

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Dimensiones de la Reputación Corporativa

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Fernando Concha Fernandez Navarro

Manuel Alexánder Merino Guevara

Vanessa Lucía Ramos Rodríguez

Luis Fernando Valverde Vega

Asesor: Percy Marquina

Surco, noviembre de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Percy Marquina, nuestro asesor, por su dedicación quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación, ha logrado en nosotros que podamos terminar con éxito la presente tesis.

Nuestros profesores del programa de maestría porque todos ellos con sus consejos, sus enseñanzas y su amistad han aportado en nuestra formación profesional.



Dedicatorias

A Dios, por acompañarme en cada paso que doy; a mis padres, por su amor y apoyo incondicional; a mis hermanas, por sus consejos y comprensión; y a las valiosas personas que conocí durante este periodo, gracias por sus enseñanzas y su amistad.

Vanessa Ramos

A Dios por estar a mi lado siempre como guía a largo mi vida, a mi amada esposa e hijo por su amor, comprensión y motivación constante permitiéndome alcanzar este importante objetivo, a mis queridas tías Bertha y Tere por todo el esfuerzo que pusieron en mi formación y valores sembrados en mi persona y a mis hermanas por su compañía y cariño incondicional.

Manuel Merino

A Dios, a mi esposa, mi madre y mis hermanos porque ellos me han enseñado a lo largo de la vida lo que es conseguir objetivos y por todo el apoyo incondicional que siempre me han brindado y que ha sido fundamental para conseguir este grado de magíster.

Fernando Valverde

A Dios por hacer todas las cosas posibles, a mi madre por su inagotable fe para impulsar mis logros y al desmedido amor de mi padre, hermanos y de mi compañera para toda la vida, Myriam.

Fernando Concha Fernandez

Resumen Ejecutivo

Los directivos de las empresas reconocen la importancia adquirida por la reputación corporativa considerada, por muchos, como el activo que les agrega valor por lo que debe de ser gestionada eficientemente y de manera sostenible en el tiempo.

En la literatura revisada se ha encontrado que algunos autores resaltan la incertidumbre de los directivos para determinar las dimensiones de la reputación corporativa debido a las convergencias y divergencias que tienen los autores acerca de la manera de identificar las que deben aplicarse en sus respectivas empresas.

Del análisis de esta literatura, se desprende que no existe consenso para determinar una receta que defina las dimensiones con las que se pueda medir la reputación corporativa de las empresas, motivo por el cual, sobre la base de las convergencias encontradas, se propone en la presente tesis una guía flexible que ayude a los directivos a identificarlas y gestionarlas.

La guía desarrollada propone realizar, inicialmente, un análisis del sector al cual pertenece la empresa, lo cual permitirá conocer su actividad principal, el contexto en el que se desenvuelve y el entorno al que está expuesto. Posteriormente se identificarán los grupos de interés más representativos y, finalmente, una vez definidos, se determinarán las dimensiones de la reputación corporativa tomando ahora, como base, los grupos de interés. Adicionalmente, debe considerarse el tiempo que la empresa lleva operando, ya que esto afecta las perspectivas a futuro; en general, mientras más años haya tenido la empresa un comportamiento consistente o similar más fácil es pensar que lo seguirá haciendo en los años venideros.

Abstract

Company managers recognize the importance gained by the corporate reputation, considered by many as the asset which gives them added value for which it must be managed efficiently and, in time, in a sustained manner.

In the literature that was reviewed it was found that some authors highlight the uncertainty of managers in determining the dimensions of the corporate reputation due to the convergences and divergences that the authors have about the way to identify the ones that must be applied in their respective companies.

From the analysis of this literature, it follows that there is no consensus in determining a recipe that defines the dimensions with which to measure the corporate reputation of companies. This is why a flexible instrument has been developed, in order to help managers identifying and managing their companies' corporate reputation.

The stated instrument consists in, initially, performing an analysis of the sector in which the company belongs and thus knowing its principal activity, the context in which it develops and the environment in which it is exposed. Later, the more representative interest groups will be identified and finally, the dimensions of the corporate reputation will be determined taking into account now, as a base, the interest groups. Additionally, the long term has also being considered, since a company future behavior is expected regarding its past actions. Therefore, the amount of years that any company has been around is taking in consideration, benefiting those that has behaved consistently for long periods of time.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Antecedentes del Tema	2
1.2. Alcances del Tema	4
1.3. Importancia de la Investigación	5
1.4. Limitaciones del Tema.....	5
1.5. Delimitaciones del Tema.....	5
1.6 Resumen.....	6
Capítulo II: Metodología de la Revisión de la Literatura	7
2.1. Búsqueda de Literatura.....	7
2.2. Exploración de la Literatura.....	13
2.3. Desarrollo del Argumento.....	15
2.4. Crítica de la Literatura.....	21
Capítulo III: Resultados de la Revisión de la Literatura	26
3.1 Desarrollo del Argumento.....	26
3.1.1 La reputación corporativa y su importancia para las organizaciones.....	26
3.1.2 Identificación de las dimensiones que conforman la reputación corporativa.....	29
3.1.3 Dimensión asociada a la posición financiera.....	32
3.1.4 Dimensión asociada a la capacidad de quienes la dirigen.....	33
3.1.5 Dimensión asociada a la oferta de los productos o los servicios.....	35
3.1.6 Dimensión asociada a la imagen corporativa	36
3.1.7 Dimensión asociada a la responsabilidad social y medioambiental	38
3.1.8 Dimensión asociada al liderazgo empresarial	40

3.1.9 Dimensión asociada a la ética de la empresa.....	41
3.1.10 Dimensión asociada a la gestión de los recursos humanos	42
3.1.11 Dimensión asociada a la calidad de la gestión	44
3.1.12 Dimensión asociada a la estrategia empresarial	46
3.1.13 Dimensión asociada a la estructura de la organización	48
3.1.14 Dimensión asociada a la cultura de la organización.....	49
3.1.15 Dimensión asociada a la innovación y creación del valor.....	50
3.1.16 Dimensión asociada a la presencia internacional de la empresa	51
3.1.17 Influencia del sector, de los grupos de interés y del largo plazo.	52
3.1.18 Crítica a la revisión de la literatura.....	55
3.2 Conclusiones	59
3.2.1 Recomendaciones	60
Referencias.....	62
Apéndice A: Técnica de Fichaje	72
Apéndice B: Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis.....	76
Apéndice C: Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico	77

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Ficha Bibliográfica para Martínez y Olmedo (2009)</i>	11
Tabla 2.	<i>Ficha Bibliográfica para De Quevedo (2001)</i>	11
Tabla 3.	<i>Ficha de Búsqueda de Literatura Martínez & Olmedo (2009)</i>	12
Tabla 4.	<i>Ficha de Búsqueda de Literatura Caruana (2000)</i>	13
Tabla 5.	<i>Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico</i>	17
Tabla 6.	<i>Matriz de Creación de Esquemas</i>	18
Tabla 7.	<i>Matriz de Análisis del Argumento</i>	20
Tabla 8.	<i>Matriz de Análisis de la Literatura</i>	23
Tabla B1.	<i>Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis</i>	76
Tabla C1.	<i>Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico</i>	77

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Referencias consultadas según la recurrencia de edición.....	10
<i>Figura 2.</i> Mapa de idea central.....	14
<i>Figura 3.</i> Mapa conceptual.....	15
<i>Figura 4.</i> Diagrama de comparación y contraste.....	22
<i>Figura 5.</i> Matriz de Desarrollo de Argumentos Complejos.....	24
<i>Figura 6.</i> Mapa conceptual.....	25
<i>Figura 7.</i> Modelo de dimensiones de Fombrun, Gardberg y Sever.....	31
<i>Figura 8.</i> Recopilación de las dimensiones de la reputación corporativa.....	31
<i>Figura 9.</i> Atributos de la dimensión asociada a la posición financiera.....	33
<i>Figura 10.</i> Atributos de la dimensión asociada a la capacidad de quienes la dirigen.....	35
<i>Figura 11.</i> Atributos de la dimensión asociada a la oferta de los productos o servicios....	36
<i>Figura 12.</i> Atributos de la dimensión asociada con la imagen corporativa.....	38
<i>Figura 13.</i> Atributos de la dimensión asociada a la responsabilidad social y medioambiental.....	39
<i>Figura 14.</i> Atributos de la dimensión asociada al liderazgo empresarial.....	41
<i>Figura 15.</i> Atributos de la dimensión asociada a la ética de la empresa.....	42
<i>Figura 16.</i> Atributos de la dimensión asociada a la gestión de los recursos humanos.....	44
<i>Figura 17.</i> Atributos de la dimensión asociada a la calidad de la gestión.....	46
<i>Figura 18.</i> Atributos de la dimensión asociada a la estrategia empresarial.....	47
<i>Figura 19.</i> Atributos de la dimensión asociada a la estructura de la organización.....	48
<i>Figura 20.</i> Atributos de la dimensión asociada a la cultura de la organización.....	49
<i>Figura 21.</i> Atributos de la dimensión asociada a la innovación y a la creación de valor...51	51
<i>Figura 22.</i> Atributos de la dimensión asociada a la presencia internacional de la empresa.....	52

