos, informes, etc.

En lo que concierne a la parte segunda, se trata de una indagación de tipo empírico y la parte práctica de la investigación. Para ello, se ha optado por una encuesta, pudiendo acceder a resultados de tipo cuantitativo y cualitativo, distribuida entre 61 personas trabajadores del departamento de recepción de la red hotelera Paradores de Turismo.



### 3. La reputación corporativa

No es sencillo dar una definición sobre la reputación corporativa. Son muchos los autores que tratan de expresar con palabras este concepto que aúna tantas ideas como: la imagen corporativa, la identidad, valores de la empresa, misión, visión, y por lo general, todo lo intangible que posee una empresa.

Por un lado, Ángel Alloza define a la buena reputación como el “buen hacer”, es decir, que la empresa u organización cumpla tanto las promesas que dice como expectativas de los grupos de los *stakeholders*. (Alloza, 2011).

Por otro lado, para Gutiérrez-Rubí “la reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle, compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los *stakeholders*...). La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación.” (Gutiérrez-Rubí, 2005).

Aunque de manera generalizada los anteriores autores consideran que la reputación corporativa es un conjunto de activos intangibles, para Carreras, Alloza y Carreras (2013), ha sido considerado de manera precipitada como tal. Coinciden en que partes de la reputación son inmateriales, pero no están de acuerdo con que, como concepto general, lo sea. Ponen como ejemplo a Richard Hall (1992), quien tiene una preferencia porque la reputación esté dentro de la marca, ya que por sí sola, “no tiene un significado legal” y su origen son “conocimientos y emociones mantenidas por los individuos sobre la entidad”.

Esto tres autores defienden la definición de reputación como: “el conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición”.

Justo Villafañe nos propone diferenciar entre la dimensión conceptual y funcional de la palabra reputación con el fin de comprender su significado. Primero, hemos de distinguirlo de otras definiciones, y segundo, entender que la dimensión funcional está relacionada con la gestión y control que la reputación tiene para la entidad.

Para Fombrun (1997), “la reputación es la representación cognoscitiva de la habilidad de la compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*”. Este mismo

autor relaciona la reputación con 5 características empresariales: visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza.

En un siguiente apartado se desarrollarán más las características que Fombrun junto con Van Riel (1997) proponen, deteniéndonos en su análisis individual, pero en este punto, cabe destacar la valoración que este autor hace sobre la reputación corporativa, que la consideran como que:

1. Materializa la posición de la entidad en el mercado.
2. Está formado por la identidad de la empresa y por las opiniones que sus *stakeholders* tienen sobre ella.
3. Es el reflejo de la evaluación sobre su pasado y potencial futuro.
4. La reputación corporativa se crea gracias a los recursos que la empresa posee así como por su historia.
5. Es el conjunto de representaciones que los *stakeholders* tienen acerca de la empresa y que dan información sobre agrado para los trabajadores, compradores, inversores y localidades.

Por su parte, Berens y van Riel, sintetizan más de 90 estudios publicados a partir de 1950, y en lugar de proponer características al uso como hace Fombrun, vinculan la reputación a 3 categorías: “la satisfacción de las demandas sociales (41%), la personalidad corporativa (24%) y la confianza (11%). Otras dos asociaciones a la noción de reputación, con menores aportaciones, son la habilidad de una empresa para satisfacer las necesidades de sus stakeholders, tanto las fuentes de información de la reputación”. (Villafañe, 2012).

Una parte importante de casi todas las definiciones que en este punto se muestra, son los *stakeholders*, por ello, se procede a enumerar las ventajas que cada uno de ellos recibe de su relación con una empresa reputada:

1. La reputación disminuye la incertidumbre para los clientes (aumentando la confianza y la fidelización), además de generar conductas como la recompra, la recomendación o un aumento de la indiferencia hacia el precio.
2. Los empleados de una empresa, según la teoría organizacional, tienden a generar un compromiso con ella, ya que sentirán que forman parte de ella.

3. Los proveedores querrán hacer negocio con la entidad, debido al efecto rebote que puede generar.

En definitiva, se podría realizar una definición propia que se aproxime al término de reputación, uniendo los conceptos de los autores anteriores, tratando de aunar las definiciones y con el fin de crear una idea de reputación corporativa adaptada a la actualidad:

La reputación corporativa es el conjunto de intangibles de una empresa que se reflejan en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés y en qué le sugiere la empresa cuando estos piensan en ella, pero también es un concepto cuya visión es difícil de cambiar, y por lo tanto, hay que gestionarla, medirla y comunicarla para evitar problemas reputacionales.

### **3.1 El inicio de la reputación corporativa**

Este concepto, según Brown y Dancin (1997), no empezó a llamar la atención de los autores hasta el final de década de 1980, pero esta situación cambiará en la siguiente década, en la que la reputación se convertirá en una construcción teórica muy relevante a la hora de gestionar las empresas.

Durante la década de 1990, comenzarán los primeros rankings de reputación, a los cuales dedicaremos todo un espacio de análisis, ya que en la actualidad, son varios los índices de reputación existentes, aunque uno de los más completos, para autores como Justo Villafañe, es el índice MERCO (cuya publicación del 2021 consideró a Paradores como la marca hotelera con más reputación en España).

Aunque el origen de la reputación corporativa no se remonte según los autores hasta las últimas décadas del siglo XX, ya a principios de siglo se empezó a gestar este concepto, puesto que las marcas comenzaron a evolucionar con la creación de las primeras manifestaciones de identidad visual (parte importante de lo que hoy conocemos como reputación corporativa), o en desarrollar valores como la honestidad, el trato personal y cálido.

A modo de ejemplo, Bruce Barton consiguió convertir en 1920 a la entidad General Electric en una empresa cercana, comunicando la personalidad de la marca a través de su publicidad en la que mostraba a la empresa como una metáfora para la familia americana, y siendo, sin saberlo, un pionero en la gestión de marcas.

Poco a poco, el producto va perdiendo el protagonismo tanto en el mundo de la publicidad como en el mercado, siendo reemplazado por la marca. Para Antonio Caro (2018), las virtudes materiales de los productos se van desvaneciendo y desplazándose hacia la marca.

Carreras, Alloza y Carreras (2013) afirman que la reputación se ha vuelto un concepto cuyo uso es habitual en el mundo académico y empresarial, siendo una herramienta necesaria para gestionar, evaluar y determinar los activos intangibles de la entidad, incluso países como España, han recomendado el uso de indicadores calidad para mejorar la experiencia y el agrado de los consumidores, según Van Ryzin y del Pino (2009) así como Carreras y González (2013).

La reputación no surge de forma casual, y para poder evaluarla (como se indica en el anterior párrafo), o gestionarla, es necesario en primer lugar saber cómo se crea la reputación. “El capital reputacional es el valor que tiene la reputación corporativa para sus *stakeholders*” (Villafañe, 2003). Para Villafañe, para que se forme la reputación corporativa, y por lo tanto se pueda gestionar, es necesario que se den las siguientes condiciones:

1. Sensibilidad corporativa: es necesario establecer objetivos y que así impregne la cultura organizacional.
2. Gestionar la reputación: al hilo de este punto, una vez creada la sensibilidad corporativa, es importante mantenerla y mejorarla, haciendo partícipe de ello a todo el equipo de la empresa.
3. Adoptar un comportamiento corporativo comprometido: tratar de superar a los competidores.

### **3.2 Las características de la reputación corporativa**

Villafañe (2003) apunta que la reputación necesita tres condiciones, “las tres *conditio sine qua non*”, para que de ellas pueda resultar la reputación:

1. Sólida dimensión axiológica: las empresas son las que eligen los valores y códigos deontológicos por los que se regirán.

2. Un comportamiento corporativo comprometido: no basta con gestionar la marca al principio de su creación, hay que ser constante en este trabajo, tratando de sobrepasar a los competidores y que haya un manifiesto redactado por la empresa en la que se comprometan a cumplirlo.

3. Proactividad en la gestión reputacional: se trata de prevenir cualquier riesgo que pueda dañar la reputación empresarial a través de una política u objetivos. Como indica en uno de sus informes Marco Vizcaíno (2010), hay que evitar efectos negativos consecuencia de una mala gestión reputacional, como pueden ser: bajada de los precios, de los ingresos, o el deterioro de la relación con los consumidores.

Por su parte, Carreras, Alloza y Carreras (2013) hablan de la reputación corporativa como de un “elemento estratégico” que ofrece una “ventaja competitiva” y cuya característica principal es, por consiguiente, su carácter estratégico. No se trata solo de un recurso que hay que explotar, sino de un conjunto de valores intangibles que permitirán a la empresa diferenciarse de sus competidores, enfocarse en un público objetivo y mejorar su posición en el mercado.

Al igual que se comentaba la dificultad para dar una definición acerca precisa sobre la reputación corporativa, caracterizarla tampoco es una tarea sencilla. Gracias a como Fombrun y Van Riel (1997), pioneros en la formulación de las propiedades de la reputación, podemos acercarnos más a su esencia.

Estos autores relacionan la reputación con 5 características empresariales: “visibilidad, diferenciación, autoridad, transparencia y fortaleza”, pero además, en su estudio vinculan las definiciones desarrolladas en un punto anterior, con las características reputación corporativa, quedando como resultado las siguientes:

1. Multidimensionalidad: la reputación es un “activo intangible” muy amplio que no solo aglutina un único concepto, sino que es el resultado de la suma de muchos activos de la empresa. La reputación, al contrario que otros conceptos multidisciplinarios, permite

la gestión particular de cada activo, pero el resultado de ésta sí que incumbe a la reputación.