Figura 23. Mapa conceptual de las dimensiones de la reputación corporativa..... 58



Capítulo I: Introducción

Actualmente, la reputación corporativa es de gran interés para los ejecutivos, inversionistas y consultores empresariales, ya que es vista como un activo intangible que mejora la satisfacción del cliente y su lealtad, y atrae y retiene a sus colaboradores y a inversionistas (Highhouse, Broadfoot, Yugo & Devendorf, 2009). Por otro lado, en el monitor empresarial de reputación corporativa *Mercopersonas 2007* se indicó que nueve de las 15 mejores empresas para trabajar en España figuran entre las de mejor reputación corporativa (Villafañe & Asociados, 2008).

Debido a estos beneficios Martínez y Olmedo (2011) en su artículo *Medida de la Reputación Empresarial en Pyme de Servicio*, señalaron que con el paso de los años la reputación corporativa viene consolidándose como un activo intangible que debe ser gestionado por las empresas con la finalidad de conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Se debe observar que García de León (2009) manifestó que para la gestión de la reputación corporativa debe definirse las dimensiones sobre las cuales se pretende construir la reputación tomando en cuenta que existen percepciones diferentes, según el estudio realizado por Reddiar, Kleyn y Abratt (2012), quienes luego de entrevistar a diferentes directores de empresas determinaron que no existe un listado único de las dimensiones que permita medir la reputación corporativa ya que esta varía según los objetivos y el sector en el que se desarrolla la empresa y de sus grupos de interés.

La presente investigación se orienta a entender los conceptos asociados al proceso de la determinación de las dimensiones desde las diferentes perspectivas que los investigadores han tomado para el desarrollo de sus estudios.

1.1 Antecedentes del Tema

Desde que hay empresas y mercado, existe la reputación corporativa (Rodríguez, 2004), sin embargo, al ser un concepto difícil de definir (Fombrun & Van Riel, 1997; Suviri, 2010; López & Iglesias, 2010; Martínez & Olmedo, 2010; Arbelo & Pérez, 2001; Groenland, 2002) también se vuelve difícil de medir (Martín de Castro & López, 2004).

Las primeras aportaciones teóricas de Camerer y Weigelt (1988) definieron este concepto como “el conjunto de atributos económicos y no económicos vinculados a la empresa, que generan valor y son el resultado de acciones pasadas” (p. 443). Posteriormente, Podolny (1993) precisó el concepto de reputación corporativa como una capacidad que se desarrolla a lo largo del tiempo. Fombrun (1996), fundador del Reputation Institute, consideró a la reputación corporativa como una percepción representativa de las acciones pasadas de la corporación y de sus perspectivas a futuro, que describe el atractivo principal de la compañía para sus constituyentes claves cuando se compara con otros rivales líderes. Un año después, Fombrun y Van Riel (1997) incluyeron en el concepto de reputación corporativa a la capacidad de la empresa para lograr resultados importantes para múltiples grupos de interés.

Otro punto de vista lo ofrecieron Arbelo y Pérez (2001), quienes relacionaron la reputación corporativa al hecho de cómo la ven los grupos de interés, en el tiempo, y cómo expresan esa percepción a través de sus pensamientos y palabras. Por su lado Dowling (2001) la consideró el resultado de la imagen positiva de la empresa cuando esta encierra valores como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso de la compañía con sus grupos de interés y el grado de cumplimiento de dichos compromisos; De Quevedo, De la Fuente y Delgado (2005) la definieron como la percepción a lo largo del tiempo que la empresa mantiene en actitud legítima con todos y cada uno de sus grupos de interés, en términos de comportamiento e información.

No obstante a lo ya descrito, en los siguientes años autores como Capriotti (2009), López y Sebastián (2009), García de León (2009) y Fernández (2011) continuaron complementando el concepto de reputación corporativa. García de León (2009), por ejemplo, definió la reputación corporativa de la siguiente manera:

El conjunto de percepciones que tienen los grupos de interés sobre el grado de cumplimiento de los compromisos que la empresa ha asumido con ellos, percepciones que son una resultante de su comportamiento a lo largo del tiempo y de la armonía lograda entre la identidad e imagen corporativa. (p. 90)

Términos como imagen corporativa e identidad organizativa suelen emplearse como sinónimos de reputación corporativa, sin embargo, esta última es un concepto diferente (López & Iglesias, 2006). Mientras que la imagen corporativa es la proyección de la organización que hacen sus miembros con la finalidad de influir en la percepción de los grupos de interés (Bromley, 2000), la identidad organizativa se conceptualiza como las creencias compartidas de los miembros de una organización sobre la identidad de esta (Whetten & Mackey, 2002). La reputación corporativa es la suma de la identidad, imagen, percepciones, creencias y experiencias que los grupos de interés han relacionado en el tiempo con la empresa (Rodríguez, 2004). Ella trasciende hacia un concepto mucho más profundo donde se puede incluir aspectos tan específicos como la oferta comercial, las políticas y comportamientos corporativos, los resultados económicos y financieros e, incluso, hasta el conocimiento de las acciones en materia de responsabilidad social corporativa (Villafañe, 2004).

Como lo manifiestan diversos estudios, se ha despertado un inusitado interés en la reputación corporativa desde fechas relativamente recientes (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000; Kotha, Rajgopal & Rindova, 2001; De la Fuente & De Quevedo, 2003a, De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Carmeli & Tishler, 2004; Martín de Castro & Navas, 2006; Rindova,

Williamson, Petkova & Server, 2005; Martínez & Olmedo, 2010), sin embargo, a pesar de su influencia en los resultados empresariales, los investigadores han encontrado muchas dificultades cuando intentan medir este concepto (Martínez & Olmedo, 2009).

Una parte de los instrumentos creados para este objetivo proviene de (a) la prensa y revistas especializadas en temas económicos como *Financial Times* y *Fortune*, (b) medios universitarios como el Instituto de Reputación Corporativa de la Universidad de Nueva York, el Foro de Reputación Corporativa y el Monitor Español de Reputación Corporativa [MERCOS] (Rodríguez, 2004), y (c) el ámbito académico que por medio de diferentes investigadores se ha preocupado por establecer instrumentos de medida de la reputación corporativa (Peters & Waterman, 1982; Caruana & Chicorp, 2000; Fombrun et al., 2000; Cravens, Goad & Ramamoorti, 2003).

Al examinar los instrumentos propuestos, se observa una escasa uniformidad en lo que se refiere a los objetivos de estudio, metodología, atributos, dimensiones y características de las empresas consideradas como de buena reputación (Martínez & Olmedo, 2009).

Como ya se ha mencionado, las dimensiones de la reputación corporativa son una variable importante al momento de medirla y diversos autores han propuesto las suyas para este tipo de análisis (Camerer & Weigelt, 1988; Dollinger, Golden & Saxton, 1997; De Quevedo, 2001; De la Fuente & De Quevedo, 2003a; Martín de Castro & Navas, 2006; Chun, 2005; Martínez & Olmedo, 2009). Debido a esto, el presente trabajo de tesis se enfoca en la revisión de la literatura existente acerca de las dimensiones de la reputación corporativa, analizando y comparando distintas investigaciones realizadas en los últimos 30 años.

1.2 Alcances del Tema

El alcance de la presente revisión de literatura es parcial, ya que el tema específico que se está desarrollando, las dimensiones, forma parte de un tema global, la reputación corporativa. Es así que distintos grupos de investigadores han trabajado diferentes aristas.

Para definir el alcance del tema en términos conceptuales es necesario entender lo que significa dimensión, que según explicó Ortiz (2003) es un componente significativo de una variable que posee relativa autonomía y que en conjunto integran a dicha variable.

1.3 Importancia de la Investigación

Para las organizaciones es valioso gestionar la reputación corporativa, y como parte de este proceso resulta esencial identificar cuáles son sus dimensiones. De acuerdo con esta investigación, no existe un consenso para definir las dimensiones de la reputación corporativa, por lo que corresponde a los directivos de cada organización identificar las que son relevantes para ellos, siendo de utilidad la información aquí presentada y analizada.

De acuerdo a los documentos que se revisaron para la elaboración de este trabajo, se confirmó que existe un creciente interés en la reputación corporativa y en los beneficios financieros y no financieros que se derivan de ella. La importancia de la literatura utilizada es que se ha encontrado aportes al conocimiento existente sobre las dimensiones que deben considerarse al gestionar o medir la reputación corporativa de una empresa y los componentes que se deben tener en cuenta para elegirlos.

1.4 Limitaciones del Tema

La principal limitación en el desarrollo de este trabajo fue que había muy pocos estudios relacionados directamente a las dimensiones de la reputación corporativa y a sus aplicaciones. Dado que la mayoría de los artículos abordan el tema desde otros ángulos, representando dificultades para su ubicación y análisis.

1.5 Delimitaciones del Tema

La investigación se concentró en documentos escritos en inglés y castellano desarrollados entre los años 1982 y 2012. En una primera etapa se utilizaron fuentes documentarias terciarias, como son las bases de datos del centro de documentación de CENTRUM Católica: EBSCOhost, JStor, Primo, ProQuest y Emerald; las cuales arrojaron

listados de documentos cuando se hacía la búsqueda colocando el término reputación corporativa. Posteriormente se consultaron fuentes secundarias, como son artículos de revista, tesis, libros y sitios de Internet, para finalmente llegar a fuentes primarias donde no solo había libros y artículos académicos sino también publicaciones. Tanto las bases de datos como los documentos fueron elegidos para garantizar la contundencia de los conceptos relacionados con la identificación de las dimensiones de la reputación corporativa, más no como una cuantificación estadística que puede ser motivo de otro trabajo de investigación.

1.6 Resumen

La reputación corporativa es un activo intangible, siendo una capacidad que se desarrolla en el largo plazo. Es una percepción de las experiencias pasadas, pero que permite predecir el comportamiento del negocio a futuro, hacia todos sus grupos de interés. Esta imagen positiva que la empresa logra proyectar encierra diversos valores organizacionales, como son (a) autenticidad, (b) honestidad, (c) responsabilidad, y (d) integridad; los cuales muestran el grado de compromiso y de cumplimiento que la empresa tiene hacia sus grupos de interés.

Las dimensiones son las aristas o los factores determinantes de la reputación corporativa, y constituyen la base para establecer qué se medirá en cada empresa. El propósito de esta investigación es identificar el conocimiento existente acerca de las dimensiones que componen la reputación corporativa aplicando los pasos del método de revisión de literatura, para listarlas de una manera organizada, identificando también los atributos de cada una de las dimensiones.

Capítulo II: Metodología de la Revisión de la Literatura

Este trabajo es una investigación documental, basada en la revisión y análisis de libros especializados, artículos académicos arbitrados y diversas fuentes de Internet. A lo largo de la revisión de literatura se analizan e interpretan las opiniones, conclusiones y recomendaciones de diferentes investigadores, los cuales han estudiado la reputación corporativa y sus dimensiones. Además, se revisan las metodologías utilizadas por dichos autores.

La presente tesis, por consistir en una revisión de literatura, ha sido desarrollada tomando como base la metodología expuesta en el Proceso secuencial de la revisión de literatura-MAGG 2013 (adaptado de Hart, 2003 y Machi & McEvoy, 2009). Se entiende por metodología a un conjunto de métodos y reglas que permiten recolectar y analizar datos, con el fin de obtener un punto de partida para que los investigadores puedan escoger una aproximación hecha de teorías, ideas, conceptos y definiciones del tema. En tal sentido, a continuación se expondrán los cuatro pasos que se han seguido para la revisión de la literatura en lo concerniente a las dimensiones de la reputación corporativa, los cuales son (a) búsqueda de literatura, (b) exploración de la literatura, (c) desarrollo del argumento, y (d) crítica de la literatura.

El área de estudio se definió luego de que los investigadores hicieran una lluvia de ideas, en base a su experiencia profesional, a las sugerencias de expertos y a las distintas asignaturas cursadas durante sus estudios de maestría. Fue así como surgió el tópico de las dimensiones de la reputación corporativa, sugerido por un experto, con el fin de clarificar el conocimiento que hay del tema y su evolución en los últimos 30 años.

2.1 Búsqueda de Literatura

La búsqueda de literatura en un tema determinado puede llegar a ser algo enriquecedor en términos académicos, pero para ello debe realizarse apropiadamente, siguiendo un proceso estandarizado (Proceso secuencial de la revisión de literatura-MAGG

2013, adaptado de Hart, 2003). Esta búsqueda de literatura se realiza en las siguientes etapas o fases: (a) descubrir la literatura a revisar, (b) conducir la búsqueda de literatura en sí, (c) revisar la literatura hallada de manera somera, (d) usar el Internet como fuente de información, (e) manejar u organizar los datos o la información encontrada, y (e) filtrar la literatura que se ha encontrado para quedarse solamente con aquella que provee información útil y es de fuente sólida. A continuación se explica de manera ampliada cada una de estas fases.

Descubrir la literatura que se revisará. Partiendo de que el propósito de esta investigación es identificar el conocimiento existente acerca de las dimensiones que componen la reputación corporativa, se inició la búsqueda. Los investigadores definieron que la literatura a revisar debía estar circunscrita a documentos académicos o empresariales, escritos por investigadores o instituciones de reconocido prestigio. Fue por esta razón que la búsqueda de información se empezó en la biblioteca virtual de CENTRUM Católica, seguido por visitas presenciales a la misma. Allí se encontraron bases de datos de revistas, de artículos y un sin número de libros de todo el mundo. Este fue el punto de partida para posteriormente investigar en otros lugares o en otras bases de datos.

Conducir la búsqueda de literatura. Según se explicó en el Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de Hart, 2003) conducir una revisión de literatura profunda no es una tarea sencilla o fácil, sino que es una labor compleja. Para conducir esta búsqueda de manera organizada los datos que iban recolectando los clasificaron por temas, siguiendo las indicaciones del Proceso secuencial de la revisión de literatura MAGG-2013 (adaptado de Machi & McEvoy, 2009). En este caso las etiquetas o clasificaciones que utilizaron fueron: (a) antecedentes, (b) definición, y (c) dimensiones. Se dieron cuenta de que hay mucha información sobre reputación corporativa pero que trata

aspectos diferentes como por ejemplo la relación entre este elemento y el valor de la empresa o sus utilidades, los cuales escapan del alcance de la presente investigación

Revisar someramente la literatura encontrada. Según se explicó en el Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de Machi & McEvoy, 2009), esta fase es un proceso sistemático de lectura y revisión de catálogos y resúmenes. Con esta lectura rápida o ligera se logró establecer que trabajos o documentos tenían que ser incluidos en la presente investigación y cuáles no. Entre los aspectos que se revisaron estaban los temas, los fundamentos teóricos y hasta las definiciones. Esto llevó a los investigadores a comprender que cada uno de los distintos tipos de referencias contiene diferentes categorías de información. Por ejemplo, en una revista no se encuentran los fundamentos de la teoría, pero sí se obtienen las dimensiones que aplican a cierta industria. Una buena revisión de literatura contempla teoría pero también conocimientos obtenidos de la práctica, lo que permitirá comprender la importancia del tema que se está investigando. Más adelante, en la Figura 1 se presenta un resumen de las fuentes revisadas, clasificadas según su recurrencia.

Usar el Internet. En la actualidad el Internet es una fuente de búsqueda muy utilizada, ya que a través de esta herramienta se accede a *papers*, a revistas, a blogs y hasta a bibliotecas de prestigiosas universidades. Sin embargo tiene dos limitaciones: (a) no se cuenta con control de calidad, y (b) la data no está catalogada ni organizada (Proceso secuencial de la revisión de literatura-MAGG 2013, adaptado de Machi & McEvoy, 2009). Para minimizar estas debilidades los investigadores evaluaron cada fuente y determinar la calidad de su información. La gran ventaja de la Internet es que ofrece la información más actualizada.