2. Complejidad social: son un gran número de grupos, internos y externos, los que valoran a la entidad, por lo que no es sencillo gestionarla cuando son tantos los *stakeholders* que la evalúan.

3. Lento proceso de acumulación interna: al tratarse de un activo multidisciplinar y con una alta complejidad social, los resultados no son visibles instantáneamente, y pueden tardar largos periodos en calcarse en la realidad.

4. La reputación está sujeta a condiciones históricas específicas: cada empresa tiene su propia historia, por lo que el resultado será diferente en cada entidad, haciendo casi imposible una reproducción exacta.

5. Compleja manipulación por parte de la propia empresa: como se comentaba en la característica nº3, son tantas las variables a tener en cuenta a la hora de formarse la reputación corporativa que es complejo modificarla a corto plazo.

6. Carácter tácito: como se comentaba, la reputación corporativa es un concepto complejo no sólo por las características ya mencionadas, sino también por su carácter tácito, ya que las evaluaciones de sus *stakeholders* son subjetivas, lo que hace más difícil de explicitar.

Para concluir este punto, no todos los autores denominan de la misma forma a las características que atribuyen a la reputación corporativa, pero sí están todos de acuerdo en la gran complejidad de tratar de singularizar de forma teórica un concepto intangible. Se ha considerado, durante la investigación previa a la redacción de este texto, que las características propuestas por los autores mencionados son de las más completas, por ello, tienen su espacio en este trabajo.

### **3.3 La gestión de la reputación corporativa**

Como se comentaba anteriormente en el apartado del inicio de la reputación, para gestionarla, en primer lugar, hay que crearla, ya que gracias a ella se incrementa el valor de la empresa no solo económicamente sino también sirviendo como colchón ante una crisis.

La gestión de la reputación tiene que formar parte de las estrategias de la empresa. Es necesario establecer un compromiso con todos los *stakeholders*, pero una de las prioridades es conocerlos y saber qué quieren. Además, gracias a la reputación, se pueden prevenir crisis, pero para evitarlas hay que incorporar en las decisiones estratégicas los intereses de los *stakeholders* satisfacerlos, es decir, es preciso llegar a un acuerdo entre ambos.

### **3.3.1 La importancia de una buena gestión de la reputación corporativa**

En este apartado, se va a tratar la significación de que las empresas gestionen de manera eficaz su reputación. Para ello, se van a analizar los beneficios de incluir la gestión de la reputación en la entidad así como su incorporación.

#### **3.3.1.1 Ventajas de su integración en la estrategia empresarial**

Carrió (2013) hace una propuesta sobre cómo integrar a los *stakeholders* en la estrategia de la empresa. Para la autora, hay grandes ventajas en incorporar a los grupos de interés en la estrategia de planificación de la empresa, entre ellas: “minimizar el riesgo reputacional y detectar oportunidades de crecimiento gracias al mejor contexto cambiante en el que opera la entidad” (Carrió, 2013: 64). Una compañía no es nada sin sus públicos, debe cuidar la relación con ellos, y tenerles en cuenta a la hora de gestionar su reputación, es clave para desarrollar buenas relaciones.

#### **3.3.1.2 Cómo incorporarlos a la estrategia**

Sobre el cómo integrar a los *stakeholders*, se necesita un análisis previo y reiterado, una organización, disposición, poner en marcha, indagación, valoración y seguimiento. La empresa debe asegurarse que este proceso esté correctamente gestionado, ya que si no puede ocasionar una desconfianza en los grupos de interés, dañando la reputación e incluso provocando pequeñas crisis.

Para Carrió (2013: 65-66), estas son las características que la empresa debe tener en cuenta cuando integre a los grupos de interés en las tomas de decisiones estratégicas:

### **Cuadro 1. Características principales de la integración de los *stakeholders***

Idealmente, el proceso de integración debe ser construido sobre la base de unos valores y visión compartida.

También tiene que ser:

- Bidireccional, de tal manera que tanto la compañía como los *stakeholders* tengan la oportunidad de intercambiar perspectivas, de escuchar y de que sus problemáticas sean tratadas.
- Sin manipulación.
- Con el compromiso de todas las partes a largo plazo.
- Dirigido a aquellos que potencialmente pueden verse más afectados por las decisiones de la compañía.
- Realmente representativo de los *stakeholders* de la entidad.
- Que no implique compromisos que no se van a realizar.
- Desarrollado para que los temas detectados puedan incluirse en la toma de decisiones.

**Fuente:** Carrió (2013).

#### **3.3.1.3 Fases en la integración de los *stakeholders***

Para Carrió (2013: 66) existen 6 fases: “reflexionar y definir, entender, alienar, crear confianza, consultar y aplicar”.

a) Reflexionar: tener claro el querer iniciar este proceso, haciéndose cuestiones como: qué se pretende con la integración, cuáles son los problemas que se pueden plantear, entre otras.

b) Entender: comprender cuáles son las carencias y las perspectivas que tienen los grupos de interés de la empresa. En este punto, tiene un gran valor el saber diferenciar entre las necesidades y expectativas de cada *stakeholder*, priorizando a aquellos con mayor importancia, potestad o legitimidad.

c) Alinear: una empresa sabe que el proceso de integración está siendo satisfactorio cuando sus objetivos y los de los *stakeholders* se han alineado, es decir, tienen como meta el obtener los mismos resultados.

d) Crear confianza: gracias a este valor habrá una mejor comunicación entre la entidad y los grupos de interés. Además, permitirá un mejor desarrollo de relaciones y aumentará la reputación de la empresa.

e) Consultar: como se ha explicado, la comunicación es muy importante en este tipo de relaciones corporativas, por lo que el penúltimo paso para la autora a la hora de integrar a los *stakeholders* en las estrategias, es generar un ambiente en el que la entidad tenga en cuenta las opiniones de sus grupos de interés, formando instrumentos que podrá utilizar en una posible crisis causada por un tercero.

d) Aplicar: por último, la empresa debe incorporar a sus estrategias las ideas y aportaciones que los grupos de interés han dado a la empresa, sintiéndose así escuchados y comprendidos.

A la hora de incorporar a los grupos de interés de la empresa en la estrategia de la misma, es importante saber que entre ellos, se relacionan, además de tener en cuenta que toda actitud y acción de la entidad se verá reflejada en su reputación.

### **3.3.2 La teoría de la señalización**

Los *stakeholders* de la empresa no deciden realizar el consumo en ella por el mero hecho de satisfacer una necesidad, sino también por lo que la empresa representa y lo que comprar en ella significa.

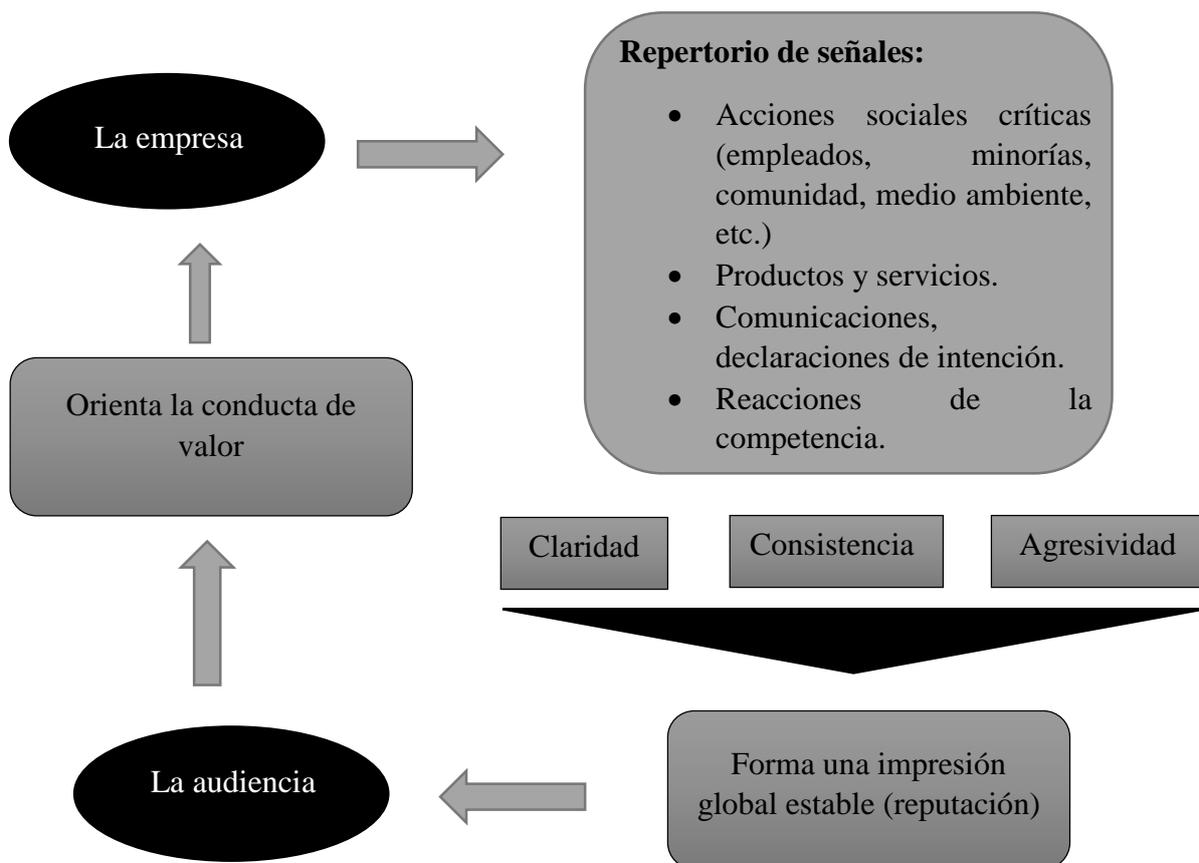
Esta teoría viene a decir que la idea que tienen los consumidores acerca de la empresa se crea con base al comportamiento de la entidad, y hará que el cliente actúe de una o de otra manera. Viene a explicar que en función de la conducta de la empresa, de las señales que esta misma mande a los grupos de interés, estos darán una respuesta. Además, la reputación, como ya se ha comentado, disminuye la incertidumbre y genera confianza (Heil y Roberston, 1991).

En cuanto a los comportamientos que la empresa puede tener, caben destacar dos: “el comportamiento social corporativo” (Roberston *et al.*, 1995) y “la comunicación o declaraciones de intención sobre acciones críticas” (Heil y Roberston, 1991). Pero, además de estas dos variables del comportamiento, también hay que tener en

cuenta los productos y servicios que se ofertan así como estar atento al posible contraataque de la competencia.

Por todo ello, las señales que emita la empresa deben ser claras, consistentes y agresivas con el fin de crear una reputación duradera para alcanzar un estatus en los grupos de interés y situar el comportamiento de los *stakeholders* hacia la entidad.

**Cuadro 2. La señalización corporativa**



**Fuente:** Carreras, Alloza y Carreras (2013).

### **3.3.3 La apariencia de la empresa**

En este punto, y tras haber determinado la importancia de crear buenas señales a los grupos de interés, es necesario plantear varias preguntas: qué es la empresa, qué dice y hace y cómo la ve el resto.

a) Qué es la empresa: es la autopresentación, una herramienta que ayuda a comenzar y mantener relaciones interpersonales ventajosas. Es una parte fundamental a la hora de planificar la estrategia y desarrollarla.

Las empresas apuestan por una identidad específica, (uno de los aspectos que forman la autopresentación), que no son más que el resultado de las imágenes que la entidad ha querido mostrar a sus grupos de interés. Tiene como fin conseguir el compromiso de sus trabajadores, la fidelidad de sus clientes, la calidad de sus proveedores, o el éxito de sus inversores.

b) Qué dice y hace la empresa: es la autorregulación. Para autores como Gray, Balmer y Chun (2005), un componente importante de la autorregulación es la imagen corporativa.

La imagen corporativa son las sensaciones circunstanciales que vienen dadas por el mercado o la propia empresa. Su naturaleza es efímera, son de rápida formación y cambiantes a través del tiempo.

c) Cómo la ve el resto: las conductas que los diferentes grupos de interés tengan con la empresa, depende de la identidad e imagen de la misma y de la experiencia que cada usuario haya tenido con la entidad. Este tercer punto, por lo tanto, se modela a través de la gestión de la identidad y la imagen, así como de hacer partícipe de la estrategia a los *stakeholders*.

### **3.3.4 La reputación es estratégica**

A lo largo de este punto sobre la gestión de la reputación, se ha repetido en varias ocasiones la importancia de crear una estrategia de la reputación, y de hacer partícipe de ella a los grupos de interés.

Se han dado multitud de definiciones acerca del término reputación, pero este concepto va más allá de lo puramente teórico, es un depósito de valor para hacer

frente a las posibles crisis futuras, y para Walsh, Beatty y Shiu (2009), es una “reserva de buena voluntad”.

El status que tenga la empresa, es el resultado de un comportamiento genérico en los públicos que influye en su conducta, dando lugar a conductas de valor. Al ser la postura de las audiencias algo, normalmente, invariable en el tiempo, la reputación se beneficia de esta estabilidad, crea un sedimento de status en la mente de sus grupos de interés, sirviendo además como colchón ante una situación de crisis.

Pero no todas las entidades logran despertar confianza en sus públicos o, simplemente, posturas beneficiosas para la empresa, y esto se demuestra en la diferencia de puntuación que alcanzan las entidades en los índices reputacionales, haciendo de la reputación una ventaja competitiva en el mercado.

Para saber cuándo una empresa ha generado una reputación estable, y por lo tanto, un apoyo entre sus *stakeholders*, existen una serie de señales que lo indican, como por ejemplo, subir el precio del producto, fidelizar al cliente, una menor rotación entre empleados, mayor inversión inicial, o que los proveedores quieran trabajar con la entidad, ya que significará que hay una disminución de riesgo.

### **3.3.5 La teoría RBV**

Se trata de la teoría de los recursos del autor Barney, e indica que las organizaciones son empresas con la competencia para gestionar capacidades y bienes con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva. Esta teoría tiene sus dificultades a la hora de poner en práctica.

Esta teoría, se fundamenta en tres aspectos, ya que en función de cómo se administren los recursos, la entidad obtendrá la notoriedad deseada:

- a) Valoración de los recursos.
- b) Elección de los recursos más importantes.
- c) Llevar a efecto los programas para implementarlos.

Los activos de la empresa, para generar una ventaja competitiva, deben de ser casi únicos y caracterizarse por su dificultad de copia, pero a su vez, deben producir valor.

Por otro lado, la reputación es una ventaja competitiva gracias a las denominadas propiedades VRIO (*value, rarity, imitability y organisation*), cuyo significado es:

- V: tiene el principio de valor competitivo.
- R: no es un recurso común.
- I: no es fácil de copiar.
- O: capacidad de la organización para su administración y puesta en marcha.

Las empresas son las responsables de la buena gestión de la reputación, evitando la ambigüedad en su comunicación y teniendo en cuenta la ventaja competitiva que supone el administrar una buena reputación. Por ello, las entidades deben de llevar un trabajo continuo y medido, teniendo en cuenta todas las variables y por supuesto, a sus grupos de interés.

### **3.3.6 Los cuatro parámetros de la reputación**

Es muy importante tener clara la definición sobre reputación corporativa y no utilizar conceptos equivocados como reputación de marca. Para ella, la reputación son evaluaciones por parte de los grupos de interés con respecto a cuatro parámetros:

- a) Calidad: refiriéndose no solo a un buen producto o servicio sino también al trato de los empleados y las relaciones de la empresa con sus *stakeholders*.
- b) Rendimiento: económico, financiero, I+D+I, etc.
- c) Responsabilidad: nitidez de la empresa en sus acciones.
- d) Atractivo: crear fidelización a través de valores como la diferencia con el resto de empresas o la veracidad.

Aunque se traten de parámetros subjetivos, es necesario recalcar su significación a la hora de gestionar correctamente la reputación corporativa, ya que las opiniones y valoraciones de los grupos de interés son de gran ayuda para la entidad. Si no se escucha a los públicos, se está condenado a la crisis.



## 4. La medición de la reputación corporativa

La reputación corporativa, como se ha venido diciendo, es una variable difícil de medir debido a su intangibilidad, pero es esta particularidad la que hace que favorezca la diferenciación con la competencia y la que, en muchas ocasiones, crea valor de mercado.

A lo largo de este punto, se distinguirán dos maneras de medir la reputación de una empresa: a través de métricas objetivas o métricas de valoración de los *stakeholders*. Dentro de estos dos grupos, se han analizado aquellas formas de evaluación más comunes entre las grandes entidades.

### 4.1 Métricas objetivas

Son aquellas valoraciones que muestran a la reputación de una empresa de forma leal y objetiva, además tienen como objetivo presentar a la reputación como un elemento auténtico y no como el resultado de una postura grupal de los *stakeholders*.

Carreas, Alloza y Carreras (2013), diferencian 3 métricas objetivas, que se van a analizar a continuación.

#### 4.1.1 Rankings

El primer ranking publicado en 1984 sobre reputación de la revista *Fortune*, y en él se reflejaba a las entidades americanas más prestigiosas según ejecutivos, directores y trabajadores dedicados a las finanzas. (Fombrun *et al.*, 2000).

Cabe destacar que esta métrica es un tema controvertido para algunos autores, ya que la consideran sencilla, pero ello otorga dos ventajas: la primera, que ha favorecido el interés por aclarar el término de reputación, y la segunda, que es una forma de valoración no muy compleja y que tiene un público adherido a la revista que lo publica.

Un ejemplo de ranking es el AMAC (*The Most Admired Companies in America*), de la revista *Fortune* comentado anteriormente. Los participantes de esta valoración deben evaluar 10 entidades que según su criterio sean las más apreciadas, siguiente 8 categorías relacionadas con el status de las mismas, que son: “calidad de la gestión, calidad de los productos, innovación, inversiones a largo plazo, solidez financiera, capacidad para atraer, desarrollar y mantener personal, responsabilidad hacia

la comunidad y el medio ambiente e inteligencia en la utilización de los recursos corporativos” (Schultz, Mouritsen y Gabrielsen, 2001: 29).

Una vez que se tienen las contestaciones de los usuarios, se realizan dos clasificaciones: un ranking general (en el que aparecen las cincuenta entidades con mayor valoración) y un ranking sectorial (con los diez mejores de cada grupo).

Una forma para elaborar estos listados es la citada por Schultz (2001), apoyado en las propiedades de cada criterio. Según lo expresan Carreras, Alloza y Carreras (2013: 354): “Dentro de cada sector de actividad, las empresas serían ordenadas de forma independiente en cada criterio, de modo que se identificaría la posición que ocupa cada empresa en cada principio (...) A cada posición se le asigna un valor en una escala logarítmica.” Es decir, cuanto más alto esté una entidad en cada criterio, mayor puntuación recibirá.

Entre otros rankings reconocidos, destacan el Management Today, de la revista *Management Today*, el *Asian Business* o el *Far Eastern Economic Review*, entre otros.

#### **4.1.2 Índice de reputación de Cravens**

El índice de reputación de Cravens es una forma de evaluar la reputación de una empresa a través de auditorías con entidades externas a la misma, previniendo de esta forma subjetividades procedentes de los usuarios que valoran a la empresa.