Organizar los datos encontrados: Una vez que se descubrió la literatura a revisar y se revisó someramente la información encontrada, los investigadores estuvieron en capacidad de organizar los datos. Para ello elaboraron tablas por cada documento, siguiendo la

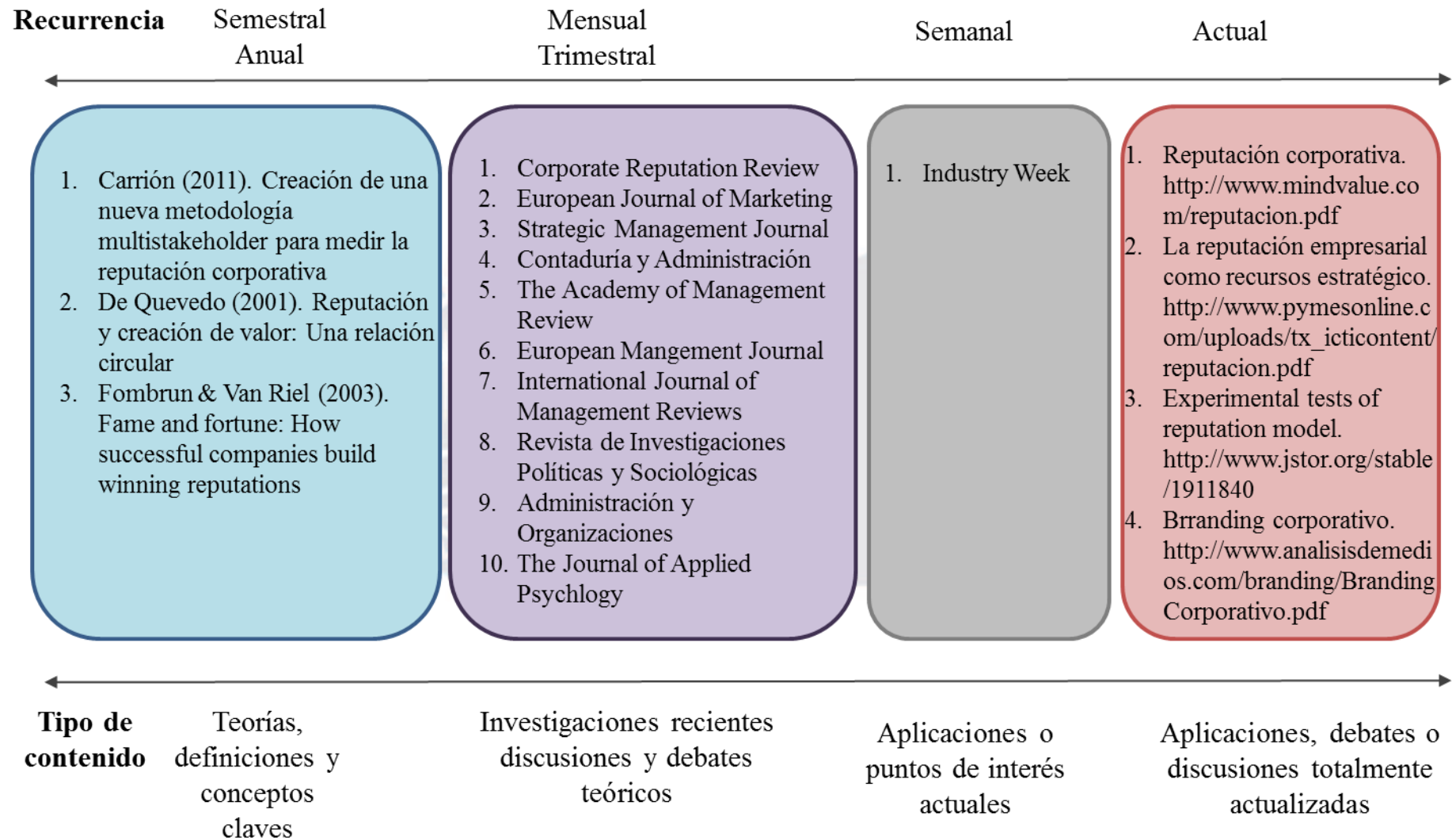


Figura 1. Referencias consultadas según la recurrencia de edición. Adaptado de Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de Machi & McEvoy, 2009, p. 40).

metodología explicada en el Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de Machi & McEvoy, 2009). Ejemplos de esta organización son las fichas o tarjetas bibliográficas que se muestran en las Tablas 1 y 2, además de las que se presentan en el Apéndice A. Fue mediante la realización de estas fichas que la información puede organizarse por tema, en primer lugar los conceptos generales del tema y luego por cada dimensión de la reputación corporativa.

Tabla 1

Ficha Bibliográfica para Martínez y Olmedo (2009)

Autor:	Martínez, I. & Olmedo, I.
Año:	2009
Título:	La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta
Publicación:	Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
Volumen:	15
Número:	2
Páginas:	127-142
Idea principal:	La reputación empresarial es un recurso, una capacidad dinámica y un activo intangible, y por tanto, una fuente de ventaja competitiva, generadora de resultados superiores

Tabla 2

Ficha Bibliográfica para De Quevedo (2001)

Autor:	De Quevedo, E.
Año:	2001
Título:	Reputación y creación de valor: Una relación circular. Aplicación al sector bancario español
Publicación:	Universidad de Burgos
Editorial:	Universidad de Burgos
País:	España
Idea principal:	La reputación corporativa incrementa el valor de una empresa y viceversa

Filtrar o depurar la literatura: Para llevar a cabo la presente investigación se seleccionaron alrededor de 150 documentos provenientes, en su mayor parte, de las bibliotecas virtuales de bases de datos ProQuest, Ebsco Host Research Databases, Jstor Archive, Emerald, entre otros. Todo esto con el propósito de identificar trabajos que pudieran ser incluidos en el estudio, todos relacionados con el tema de reputación corporativa. Así, los investigadores no solo se construyeron una idea general sobre el tema, sino que identificaron distintas aristas enfocándose solamente en los datos relacionados con las dimensiones. En esta fase, los investigadores elaboraron fichas o tarjetas de búsqueda de literatura, tal y como se presentan en las Tablas 3 y 4.

Tabla 3

Ficha de Búsqueda de Literatura Martínez & Olmedo (2009)

Autor:	Martínez, I. y Olmedo, I.
Palabra clave:	Reputación empresarial
Selección crítica:	Se seleccionó por incluir una escala de medida que permite valorar la reputación empresarial
Resumen:	El artículo concluye que la reputación empresarial es multidimensional y propone una escala de medición cuyas dimensiones dependen de la actividad o industria de la empresa y de su producto y/o servicio
Notas:	Presenta dos dimensiones de la reputación corporativa, por ello se considera de suma utilidad para la investigación

Al finalizar la búsqueda de literatura, los investigadores lograron (a) desarrollar una estrategia para relacionar las fuentes según su tema principal y/o su enfoque, (b) resaltar las ideas principales para facilitar los siguientes pasos, (c) construir una base de datos de las fuentes consultadas, (d) crear una herramienta para catalogar los documentos que iban encontrando, y (e) definir la secuencia en la que posteriormente revisarían a fondo los documentos. Además, a partir de esta primera revisión de las investigaciones y estudio

previos, se encuentra que la bibliografía sobre las dimensiones de la reputación corporativa es limitada; al mismo tiempo que existe un beneficio diferenciado en aquellas empresas que gestionan la reputación corporativa a través de sus dimensiones, por ello la perspectiva para la revisión de literatura en el presente caso será abordada desde el campo académico.

Tabla 4

Ficha de Búsqueda de Literatura Caruana (2000)

Autor:	Caruana, A.
Palabra clave:	<i>Corporate reputation</i>
Selección crítica:	Se seleccionó por desarrollar una escala de medida que permite valorar la reputación corporativa
Resumen:	Utiliza un caso para describir el proceso de desarrollar un instrumento que permita medir la reputación corporativa.
Notas:	Parte de una recopilación de 32 dimensiones o indicadores desarrollados por otros autores, para señalar que la escala debe adecuarse a cada industria y a cada caso

2.2. Exploración de la Literatura

Luego de haberse seleccionado el tópico se consultaron las fuentes, explorando la literatura a fondo, y teniendo como soporte tres tipos de herramientas que se denominaron exploración, lectura superficial y creación de esquemas. A continuación se explica cada una de ellas:

- Exploración: Es la búsqueda organizada en biblioteca, catálogos en línea, enciclopedias, índices de publicaciones periódicas y resúmenes sobre el tema.
- Lectura superficial: Entendida como el escrutinio rápido de los posibles trabajos para identificar temas importantes y sus contribuciones específicas a la investigación que en este caso fueron los siguientes: (a) concepto de la reputación corporativa, (b) importancia de la reputación corporativa, c) diferencias y semejanzas con identidad e imagen de marca, (d) modelos de medición de la reputación corporativa, y (d)

influencia de factores como grupos de interés, sector o industria en el que la empresa desarrolla sus actividades así como el largo plazo, entre otros.