Fue creado por Karen Cravens, Elisabeth Oliver y Sridhar Ramamoorti en 2003 y se basa en una metodología de la cimentación de un índice por escalas estructuradas. Según argumentan Carreras, Alloza y Carreras (2013): “La elaboración del índice se despliega en cuatro fases: identificación de los criterios y subcriterios, definición del esquema de ponderación, evaluación por el auditor de los subcriterios dentro de cada criterio y agregación de las puntuaciones obtenidas”.

Los subcriterios mencionados que valorarán los auditores son:

- Calidad de los productos o servicios.
- Empleados.
- Relaciones externas.
- Innovación y creación de valor.
- Viabilidad y fortaleza financiera.

- Estrategia.
- El clima ético y la cultura.
- Obligaciones y responsabilidades intangibles.

Estos subcriterios son evaluados del 1 al 9, siendo el 1 sin valor y el 9 el modelo.

#### 4.1.3 Índice MERCO de Villafañe

Fue creado en el año 2001 fruto de la contribución entre la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y el diario *Cinco Días*. Se trata de un ranking de sobre la reputación corporativa de entidades españolas y cuya creación salva las desventajas de otros rankings. Carreras, Alloza y Carreras (2013), toman las palabras de Villafañe (2004) acerca de cómo este índice supera las debilidades de otros rankings: “la finalidad del proyecto fue crear una medida lo más fiable y objetiva posible sobre el reconocimiento del comportamiento corporativo excelente”.

Para su elaboración, se obtienen las valoraciones de ejecutivos de diversas empresas españolas y de la población general, pero la disparidad con el resto de formas de evaluar la reputación que se han venido comentando, es que no se pone una nota a esta valoración, sino que se hace una segunda, según Villafañe (2004) para: “confirmar o rectificar las posiciones alcanzadas por las empresas en ese ranking provisional”.

#### Cuadro 3. Dimensiones de evaluación Merco

1. Resultados económicos-financieros	1.1 Beneficio
	1.2 Solvencia
	1.3 Calidad de la información económica
2. Calidad de la oferta comercial	2.1 Valores del producto
	2.2 Valor de la marca
	2.3 Servicio y atención al cliente
3. Reputación interna	3.1 Calidad laboral

	3.2 Valores éticos y profesionales
	3.3 Identificación con el proyecto empresarial
4. Ética y responsabilidad corporativa	4.1 Comportamiento corporativo ético
	4.2 Compromiso con la comunidad
	4.3 Responsabilidad social y medioambiental
5. Dimensión internacional de la Empresa	5.1 Número de países en los que opera
	5.2 Cifra de negocio en el extranjero
	5.3 Alianzas estratégicas internacionales
6. Innovación	6.1 Inversiones I+D
	6.2 Nuevos productos y servicios
	6.3 Cultura de innovación y cambio

**Fuente:** web oficial de Merco <https://www.merco.info>.

Se trata de un ranking algo complejo, y en palabras de Carreras, Alloza y Carreras (2013: 363) se aclara el proceso de ponderación de las valoraciones: “el valor del índice se construye con cinco fuentes de datos: el listado de directivos (general y sectorial), las auditorías, las evaluaciones de expertos, la opinión de la población general y la de los empleados y solicitantes de empleo. De la encuesta de altos ejecutivos se obtienen las dos clasificaciones, general y sectorial.”

En cuanto a las dos clasificaciones de altos ejecutivos de las que hablan los autores, cabe destacar que solo participan aquellos directivos de empresas que facturen más de 50 millones de euros al año en nuestro país. El encuestado, debe indicar diez entidades que, en su opinión, sean las que mayor reputación tengan en España, y luego debe argumentar el por qué. En lo que concierne a la clasificación sectorial, el encuestado debe indicar las dos entidades de su sector que considere más reputadas a través de los indicadores del cuadro 3.

Todas estas evaluaciones son revisadas con el fin de eliminar el autovoto y el voto repetido. Tras este proceso, se realiza un listado temporal en el que se indican las 50 empresas más reputadas.

Esta evaluación provisional, a diferencia de otros rankings, no se publica, sino que se somete a otras dos valoraciones más: “auditoría de méritos y las evaluaciones de expertos” (Villafañe, 2004).

El último paso para poder publicar este ranking es la valoración de la población menos documentada a través de herramientas como Tracking Merco o Merco Personas a individuos como: empleados de las entidades en el ranking provisional, a alumnos universitarios, antiguos estudiantes, a la población general y a altos cargos del departamento de Recursos Humanos.

La opinión de cada segmento de población encuestada tiene un valor diferente a la hora de ponderar las evaluaciones, siendo la de los directivos la que mayor peso tiene (40% la general y 10% la sectorial), seguidos de los analistas financieros (9%) y por último, el Tracking Merco (7%), ONG (6%), sindicatos (6%), asociaciones de consumidores (6%) y auditorías de méritos (6%). (Carreras, Alloza y Carreras, 2013:366).

A modo de conclusión acerca de este índice, cabe destacar que, aunque trata de mejorar las carencias de otros rankings, sigue concediendo gran importancia a los directivos de las empresas, tanto a la hora de elegir a aquellas que consideran más reputadas como en sus valoraciones posteriores, haciendo que las opiniones del resto de la población solo maticen las suyas.

#### **4.2 Métricas de valoración de los *stakeholders***

Se refiere a las métricas que tienen el fin de obtener los puntos de vista de los *stakeholders*, cuál es su parecer acerca del estatus de las empresas que tiene la capacidad de instaurar comportamientos que generan valor.

Este tipo de métricas, a diferencia de las objetivas, trata de conocer el grado en el que los grupos de interés meditan, sienten y aprecian a las compañías, y no busca obtener el proceso más leal para saber cuáles son los componentes de una empresa que más respeta la población.

## **4.2.1 Métricas de reputación racional**

Carreras, Alloza y Carreras (2013), definen a estas métricas como: “aproximaciones indirectas que contienen los elementos que generan reputación. Son propias de los procesos deliberativos de la formación de la actitud y su principal virtud, (...), es la capacidad de diagnosticar los puntos fuertes y débiles de la reputación”.

Entre las métricas racionales, se proceden a destacar la Reputation Quotient (RQ) y la reputación basada en el cliente (CBR).

### **4.2.1.1 Reputation Quotient**

Fue creada por Fombrum, Gardberg y Server con el fin de valorar la reputación en los *stakeholders* de entidades de diferentes sectores en países como Estados Unidos, Australia, Sudáfrica, entre otros.

Para evitar los defectos de métricas anteriores, se establecieron treinta y dos ítems que tras una investigación cualitativa. Tras ello, elaboraron una encuesta a veinte consumidores de diferentes entidades, que tuvo como resultado una escala de seis componentes, que se podían dividir a su vez en dos partes: una emocional y otra racional.

En palabras de Alloza y Martínez (2007): “La medida de reputación RQ por empresa se calcula como una media equiponderada de las valoraciones sobre los ítems. El índice asume que todos los aspectos contribuyen en el mismo grado a la formación del nivel de reputación”.

Para Schwaiger, (2009), el RQ no es tan perfecto, ya que considera que la interpretación tiene dificultades. Se trata de un índice bastante complejo y según palabras de Carreras, Alloza y Carreras (2013) es debido a que: “la escala confunde los planos explicativos, los antecedentes, con los planos consecuentes como la atracción emocional”, además, añaden que: “el peso del plano cognitivo (...) está descompensado frente al plano afectivo”.

Por esta razón, el RQ evolucionó a la escala RedTrak.

#### 4.2.1.2 La escala RepTrak Index

Los gestores de la reputación de diversas entidades se vieron en la necesidad de crear un índice tecnológicamente más avanzado para poder medir los intangibles de las empresas.

La escala RepTrak nace gracias a la colaboración de empresas españolas y del profesor Charles Fombrun. Es un procedimiento de investigación cuantitativa en el que se realizan sondeos de manera constante con el fin de poder valorar la reputación.

La diferencia que comentan Alloza y Martínez (2007) con respecto al RQ es que “mediante un sistema de ecuaciones de regresión múltiple, se establecieron las pendientes de cada indicador sobre su dimensión y los coeficientes que enlazan las dimensiones sobre la reputación global”.

**Cuadro 4. Comparación del contenido de las escalas RQ y RepTrack Index**

<b>RQ (dimensión racional)</b>	<b>RepTrak Index</b>	<b>Fuentes del apoyo social (teoría de la legitimación)</b>
Productos y servicios	Oferta	La utilidad
Resultados financieros	Finanzas	
Cultura y entorno de trabajo		
	Gobierno	Valores universales (honestidad, equilibrio, benevolencia)
	Trabajo	
Responsabilidad social	Ciudadanía	Valores regionales (programas sociales y ambientales)
	Innovación	Capacidad

Visión y liderazgo	Liderazgo	Estilo de liderazgo
--------------------	-----------	---------------------

**Fuente:** Carreras, Alloza y Carreras (2013:379)

Esta métrica permite conocer las consecuencias de las crisis derivadas de la reputación corporativa o evaluar el crecimiento del status de las entidades. Las siete dimensiones de la escala RepTrak son: productos y servicios de calidad, ser líder del sector, económicamente rentable, buen ambiente de trabajo, responsable socialmente y ético.

#### **4.2.2 Métricas de reputación global**

Se trata de una métrica que no da resultados acerca de la reputación corporativa, pero sí que hace un resumen del status de la empresa a través de balances. Este tipo de investigaciones tienen grandes ventajas, como que no requieren de un gran esfuerzo por parte de las personas encuestadas y no supone grandes gastos.

De todos los índices de reputación global existentes, se va a destacar el índice RepTrack Pulse, ya que es el más utilizado en las empresas, aunque no es el único existente, pero estos se aplican menos en la vida real.

Fue creado por Fombrun y Gardberg bajo la teoría de que la reputación era resultado de la combinación entre la emoción y la razón. (Fombrun, *et al.*, 2000). Los indicadores de reputación global de esta métrica giran en torno a cuatro opiniones repetidas entre los encuestados: que emita buenos sentimientos, en la que se confíe, que se respete y que tenga una buena reputación.

## **5. Análisis de la reputación de Paradores**

Antes de comenzar a analizar la reputación de Paradores, es importante conocer su historia y la identidad corporativa, entendiendo ésta como la esencia de la corporación, aquello que la hace diferente de su competencia y por tanto, lo que la hace especial.

Se procede a hacer una pequeña descripción de los elementos que conforman la manera de ser y de funcionar de Paradores, gracias a lo que han conseguido la reputación que actualmente poseen, finalizando el punto con el punto de vista de uno de sus *stakeholders*, los trabajadores.

Los puntos que se desarrollan a continuación (5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5), son derivados de otra investigación de Trabajo de Fin de Grado de la misma alumna: TFG Martínez Fuentetaja, L.H. (2022).

### **5.1 Historia de Paradores de Turismo de España**

Para comenzar a hablar sobre el nacimiento de Paradores, es necesario mencionar a Benigno de la Vega-Inclán y Flaquer, personaje clave para la historia y el turismo de España. Fue el creador de un hospedaje cuyo objetivo era que diera cobijo a turistas a la par que servía para desarrollar el status de España. El primer alojamiento creado por de la Vega-Inclán, fue el Parador de Gredos el 9 de octubre de 1928, ya bajo el gobierno de Rey Alfonso XIII.

Tras la inauguración de este primer hospedaje, se continúa con la idea de crear otros, por lo que se funda la “Junta de Paradores y Hosterías del Reino”, desarrollando más el proyecto y eligiendo delicadamente los emplazamientos de los futuros hoteles, tratando de crear un hilo conductor entre ellos: edificios históricos y majestuosos paisajes.

La idea era crear una red, un conjunto de establecimientos hoteleros de calidad que atrajeran a turistas extranjeros a España y que se emplazaran en lugares turísticos con el fin de ofrecer mayor comodidad para las visitas a los excursionistas que se alojaban en ellos. La empresa asumía un cierto riesgo económico, puesto que construir hoteles o restaurar edificios históricos próximos a las zonas turísticas suponía una gran inversión, y por ello, una de las peculiaridades de Paradores en la actualidad, es la exclusividad de sus ubicaciones.

## 5.2 Objetivos de la empresa

Uno de los principales objetivos de Paradores de Turismo es la promoción del turismo sostenible. En toda la comunicación que la empresa realiza a través de las redes sociales, en los medios de comunicación o en su página web, la entidad utiliza el *hashtag* #ParadoresSostenibles, contribuyendo así a crear la idea de sostenibilidad en la mente de sus *stakeholders*.

Los objetivos de Paradores están muy ligados tanto al Pacto Mundial de las Naciones Unidas como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Algunos ejemplos de acciones para lograr estos objetivos son:

-ODS número dos (Hambre Cero), Paradores coopera con la organización con “Acción contra el hambre”.

-ODS número tres (Salud y Bienestar): las acciones en este ámbito son varias, como la prevención de la legionella, el sello “Safe Tourism Certified” de la ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española), entre otras.

-ODS número cuatro (Educación de Calidad): ofreciendo prácticas a estudiantes o cursos a sus trabajadores.

-ODS número cinco (Igualdad de Género): elaboración de un Plan de Igualdad.

-ODS número seis (Agua Limpia y Saneamiento): fomenta entre su plantilla y clientes el buen uso del agua.

-ODS número siete (Energía Asequible y No Contaminante): la energía eléctrica que consume la empresa proviene en su totalidad de fuentes renovables.

-ODS número ocho (Trabajo Decente y Crecimiento Económico): fomenta el empleo local.

-ODS número once (Ciudades y Comunidades Sostenibles): Paradores tiene el objetivo de mantener el desarrollo de las poblaciones locales y sus edificaciones.

-ODS número doce (Producción y Consumo Responsables): se ha erradicado aquellos plásticos que no tenían una segunda vida en todos los establecimientos.

-ODS número trece (Acción por el Clima): las acciones de los ODS seis, siete y doce son aplicables a este objetivo.

-ODS número catorce (Vida Submarina): realiza misiones de cooperación en paradores de la costa levantina para la protección de las tortugas.

-ODS número quince (Vida de Ecosistemas Terrestres): las acciones de los ODS seis, siete y doce son aplicables a este objetivo.

-ODS número dieciséis (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas): objetivo que trata de conseguir a través de la elaboración de su Código Ético o Manual de Buenas Prácticas.

-ODS número diecisiete (Alianzas para Lograr los Objetivos): Paradores estimula la economía de los lugares en los que se localiza, conservando el patrimonio en todos sus niveles.

Por otro lado, algunos de los objetivos de Paradores de Turismo fuera de los ODS son:

- Desarrollar productos y servicios de calidad.
- Mantener y recuperar edificios históricos.
- Promover el turismo sostenible.
- Impulsar el turismo cultural español.

### 5.3 Misión, visión y valores

La propia empresa en su página web, define la **misión** de la entidad con las siguientes palabras: “PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.M.E.S.A. es un instrumento de política turística que proyecta la imagen de modernidad y calidad del turismo español en el exterior y que contribuye a la integración territorial, a la recuperación y mantenimiento del Patrimonio Histórico-Artístico y a la preservación y disfrute de espacios naturales de nuestro país. Es, a la vez, el motor del conjunto de las acciones dinamizadores de zonas con reducido movimiento turístico o económico.” (Paradores, 2022).

Dicho de otra manera, la misión de Paradores de Turismo de España es conseguir que sus grupos de interés posean en su imaginario una idea de calidad y novedad cuando piensen en Paradores, escalando puestos entre sus competidores para lograr estar en el *top of mind* gracias a sus valores y proyectos, como la restauración y conservación de los edificios históricos en los que se localiza, así como su entorno natural y humano.

Continuando con la **visión** corporativa: “PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.M.E.S.A. persigue ser una red de establecimientos hoteleros basada en un servicio de calidad integral, diferenciado, accesible y personalizado, comprometido con el entorno natural, económico e histórico, con el que se pretende potenciar la imagen del turismo español unida a un desarrollo sostenible.” (Paradores, 2022).

Es decir, Paradores quiere hacerse un hueco en el mercado de la hostelería teniendo por bandera la calidad en todos sus servicios, siendo próximo, teniendo en cuenta no solo a una pequeña parte de la población, involucrándose con el contexto que lo rodea, con el fin de reflejar un perfil responsable y sostenible con el medioambiente.

Los **valores** son algo indispensable a la hora de gestionar la corporación. Paradores da mucha importancia a estos bienes intangibles, ya que mantienen la reputación, imagen e identidad de la empresa. Aquellos destacados por la propia entidad son: “Concepto de Red, Orientación al cliente y a la mejora continua, Fomento del desarrollo turístico, Orientación a la innovación y el desarrollo tecnológico, Cuidado de la cultura gastronómica tradicional, Responsabilidad Social Corporativa y Orientación a la rentabilidad” (Paradores, 2022).

Otros valores que se le atribuyen a Paradores de Turismo son: ofrecer productos turísticos de calidad, conservar los edificios en los que se ubican, promocionar la sostenibilidad a través de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), impulsar el turismo cultural de España.

#### **5.4 Breve descripción de la imagen corporativa de Paradores**

Paradores es una gran empresa nacional que cuenta con ventajas competitivas que potencia a través de la distinción de tres tipos de Paradores. Cada uno de ellos tiene unas características particulares, y todos los establecimientos de la red están categorizados en alguna de estas “micromarcas” dentro de la principal.

Se trata de una forma de establecer un hilo conductor y de mostrar las tres grandes diferencias a un solo golpe de vista, creando en el imaginario de los *stakeholders* de la entidad una cierta reputación a través de tres nombres claves, cuyo *naming* es crucial para este propósito:

a) Esencia: referido a aquellos hoteles de la red de Paradores que se encuentran emplazados en edificios monumentales e históricos, por lo cual, serán el objeto de estudio de esta investigación.

b) Cívica: forman parte de esta categoría aquellos Paradores que se localizan en el centro de las ciudades, ofreciendo la ventaja competitiva de estar en pleno corazón de la urbe.

c) Naturia: Paradores que se encuentran en las zonas rurales de la geografía española o en las costas. Se tratan de destinos que ofrecen la posibilidad de conectar con el entorno, y según lo denomina la entidad en su propia página web: “un lugar en el que el slowtravel sea una realidad” (Paradores de Turismo de España, 2022).

A lo largo de su historia, Paradores ha cambiado de imago tipo en nueve ocasiones, siendo la última modificación en el año 2013. Se trata de la combinación del símbolo (que imita a un tejado, dando la calidez del hogar, pero recordando a edificios históricos), con el logotipo con tipografía Corporate S. Según el Manual de identidad corporativa y usos de marca de la empresa de junio del 2013, el imago tipo solo puede ser utilizado según se indica en el mismo, sin ninguna modificación que no publique en este documento.