- Creación de esquemas: Permite organizar los temas identificados de forma lógica que lleven a construir los argumentos que sustentarán la revisión de la literatura. El primer esquema lógico que se estructuró para el desarrollo de la revisión de la literatura se presenta en la Figura 2 y se denomina *mapa de idea central*.

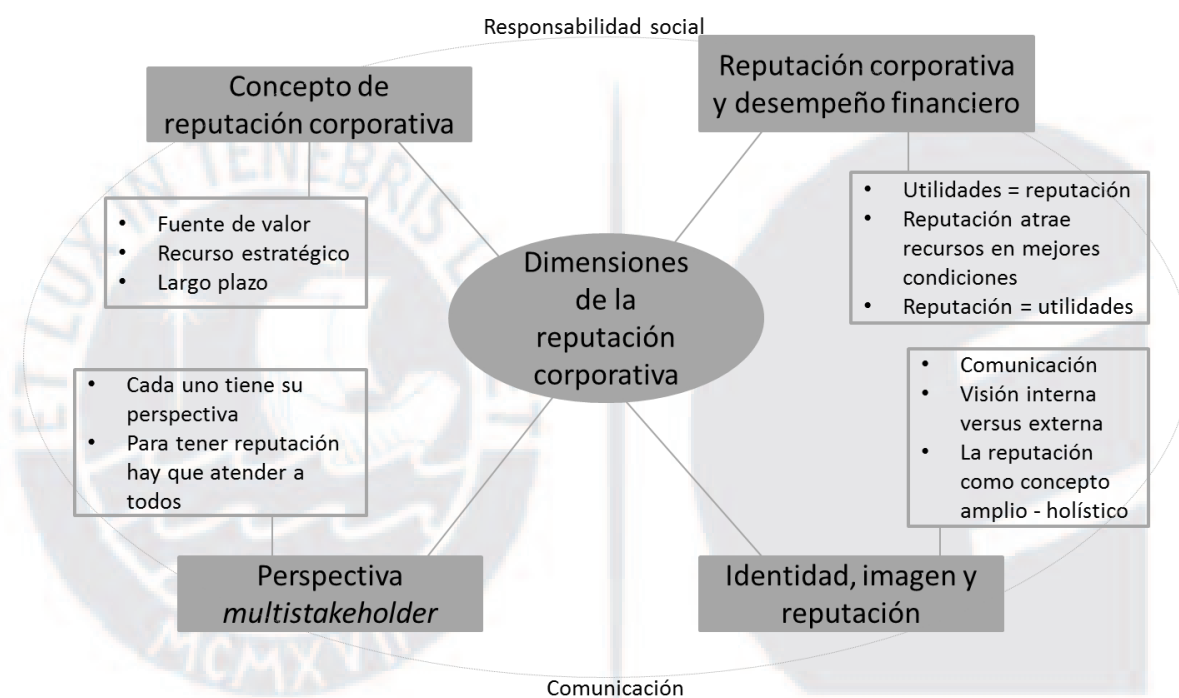


Figura 2. Mapa de idea central. Adaptado de Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de Machi & McEvoy, 2009, p. 49).

El mapa de exploración o de la idea central permite analizar todas las aristas del tema de forma gráfica, entendiendo cómo se relacionan entre ellas. Luego se elaboró un segundo mapa conceptual, que se presenta en la Figura 3, y el cual permitió ir ubicando a los distintos autores según la evolución que ha tenido el tema. Se observa como en la década de los 90 y a inicios del siglo XXI la mayoría de los estudios se concentraron en la relación entre la reputación corporativa y el desempeño financiero, dejando de lado otras dimensiones.

Es el enfoque de múltiples grupos de interés, conocido también como *multistakeholder* que es el término en inglés, siendo la base para el análisis multidimensional

de la reputación corporativa. Este enfoque se ha desarrollado en los últimos 15 años y es la base para esta investigación, ya que lleva a reconocer que no solo existe una dimensión económica o financiera, sino que hay otras dimensiones como la de la comunicación (Fernández, 2011) o la de la responsabilidad social (De Quevedo et al., 2007). Destaca entre los autores Carrión (2011), quien explicó que la reputación corporativa tiene cuatro dimensiones interrelacionadas: (a) calidad, (b) producción, desempeño o rentabilidad, (c) responsabilidad, y (d) apariencia o imagen.



Figura 3. Mapa conceptual. Adaptado de Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de L. Machi & B. McEvoy, 2009, p. 49).

2.3. Desarrollo del Argumento

Los autores organizaron y analizaron los datos obtenidos de las diversas fuentes del proceso de la exploración de la literatura, para luego filtrar los hallazgos, estableciendo claramente el conocimiento sólido y disponible del tema de estudio, que para la presente tesis son las dimensiones de la reputación corporativa. Esta actividad fue la base que permitió finalmente, responder las preguntas de la investigación planteada.

Para desarrollar el argumento de forma exitosa se construyó el caso, para lo cual se organizó y compiló un conjunto de hechos de manera lógica, lo cual sirvió de base para la construcción de los argumentos relacionados al tema de estudio. Se utilizan dos herramientas para el desarrollo del argumento: (a) matriz de desarrollo del argumento cronológico y (b) matriz de creación de esquemas. A continuación, en la Tabla 5 se presenta la matriz de desarrollo del argumento cronológico.

Posteriormente se elaboró la matriz que se presenta en la Tabla 6 y la cual permitió la construcción de esquemas, agrupando a los autores en torno a: (a) importancia de la reputación corporativa, (b) características de la reputación corporativa, y (c) dimensiones, que se clasifican en financieras y multidimensiones. Hasta aquí queda claro que el comprender que son múltiples las dimensiones de la reputación corporativa parte del hecho de reconocer que las empresas tienen múltiples grupos de interés.

Asimismo, para la construcción del argumento, todas las afirmaciones se sustentarán en las evidencias correspondientes, tomando como afirmación la declaración o aseveración del argumento y, como evidencia, al conjunto de datos presentados que respaldan la afirmación. Por ejemplo, en la revisión de la literatura, se observa que entre los autores no existe consenso para definir las dimensiones de la reputación corporativa (afirmación) pues de la revisión de la literatura se evidencia la influencia del sector de la empresa, los grupos de interés y el largo plazo al determinarlas (Ferguson et al., 2000; Dowling, 2001; Groenland, 2002).

El análisis central de las dimensiones de la reputación corporativa se desarrolló realizando los siguientes tres pasos: (a) articulación de la información recopilada, (b) síntesis de la información y (c) análisis de los patrones de datos. A continuación se detallan cada uno de ellos.