El último imago tipo de Paradores, es el que se presenta a continuación:

**Imagen 1. Último imago tipo de Paradores publicado en 2013.**



Fuente: <https://empresa.parador.es>

En su página web Paradores (2022):

“La nueva identidad de Paradores es un ejercicio continuista y en convivencia con la marca anterior. Ha sido creada con el objetivo de ofrecer una imagen con un posicionamiento que permita diferenciar a la Compañía con fuerza en un mercado altamente competitivo. Se trata de adecuar a Paradores con su público objetivo, más joven y moderno, fresco y elegante, comunicar, conectar y empatizar. El nuevo lenguaje ha sido creado en base a un conjunto de signos –cromáticos, espaciales, compositivos, tipográficos e icónicos- para generar sólidos enlaces racionales, formales y emocionales. Una identidad clara, diferenciadora basada en valores de representación visual. El concepto de identidad visual de Paradores está basado en tres elementos: mostrar detalle artístico/cultural/patrimonial + uso y “abuso” del color+ marca re-estilizada moderna, joven y elegante= imagen rotunda y diferenciadora para un mercado global.”

Dicho con otras palabras, la identidad de Paradores quiere reflejar su historia, misión, visión, valores y unificar la red. A través de una tipografía clásica pero eficaz, trata de ganarse un puesto en el *top of mind* de sus *stakeholders* y ser un abanderado de la calidad turística española.

## **5.5 La reputación corporativa de Paradores. Trabajo de campo sobre el punto de vista de sus trabajadores**

Como se ha comentado, la técnica utilizada ha sido un instrumento de elaboración propia para el análisis de datos: la encuesta. Esta herramienta tiene la ventaja de poder enviarse de una manera cómoda a la población, de ser conocida para la muestra y de generar unos datos fiables.

### **5.5.1 Población y muestra**

El cuestionario se envió a trabajadores del departamento de recepción de la empresa Paradores de Turismo S.M.E.S.L. mayores de dieciocho años cuyo puesto de trabajo se localice en la comunidad autónoma de Castilla y León. Paradores cuenta con un total de 4.000 empleados entre todos los departamentos y con noventa y siete establecimientos en catorce comunidades autónomas (Paradores, 2022).

En cuanto a la muestra, el número total de personas que han respondido a la encuesta han sido sesenta y uno, y que en su mayoría, llevan más de siete años trabajando en la empresa, por lo que han podido aportar una visión de la reputación de Paradores desde la experiencia.

### **5.5.2 Pretest**

Se lanzó una encuesta piloto a tres trabajadores del Parador de La Granja, de la comunidad de Castilla y León, con el fin de que facilitasen su punto de vista crítico acerca de cómo estaba planteado el formulario y que no pudieran mantener contacto cercano con los trabajadores que realizarían la encuesta definitiva.

Gracias a esta pequeña prueba previa, se localizaron ciertos errores de redacción, calcular si el tiempo de duración de la encuesta es el adecuado, lo cual fue de interés y agradecimiento para el perfeccionamiento del formulario.

### 5.5.3 Resultados

Se plantearon cuatro tipos de cuestiones: según la naturaleza del contenido, según el tipo de respuesta admitida, según su función en el cuestionario y según su coincidencia con el objetivo.

A continuación, se muestran las preguntas planteadas y el resultado de las mismas:

1. Género: se trata de una pregunta de la tipología sociodemográfica o clasificatoria (según la naturaleza del contenido). Además, tiene una respuesta cerrada (según el tipo de respuesta admitida y dando la opción de mujer, hombre o preferir no decirlo), es personal-rompehielos (según su función en el cuestionario) e indirecta (según su coincidencia con el objetivo).

En este caso, los resultados estuvieron casi empatados, superándose el número de mujeres (50,8%) con respecto al de hombres (44,3% y de personas que prefirieron no revelar dicho dato (4,9%).

2. Edad: al igual que la pregunta anterior, es sociodemográfica o clasificatoria, de respuesta cerrada (al dar opción entre las edades comprendidas entre 18-25, 26-35, 36-45, 46-55, o más de 55), personal-rompehielos e indirecta.

El 34,4% de la población encuestada tiene entre 26-35 años, seguida de 24,6% que tienen entre 36-45 años, tras estos, hay un empate entre las personas de 46-55 años y los mayores de 55 que suponen el 18%, y por último, los jóvenes de entre 18-25 años, siendo el 4,9%.

3. ¿Cuántos años lleva siendo trabajador/a de Paradores?: es una pregunta, con respecto a la primera clasificación, de hechos y comportamientos, de tipo cerrada, personal-rompehielos e indirecta.

Una mayoría, el 63,9%, lleva más de siete años, un 14,8% un año, un 6,6% es trabajadora desde hace 4 años, un 4,9% 3 años, y hay un empate del 3,3% entre aquellos que llevan 5 y 2 años. Estos resultados se muestran en la siguiente gráfica:

4. ¿Conocía Paradores antes de comenzar a trabajar allí?: la pregunta es de tipo clasificatoria, cerrada, esencial y directa. En este caso, las opciones eran sí o no.

El 73,8% sí conocía la empresa antes de trabajar en ella, mientras que el 26,2% restante, no lo hacía.

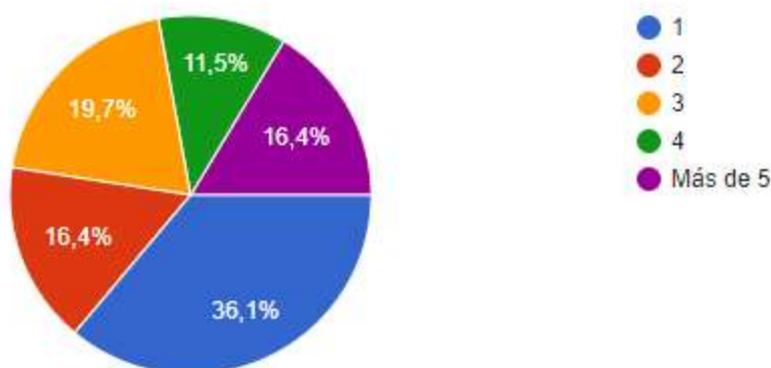
5. ¿En cuántos Paradores diferentes ha trabajado?: es una cuestión clasificatoria, cerrada, alivio y directa.

Como se muestra en el gráfico 1, El 36,1% de los encuestados ha trabajado en un solo parador, seguido de un 19,7% que ha estado en dos, un empate con el 16,4% entre personas que han trabajado en más de cinco y dos, y por último, cuatro encuestados, que suponen el 11,5% del gráfico, ha estado en cuatro paradores.

**Gráfico 1. Número de Paradores en los que han trabajado los encuestados**

¿En cuántos Paradores diferentes ha trabajado?

61 respuestas



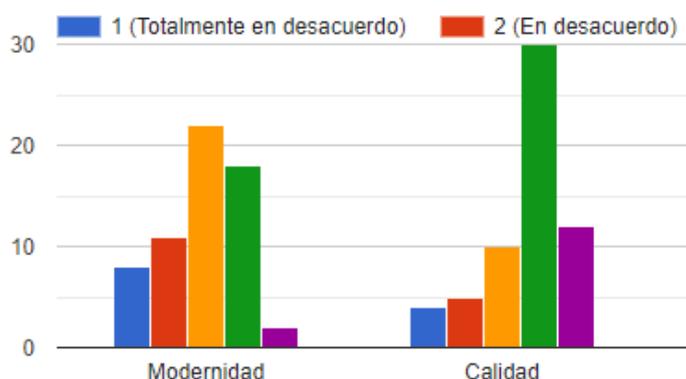
**Fuente:** Elaboración Propia.

6. Puntúe los siguientes ítems según se aproximen, a su parecer, a las características de Paradores, según la escala de Likert (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo, 5= muy de acuerdo).

Esta pregunta es de tipo opinión, semiabierta, esencial y directa. Se trataba de 10 ítems que correspondían con el discurso de Paradores en su página web acerca de su visión, misión, valores y bienvenida del presidente (Paradores, 2022).

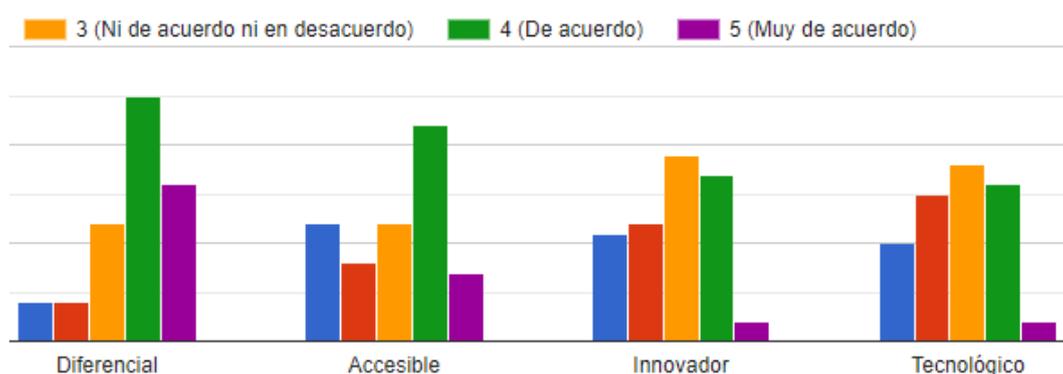
Los resultados fueron los siguientes:

**Gráfico 2. Resultados de las valoraciones de los ítems uno y dos de la pregunta n°6**



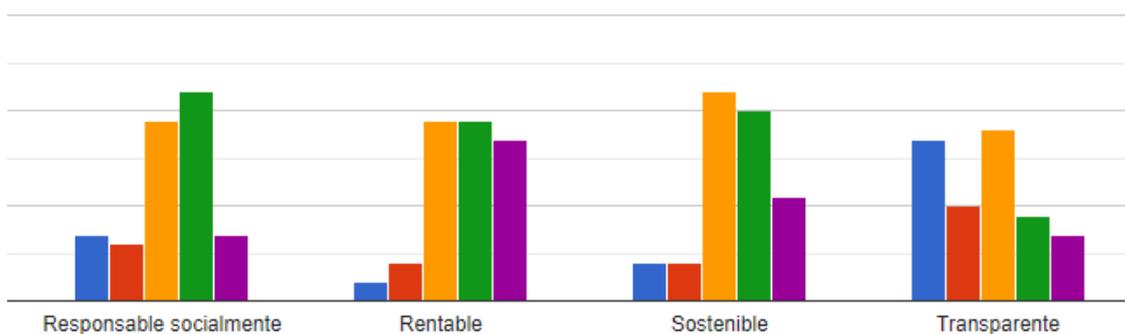
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 3. Resultados de las valoraciones de los ítems tres, cuatro, cinco y seis de la pregunta n°6**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 4. Resultados de las valoraciones de los ítems siete, ocho, nueve y diez de la pregunta n°6**



Fuente: Elaboración propia.

7. ¿Cómo definirías a la red hotelera de Paradores?: En este caso, es una cuestión de opinión, abierta, esencial y directa. Las respuestas han sido muy variadas al tratarse de una pregunta abierta, pero como se comentará en el apartado de conclusiones de la encuesta, la definición general de Paradores para los trabajadores es que es una empresa sólida, diferente, con clientes de poder adquisitivo medio-alto, situado en lugares privilegiados, garantía de calidad pero que se centra más en la experiencia del cliente que en los trabajadores.

8. Seleccione las afirmaciones que considere que Paradores cumple: es una pregunta de opinión, semiabierta, esencial y directa. En total, se mostraron 8 ítems sacados, al igual que la pregunta nº6, del área de “Nuestra Empresa” (Paradores, 2022), que por orden, eran:

a) Ayuda a conservar y restaurar el Patrimonio Histórico-Artístico así como espacios naturales.

b) Paradores respeta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

c) La entidad desarrolla un producto de calidad en el sector de la Hostelería.

d) Fomenta el compañerismo y el sentimiento de pertenencia a la red.

e) Contribuye a la activación de la economía local.

f) Ofrece un servicio personalizado y accesible a sus clientes.

g) Trabaja para ser una empresa innovadora y tecnológica.

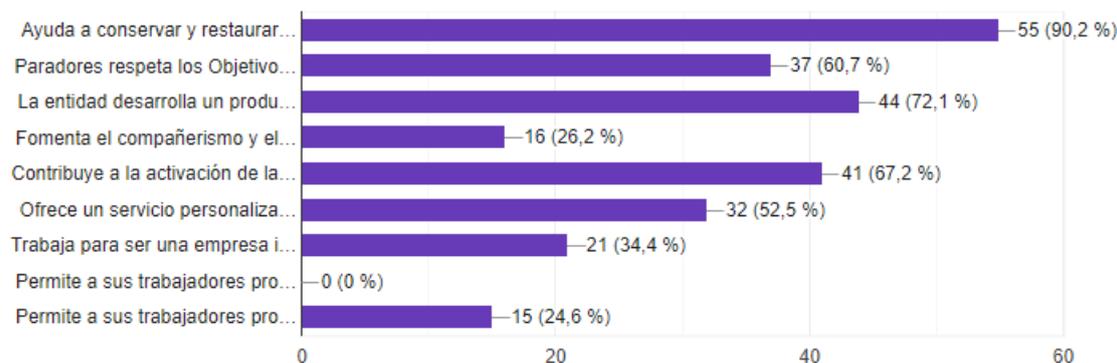
h) Permite a sus trabajadores progresar y crecer a través de una formación continua.

Se procede a incluir el gráfico acerca de los resultados de la cuestión.

## Gráfico 5. Resultados de las valoraciones de los ítems de la pregunta nº8

Seleccione las afirmaciones que considere que Paradores cumple:

61 respuestas



**Fuente:** Elaboración propia.

9. ¿Considera a Paradores como una entidad con buena reputación? Justifique su respuesta: es una pregunta de opinión, abierta, esencial y directa. Como se ha dicho en los resultados de la pregunta nº7, se comentará en el apartado de conclusiones de la encuesta, pero cabe destacar que el sentimiento general de los encuestados es que de cara al cliente, Paradores tiene buena reputación, pero que por el contrario, debería mejorar este aspecto entre sus empleados.

10. Por último, explique cómo cree que Paradores puede mejorar su reputación de cara a sus trabajadores: es una cuestión de opinión, abierta, esencial y directa. Al igual que en la pregunta nº7 y nº9, se comentará en el apartado de conclusiones de la encuesta, pero se puede adelantar como resultado que gran parte de los trabajadores creen que mejoraría la visión que tienen de la empresa si se cumpliera con el convenio, se aumentarían los salarios y se redujera la duplicidad de funciones en los diferentes posiciones laborales.

11. Si quiere añadir algo más...: una pregunta de opinión, abierta, de alivio y directa, por si se hubiera quedado algo en el tintero con las preguntas anteriores o se quisiera comentar o ampliar alguna respuesta. Solo diecisiete personas quisieron añadir alguna cuestión más, pero en su mayoría eran quejas hacia la directiva y las condiciones de trabajo.

#### **5.5.4 Conclusiones de la encuesta**

Una vez analizados los resultados cuantitativos, se procede a tratar las conclusiones sacadas de este estudio.

En primer lugar, la práctica semejanza en el género de los encuestados, pudiendo ser un reflejo de las políticas de igualdad de género implantadas en Paradores, pero desconociendo el rango dentro del departamento de recepción (ayudante, recepcionista o responsable).

El grosor de edades ha ido desde los 26 hasta los 45 años, demostrando que Paradores contiene una plantilla joven gracias a políticas llevadas a cabo por el departamento de Gestión de Talento, no sabiendo si estas personas cuentan con un puesto fijo o si son contratadas.

Gran parte de los encuestados lleva más de 7 años trabajando en Paradores, por lo que sus opiniones pueden considerarse como significativas por su experiencia como empleado de la empresa, conociendo los puntos fuertes y débiles de la misma, por lo que se consideraba un dato interesante a conocer en el estudio.

La siguiente pregunta, sobre si conocían la entidad antes de comenzar a trabajar en ella, podía ser un reflejo de los prejuicios que como clientes han podido tener los trabajadores antes de comenzar a su labor con la empresa en siguientes cuestiones, por lo que se estimó sugerente para apoyar esta investigación.

El número de Paradores en los que los encuestados han trabajado, era de relevancia, ya que al igual que la pregunta nº3, la experiencia de los años trabajados en la empresa así como el conocimiento de diferentes hoteles de la cadena como empleado, genera cierta veteranía, pudiendo ser más crítico.

La cuestión acerca de las características de Paradores ha corroborado la hipótesis de este estudio. Por lo general, los trabajadores consideran que la empresa ofrece un servicio y unos productos de calidad, siendo diferente al resto de la competencia (y obteniendo, por tanto una ventaja competitiva, por ejemplo, en cuanto a la ubicación gracias, entre otras cosas, a que la mayor parte de su capital procede del Estado), que es una entidad rentable, socialmente responsable (con campañas como #ParadoresSostenibles) y accesible (gracias a la variedad de tarifas, como la joven para menores de 40 años, la de “Días Dorados” para mayores de 55, ofertas estivales, la

posibilidad de canjear puntos obtenidos con la tarjeta de fidelización “Amigos de Paradores”, etc.).

Continuando con esta pregunta, y como se planteaba al principio del estudio, los trabajadores han otorgado una menor puntuación, según la escala de Likert, a características como la innovación, la tecnología y la transparencia. Consideran que debe de cambiar el sistema informático y que las cuentas, aunque sean publicadas, se conozcan no solo los salarios de trabajadores dentro del convenio si no también fuera de él.

En lo que concierne a la definición que hacen los empleados de la empresa, cabe destacar, como se ha indicado en el anterior punto, que por lo general se habla de Paradores como de una empresa con ventaja competitiva, que ofrece productos y servicios de calidad, que es una empresa sólida (hablando de la rentabilidad de la misma), cuyo público objetivo son personas con un poder adquisitivo medio-alto, ubicado en lugares idílicos, pero que debe de tener en cuenta más a sus trabajadores y reformar las instalaciones.

Hay un sentimiento de malestar con los altos cargos, ya sean jefes, directivos o la propia presidencia, los trabajadores consideran que nadie es más que nadie, y que estos puestos deberían de ser conscientes de que, detrás de ellos, hay un equipo de personas. Aunque por otro lado, se puede encontrar el mismo número de respuestas positivas a cerca de empleados que consideran a Paradores como su hogar, y que tratan de hacer su trabajo lo mejor posible para seguir manteniendo la reputación de la empresa, debido al número de años que llevan en ella y la experiencia que han vivido en la misma.

Las afirmaciones de la pregunta nº8, como se ha comentado, han sido sacadas de la misión, visión y valores que la empresa comunica en su página web, tratando de contrastar esa idea que Paradores quiere mostrar al mundo con lo que sus empleados opinan.

La mayoría considera que, efectivamente, Paradores contribuye a mejorar y conservar el Patrimonio Histórico-Artístico de España así como los espacios naturales en los que algunos hoteles tienen su enclave. Por lo general, estos empleados también creen la empresa respeta los ODS, que genera unos productos y servicios de calidad, (como venían indicando desde la definición), y que activan la economía de las localidades en las que se encuentran.

Los empleados han dado menor puntuación a los ítems referidos a la tecnología (al igual que en la pregunta anterior) y al fomento del compañerismo o a la oportunidad para progresar en la empresa. Hay quejas generalizadas acerca del ambiente en los puestos de trabajo de recepción, y contrastándose con la hipótesis planteada en este estudio, puede deberse a que la recepción de un hotel actúa como el cerebro del mismo, es el punto de unión de todos los departamentos, al que acuden los clientes ante alguna sugerencia o queja y la que organiza el día.