Tabla 5

Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico

Autor	Año	Puntos clave	Argumento
Capraro & Srivastava	1997	Reputación y rendimiento financiero	La relación es simbiótica porque la reputación corporativa afecta el rendimiento financiero y viceversa, ya que el rendimiento pasado afecta la valoración o medida de la reputación
Camerer & Weigelt	1988	Reputación y estrategia corporativa	La reputación es un reflejo de comportamientos pasados que permiten inferir cómo será el comportamiento futuro
Bromley	2000	Identidad corporativa, marca corporativa y reputación corporativa	La imagen corporativa es la proyección de la organización que hacen sus miembros con la finalidad de influir en la percepción de los grupos de interés
Fombrun, Gardberg & Sever	2000	Reputación corporativa y el enfoque multistakeholder	Cada <i>stakeholder</i> mide la reputación corporativa o valora atributos diferentes. Por ello el desarrollo de una buena reputación debe hacerse desde la perspectiva de los distintos stakeholders.
Arbelo & Pérez	2001	Reputación empresarial como recurso estratégico	La reputación es un recurso generador de ventaja competitiva. Lamentablemente la medición de Fortune posee un halo financiero que limita el análisis porque las dimensiones de la reputación empresarial son más amplias. Analiza la relación entre reputación y resultado económico
De la Fuente & De Quevedo	2003a	Relación entre reputación y rendimiento empresarial	La relación es en dos vías porque las empresas con una mala reputación pierden el apoyo de sus stakeholders, perdiendo capital y el valor en sí de la empresa. Mientras que la buena reputación estimula el rendimiento futuro
Chun	2005	Medición de la reputación corporativa	Propone una escala de medición, luego de diferenciar claramente la imagen, la identidad y la reputación empresarial
De Quevedo, De la Fuente & Delgado	2005	Relación entre reputación y rendimiento empresarial	Las percepciones de reparto legítimo del valor creado por la empresa entre sus participantes a través del tiempo le adjudicará una reputación favorable, la cual disminuye la distorsión que causa la falta de información. A su vez una mejor reputación atrae mejores recursos en condiciones más favorables y contribuye por ende a la creación de valor de la firma
López & Iglesias	2006	Relación entre reputación y rendimiento empresarial	Los resultados confirman la naturaleza multidimensional de la reputación empresarial, y la influencia del rendimiento pasado en la percepción de reputación y a su vez de esta en el rendimiento futuro
Alcalá	2007	Conceptos de reputación corporativa. Multidimensional	La reputación corporativa incluye no sólo la responsabilidad social corporativa, sino también cuestiones como la ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales, imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos, etc. Lograr una definición uniforme resulta casi imposible, pero es a la vez preciso dar una que permita de algún modo valorar los activos intangibles de las empresas
De Quevedo, De la Fuente & Delgado	2007	Reputación corporativa y desempeño social	Tanto la reputación empresarial como el desempeño y la responsabilidad social se basan en el análisis desde la perspectiva de los stakeholders, por lo que sin duda están relacionadas. En la medida en que los distintos actores validan la existencia de la empresa entonces la reputación de la empresa se afecta favorablemente
Martínez & Olmedo	2009	Medición de reputación empresarial, multidimensional	La reputación empresarial es un recurso, una capacidad dinámica y un activo intangible, y por tanto, fuente de ventaja competitiva, generadora de resultados superiores. Se desarrolla una escala de medición multidimensional
Martínez & Olmedo	2010	Medición de reputación empresarial, multidimensional	La reputación es un activo estratégico que, estando bien gestionado, puede ser fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Crea una herramienta de medición adaptada a las circunstancias, considerando a los distintos stakeholders
Carrión	2011	Metodología multistakeholders para medir la reputación	Existen cuatro dimensiones para medir la reputación corporativa: 1. Calidad, 2. Producción, desempeño o rentabilidad, 3. Responsabilidad y 4. Apariencia o imagen
Fernández	2011	Reputación corporativa y comunicación	La dimensión de la comunicación es esencial, porque todo lo que se hace para desarrollar reputación puede no ser valorado ni conocido. La reputación se basa en percepciones, de allí la importancia de la comunicación
Abbratt & Kleyin	2012	Identidad corporativa, marca corporativa y reputación corporativa	La identidad corporativa es interna a los miembros de la organización, mientras que la marca es externa, algo así como la forma en que es percibida la empresa, mientras que la reputación es más amplia que los dos conceptos previos

Nota. Adaptado de Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de C. Hart, 2003, p.121).

Tabla 6

Matriz de Creación de Esquemas

Ítem	Idea central	Frases clave	Autor
1	Importancia de la reputación corporativa (¿Qué beneficios otorga?)	<p>Representa una diferencia competitiva para las empresas</p> <p>Genera mejores resultados financieros (cotización en bolsa, ventas y otros)</p> <p>Atrae mayores inversionistas.</p> <p>Atrae el mejor talento humano.</p>	<p>Camerer & Weigelt, 1988; Hall, 1992; Deephouse, 2000; Arbelo & Pérez, 2001; Roberts & Dowling, 2002; López & Iglesias, 2010.</p> <p>Fombrun & Shanley, 1990; Dollinger et al., 1997; Greysen, 1999; Kotha et al., 2001; Roberts & Dowling, 2002; De Quevedo et al., 2005; García de León, 2009.</p>
2	Características de la reputación corporativa (Se encontró que):	<p>Es constructo multidimensional.</p> <p>Es la percepción de los grupos de interés en el largo plazo.</p> <p>Depende del sector y la industria donde la empresa desarrolla sus actividades.</p> <p>Importancia de gestionarla.</p>	<p>Martín de Castro, López & Navas, 2004; Martín de Castro & Navas, 2006; López & Iglesias, 2010.</p>
3	Dimensiones (¿Cómo se determinan?)	<p>No existe consenso en la determinación de las dimensiones.</p> <p>Deben ser asociadas a las áreas de la empresa (financiera, cultura organizacional, producto y servicio, innovación, y creación de valor, entre otros).</p> <p>Analizando a los grupos de interés, sector o tipo de industria y en el largo plazo.</p>	<p>Fombrun & Shanley, 1990; Chun, 2005; Martín de Castro & Navas, 2006; Abratt & Kleyin, 2012</p> <p>T. Ferguson, Deephouse & Ferguson., 2000; Dowling, 2001; Groenland, 2002; Whetten & Mackey, 2002; Rodríguez, 2004; De Quevedo et al., 2005; Rindova et al., 2005; García de León, 2009; Martínez & Olmedo, 2009, 2010; López & Iglesias, 2010; Walker, 2010; Carrión, 2011; Chun, 2005; Reddiar et al., 2012.</p>

Articulación de la información recopilada. Este paso permite sistematizar la información para encontrar la lógica y contundencia de las ideas de diversos autores y de este modo señalar la información concreta y relevante para construir el análisis. Esta labor permitió destacar las ideas centrales de cada fuente, constituyéndose en evidencia disponible para la investigación. Se catalogó la información y autores relacionados con la importancia de la reputación corporativa, la dimensión como elemento crítico para su medición, así como los

modelos de medición e interrelaciones entre los factores de tiempo, grupos de interés, sectores industriales, y los estudios previos o aplicados relacionados con estas dimensiones.

Síntesis de la información. En este segundo paso el propósito fue evidenciar las posiciones de cada autor sobre las dimensiones de la reputación corporativa y encontrar las convergencias y divergencias para clarificar lo que estos expresan o referencian sobre el tópico de la literatura. En tal sentido, se encontró que todos los autores e instituciones consultados coincidieron en la importancia de la reputación corporativa y en la gestión de las empresas para agregarle valor de modo que su medición sea de carácter multidimensional.

Asimismo se observó que los modelos propuestos para la medición de la reputación corporativa utilizan listados de dimensiones específicas, destacando diferentes grupos de interés de acuerdo al sector. En resumen, el ejercicio de sintetizar la información recopilada permite señalar los argumentos acerca de las dimensiones de la reputación corporativa que conducen al propio análisis, transformándolas en evidencia concreta, relevante y válida para la construcción lógica del conocimiento disponible para la revisión de la literatura.

Análisis de los patrones de datos. El objetivo que persigue este tercer paso es ubicar los patrones del conocimiento disponible para organizar las ideas centrales y evidenciar el orden de los diversos grupos de pensamiento, por autores, sobre las dimensiones de la reputación corporativa. Es así que se señala cómo las divergencias y convergencias se centran en la determinación de las dimensiones en cada modelo propuesto para la medición de la reputación corporativa. Asimismo, se destaca la importancia de su rol y, como es vital considerar para el análisis, se revisa la relación entre los grupos de interés, el sector a la cual pertenece la empresa a evaluar y el largo plazo como requisito para construir la reputación de una compañía.

Se concluye el desarrollo del argumento presentando la Matriz de Análisis del Argumento, que se muestra en la Tabla 7. Esta herramienta permite el análisis del argumento

de la multidimensionalidad de la reputación corporativa. Para ello se evalúan distintos patrones, como es la relación causa-efecto, la relación entre casos paralelos, la autoridad y los significados, entre otros. En cuanto a la autoridad, son los estudios más recientes los que han revelado que la data previa había sido analizada de forma empírica y emprendieron un análisis separando las variables (De Quevedo et al., 2007; Martínez & Olmedo, 2009; López & Iglesias, 2006).

Tabla 7

Matriz de Análisis del Argumento

Patrón del argumento	Lógica del argumento	Condiciones o requisitos
Causa y efecto	Para cada causa hay un efecto	¿Cuáles son los efectos de los distintos grupos de interés en la definición de las dimensiones?
Efectos a causa	Todos los efectos tienen una causa	¿Qué efectos tienen el buen desempeño financiero, la comunicación y la imagen en la reputación corporativa? En base a esto ¿podrían ser consideradas como dimensiones?
Signo	Identificables síntomas, señales o signos preceden eventos y acciones	¿Cómo se pueden reconocer las distintas dimensiones que tiene la reputación corporativa y sus atributos?
Muestra de la población	Lo que es cierto para la muestra es cierto para la población	¿Están los investigadores (de documentos previos) de acuerdo en las dimensiones de la reputación empresarial? ¿Cómo lo midieron? ¿Qué muestras utilizaron?
Casos paralelos	Cuando dos casos son similares, lo que es cierto para el primer caso también es cierto para el segundo caso	¿Pueden utilizarse los mismos atributos para diferentes empresas o incluso para diferentes industrias?
Analogía	Dado que dos elementos son similares entonces lo que se concluye con respecto a uno se puede concluir con respecto al otro	¿Las dimensiones de la reputación corporativa para la empresa A son válidas para la empresa B?
Autoridad	Mientras más se conoce sobre un hecho más se puede opinar	¿La investigación realizada es suficiente para poder concluir sobre las dimensiones de la reputación corporativa?
Significados	El resultado es directamente atribuible a cierta acción	¿Para entender la multidimensionalidad de la reputación corporativa es necesario comprender la perspectiva de los múltiples grupos de interés?

Nota. Adaptado de Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de L. Machi & B. McEvoy, 2009).

2.4 Crítica de la Literatura

De acuerdo a los autores esta parte tiene como propósito interpretar el conocimiento actual sobre el tema de estudio, estableciendo las conclusiones que responden a las preguntas de la investigación desprendidas de las conexiones lógicas entre cada uno de los argumentos obtenidos, y fortalecer el argumento complejo presentado en la revisión de la literatura. Sobre esta base, las evidencias propuestas para emitir dicha afirmación responden a un análisis que se visualiza en una lógica y línea de tiempo, producto del propio análisis e interpretación.

Para desarrollar la crítica de la literatura se han utilizado las siguientes herramientas: (a) diagrama de comparación y contraste, para comparar el desarrollo teórico y las ideas de distintos autores; (b) matriz de análisis de la literatura, donde se identifican los puntos clave encontrados y ayuda a construir relaciones conceptuales; (c) matriz de desarrollo de argumentos complejos, que muestra la evidencia detrás del argumento; y (d) mapa conceptual. A continuación, en la Figura 4 se presentan las dos tendencias o posiciones que existen en relación con las dimensiones de la reputación empresarial. La primera postura establece que la reputación corporativa depende única o principalmente de su desempeño financiero, siendo la dimensión relevante; mientras que la segunda postura sostiene que las dimensiones son múltiples, y varían por industria o incluso por empresa.

En la Tabla 8 se presenta la matriz de análisis de la literatura, a través del uso de esta herramienta, los investigadores muestran parte de la revisión documental que han realizado. Lo cual les ha permitido desarrollar argumentos para definir las dimensiones de la reputación corporativa, y que constituyen la esencia del Capítulo III (ver Figura 5).

Finalmente, como parte de la crítica a la literatura, se desarrolla el mapa conceptual que se presenta en la Figura 6. Este mapa ha sido construido a partir de la pregunta de investigación, ¿cuáles son las dimensiones de la reputación corporativa? Solo con el análisis

de este mapa se llega a conocer la metodología utilizada, las variables de la investigación y el propósito de esta investigación, así como el argumento complejo que se va a desarrollar

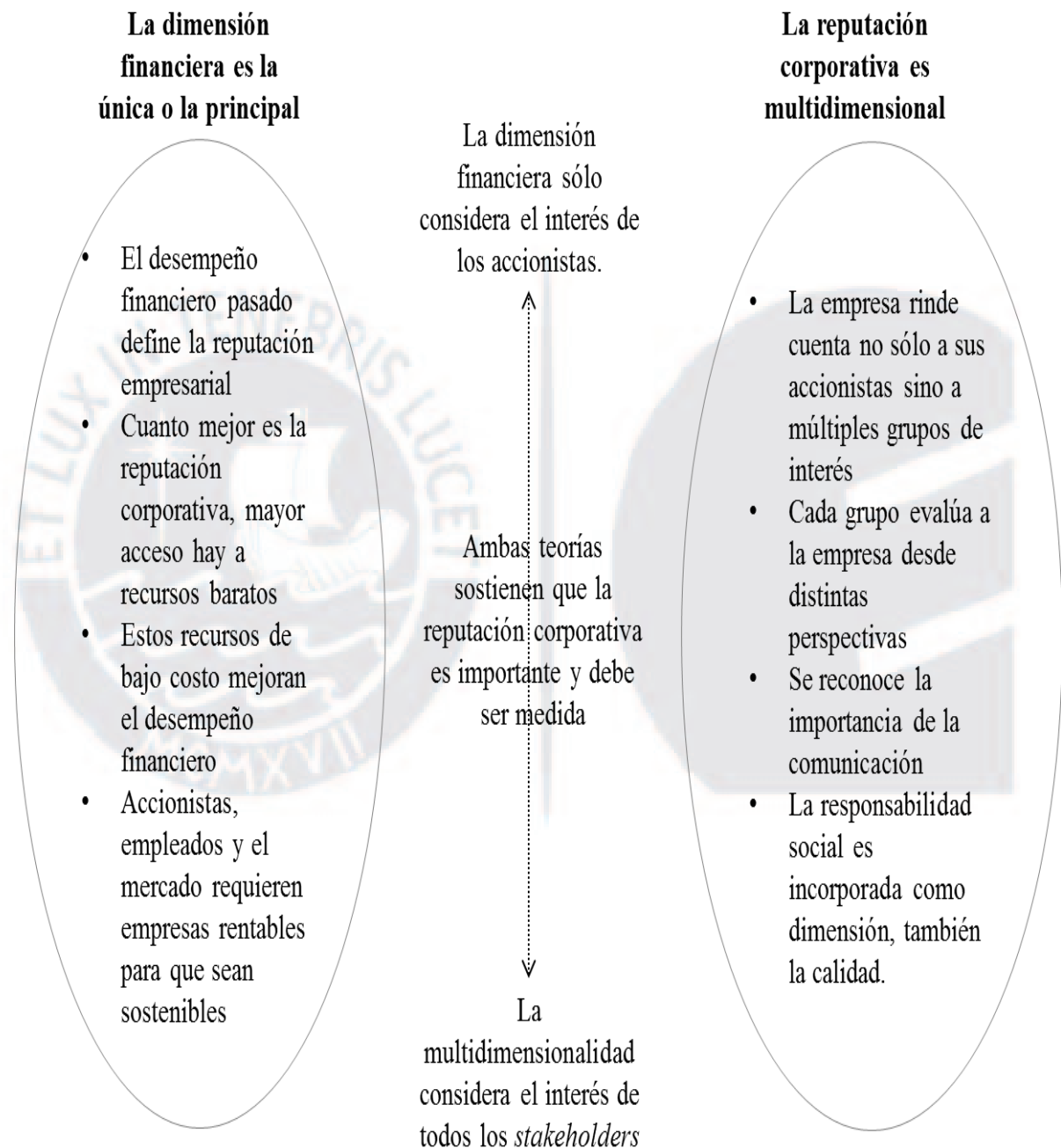


Figura 4. Diagrama de comparación y contraste. Adaptado de Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de C. Hart, 2003, p.131).

Tabla 8

Matriz de Análisis de la Literatura

Autor	Preguntas o preocupaciones	Argumento	Conceptos o formas de análisis	Fuentes principales
Fombrun, Gardberg & Sever (2000)	¿Cuáles son las dimensiones de la reputación corporativa desde una perspectiva <i>multistakeholder</i> ?	La reputación corporativa tiene seis dimensiones: (a) responsabilidad social, (b) apariencia emocional, (c) productos y servicios, (d) ambiente del lugar de trabajo, (e) visión y liderazgo, y (f) desempeño financiero	Focus group con directivos de empresas	Camerer & Weigelt (1988) Fombrun & Van Riel (1997)
Alcalá (2007)	¿Qué relevancia tiene el concepto de reputación corporativa y cómo debe medirse?	La reputación corporativa incluye no sólo la responsabilidad social corporativa, sino también cuestiones como la ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales, imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos, etc. Lograr una definición uniforme resulta casi imposible, pero es a la vez preciso dar una que permita de algún modo valorar los activos intangibles de las empresas	Entrevistas con expertos y revisión documental	Alcalá (2002)
De Quevedo, De la Fuente & Delgado (2007)	¿Cuál es la interrelación entre el desempeño social corporativo y la reputación corporativa?	Los dos conceptos han evolucionado en conjunto. Una buena reputación corporativa se basa en satisfacer las expectativas de los distintos stakeholders, lo que denominan buen desempeño social	Revisión documental	Folger & Nutt (1975) Carroll (1979) Watrack (1992) Brown & Perry (1994) Alcalá (2007) Amit & Schoemaker (1993)
Martinez & Olmedo (2009)	¿Cómo debe medirse la reputación corporativa?	No hay consenso en las dimensiones de la reputación corporativa. Se presenta una propuesta multidimensional, que atienda la perspectiva de los diferentes stakeholders	Revisión documental	Barney (1986) Chun (2005) De Quevedo, De la Fuente & Delgado (2007) López & Iglesias (2006)

Nota. Adaptado de Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de C. Hart, 2003, p.148-149).