En cuanto a la poca posibilidad de progreso, puede deberse a que, en el departamento de recepción, solo hay un jefe/a y dos o tres recepcionistas, haciendo que el resto de trabajadores perpetúen su carrera profesional con un contrato de ayudantes de recepción, pero desempeñando las mismas tareas que un recepcionista, aunque el salario no sea igual.

Los trabajadores piensan que Paradores tiene una buena reputación entre sus clientes, por razones como:

- Porque su programa de fidelización “Amigo de Paradores” cuenta con casi un millón de personas.
- Porque ofrecen seguridad al pertenecer gran parte del capital al Estado.
- Por su servicio de calidad haciendo que el cliente se sienta siempre lo más a gusto posible.
- Por el trabajo que ellos mismos desempeñan.
- Porque lo avalan las estadísticas, como el índice MERCO del año 2021 en el que Paradores aparece como la cadena hotelera más reputada de España, (MERCO, 2021).

La hipótesis planteada en este estudio es reforzada con la participación de los encuestados. Aunque Paradores cuenta con una muy buena reputación corporativa de cara a sus clientes, muchos de sus trabajadores del departamento de recepción tienen un sentimiento de rabia con la empresa, y creen que se mejoraría la visión que tienen de ella con los siguientes cambios:

- a) Una subida del salario.
- b) Sacando a oposición más puestos fijos y ofrecer menos contratos eventuales ofreciendo así mayor estabilidad laboral.

c) Arreglando las instalaciones de aquellos hoteles en los que se precisen reformas para mejorar los puestos de trabajo y la atención a los clientes.

d) Fomentando un ambiente agradable en el trabajo.

e) Favoreciendo la conciliación laboral tan complicada de conseguir en la hostelería.

f) Contratando más personal.

g) Mayor agradecimiento a los trabajadores y cursos de formación que permitan la promoción interna.

h) Repartiendo la carga de trabajo.

Destacar que el apartado de la pregunta con la que finaliza el cuestionario, única cuya cumplimentación no era obligatoria, ha sido aprovechada por los trabajadores de recepción como un cajón desastre de quejas sobre sus condiciones laborales, lo que hace que la reputación de Paradores desde el punto de vista de sus empleados, no sea la más favorable.

Por ello, se considera que la empresa debe elaborar políticas que permitan crear, en primer lugar, un buen ambiente de trabajo, facilitar la conciliación laboral y ofrecer cursos de formación para una mejor preparación de los empleados, lo cual se verá repercutido no solo en los beneficios de la empresa, sino también en su reputación.



## 6. Conclusiones finales

La reputación corporativa es un activo intangible de la empresa inseparable de su visión, misión, valores, identidad e imagen corporativa. Es tarea de la empresa el activar en el imaginario de los *stakeholders* las ideas positivas de la misma, hacer un buen uso de su reputación y gestionarla de manera eficaz, creando un colchón ante una posible crisis futura y generando beneficios gracias a ello.

Aunque en ocasiones se otorgue más importancia a otras características de las empresas como pueden ser la identidad o la imagen corporativas, la reputación no deja de ser un conjunto de todas ellas. Además, la reputación son también las acciones que genera la empresa, el trato que los trabajadores ofrecen a los clientes, las condiciones laborales que se ofrecen a los empleados, la cercanía con los proveedores, y por supuesto, una responsabilidad social corporativa que permita a las generaciones venideras disfrutar de su futuro.

Gracias a la posibilidad de medición de reputación, las empresas en la actualidad tienen una herramienta que les permite conocer sus puntos fuertes y aquellos que debe mejorar. Aparecer en el *top of mind* de sus grupos de interés y en las métricas de valoración, debería de ser unos de los objetivos de las entidades, ya que de esta manera, estará cuidando la forma en la que ofrece su producto o servicio así como a sus *stakeholders*. Se tendría que dar una mayor importancia a la aparición de las listas de estas mediciones, ya que, al fin y al cabo, son la manera que la empresa tiene de conocer esta valoración tan subjetiva.

Por otro lado, no hay que cometer el error de generar una buena reputación en un único grupo de interés. Es difícil obtener las mismas métricas en todos los *stakeholders*, pero las políticas y acciones desarrolladas por la empresa durante la gestión de su reputación han de ser equilibradas entre ellos.

Como se ha comentado en el anterior apartado, Paradores es un ejemplo en el sector de la hotelería como cadena hotelera reputada. Cuenta con grandes valoraciones y valores sólidos, tiene una gestión de la reputación ordenada y sensata, pero no debe dejar de lado a sus trabajadores, por ello, se aconseja un estudio de la opinión que los empleados tienen de la empresa o abrir un buzón de sugerencias para poder poner voz a sus peticiones o recomendaciones.

Una vez finalizado este punto, se ha de matizar las **limitaciones** con las que se ha realizado esta investigación. En primer lugar, existen más formas de poder medir la reputación corporativa, pero las que se presentan son las más reconocidas a nivel internacional y nacional y van acorde con la limitación física del trabajo en cuanto a número de páginas.

En lo que concierne a la muestra, Paradores de Turismo cuenta con casi 4.000 trabajadores, según su página web, por lo que la muestra de 61 empleados en la investigación acerca de la reputación de la empresa para sus trabajadores, puede suponer un inconveniente la poder formular conclusiones generales. Se considera que, a pesar de no ser una muestra muy amplia, el haberla reducido únicamente a trabajadores del departamento de recepción en la comunidad de Castilla y León, ha posibilitado el alcanzar un análisis casi completo sobre el tema de estudio.

Por último, con este trabajo se pretende continuar el camino para futuras investigaciones acerca de la reputación corporativa o sobre la empresa Paradores de Turismo, pudiéndose realizar un nuevo estudio referente a la mejora de la reputación de las empresas, cómo actuar frente a una crisis reputacional, o claves para obtener una buena reputación corporativa.

## 7. Bibliografía

Alloza, A. y Martínez, L.C. (2007). “La medición y el fortalecimiento de la reputación corporativa”, en Hernández Robledo, Miguel Ángel; Losada Vázquez, Ángel y Macías Castillo, Agustín (coords.), *Estrategia y conducta social de la organización*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca.

Berens, G. y Van Riel, C.B.M. (2004). “Corporate Associations in the Academic Literature: “Three Main Streams of Thought in the Reputation Review, 1 July, vol. 7, núm. 2, pp. 161-178.

Carreras, E., Ángel A. y Carreras, A. (2013). “Reputación corporativa.” Madrid: Lid. Print.

Carrió Sala, M., y Casi, E. (2013) “Gestión de la reputación corporativa : convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo” Ed. Barcelona ; Libros de cabecera. Print.

Chun, Rosa (2005). “Corporate reputation: meaning and measurement”, en *International Journal of Management Reviews*, vol. 7 (2), pp. 91-109.

Caro, A. (2010) *Comprender la publicidad* / Antonio Caro. Ara Llibres: Ara Llibres.

Fombrun, CH. J. (1997). “Reputation Realizing Valve from Corporate Image”, Harvard Business School Press.

Fombrun, C., Hardberg, N.A. y Sever, J. M. (2000). “A Multistakeholder Measure of Corporate Reputation”, en *The Journal of Brand Management*, vol. 7 (4), pp. 241-255.

Fombrun, C. J., Van Riel, C.B.M. (2003). “Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations.” Prentice Hall.

Fombrun, C. y Van Riel, C. (1997). “The reputational Landscape”. *Corporate Reputation Review*, vol. 1, nº 1, pp. 7-21.

Gray E. y Balmer, J. (1998). “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, en *Long Range Planing*, vol. 31 (5), pp. 695-702.

Gutiérrez-Rubí, A. (2005). "La reputación responsable". *Revista de Comunicación Arte y Literatura* [Revista electrónica].

Hall, R. (1992). “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, en *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.

Hell, O. y Roberston, T. S. (1991). “Toward a Theory of competitive Market Signaling: A Reserch Agenda”, en *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 403-418.

Martínez Fuentetaja, L.H. (2022). “Paradores de Turismo. La rehabilitación de edificios históricos con propósitos turísticos”. Universidad de Valladolid.

Merco (2021). Índice Merco 2021. Recuperado el: 13/05/2022. <https://www.merco.info/es/>

Paradores de Turismo (2013). Manual de Identidad Corporativa y Usos de Marca. Recuperado el: 13/05/2022. <https://contrataciondelestado.es/>

Paradores (s.f.) Historia de los Logotipos de Paradores. Recuperado el: 13/05/2022. <https://www.parador.es/>

Schultz, M.: Mouritsen, J. y Gabrielsen, G. (2001). “Sticky Reputation: Analizing a Ranking System”, en *Corporate Reputation Review*, vol. 4 (1), pp. 24-41.

Schwaiger, M. (2010). *Measuring and Managing Reputation: The State of the Art of Research* (conferencia), Ludwig-Mazimilins-Universität München, Institute for Market-based Management, 10 de marzo, Munich.

Suviri- Carrasco, J. I. (2010). “Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa.” Consejo Editorial, pp. 182-184. Recuperado el: 10/05/2022.

Vizcaíno-González, M. (2010). “Risco de reputación: revisión teórica e aproximación á súa valoración.” Recuperado el: 13/05/2022. <https://www.accioncontraelhambre.org/>

Walsh, G.; Beatty, Sharon y Shiu, E. M. K. (2009). “The Consumer-based corporate reputation scale: Replication and short form”, en *Journal of Business Research*, vol. 62 (10), pp- 924-930.