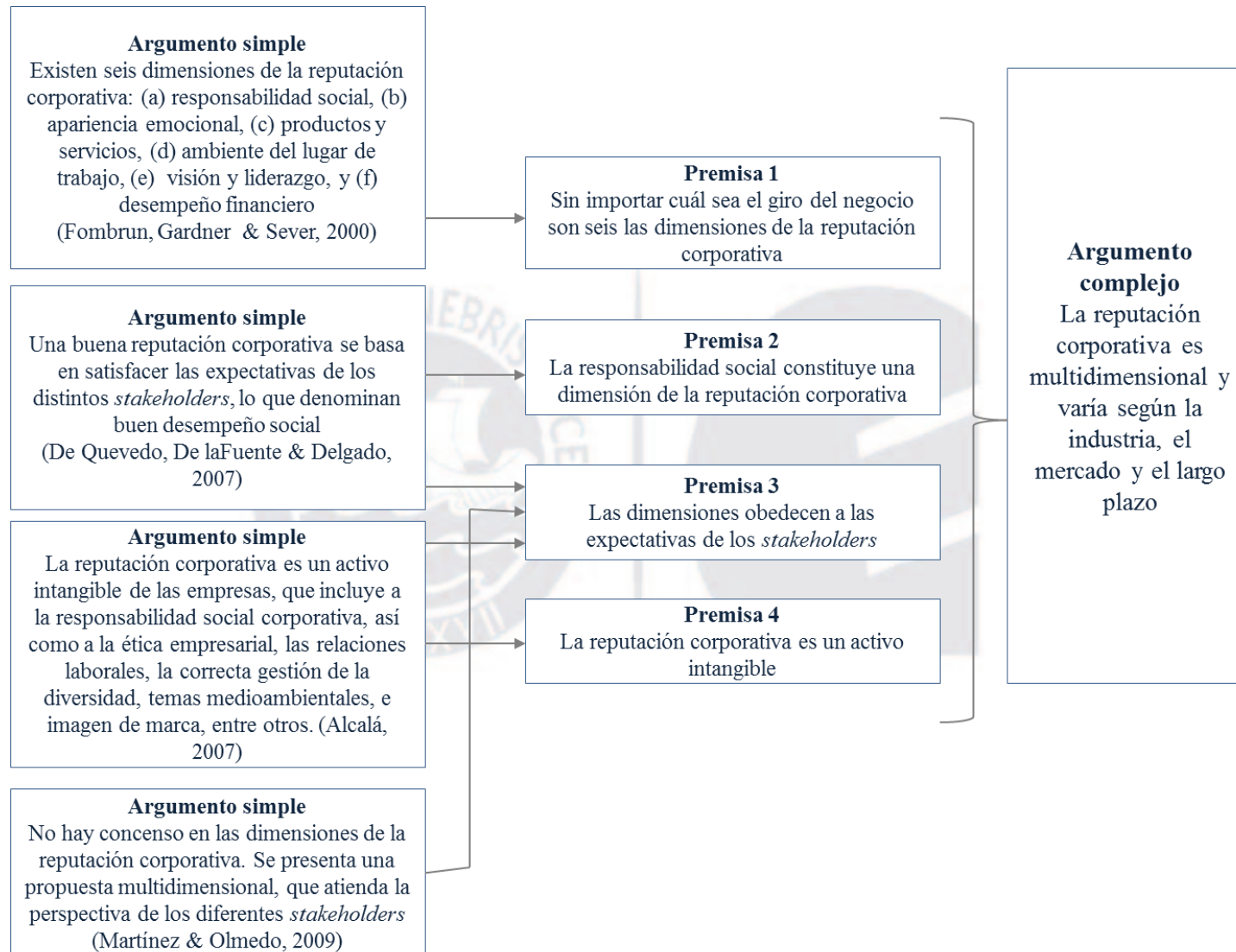


Figura 5. Matriz de Desarrollo de Argumentos Complejos. Adaptado de Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de Machi & McEvoy, 2009, p. 77).

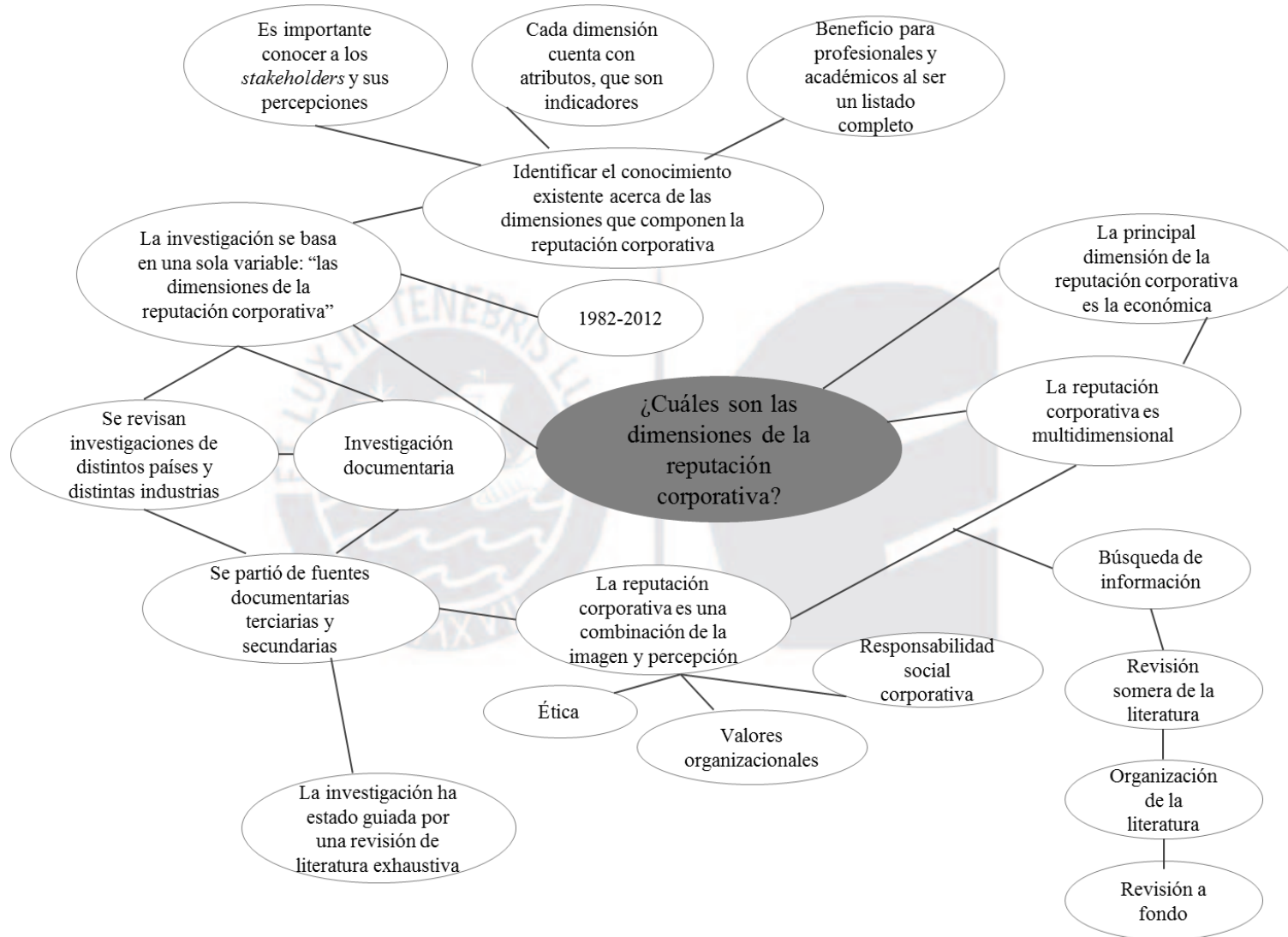


Figura 6. Mapa conceptual. Adaptado de Proceso Secuencial de la Revisión de Literatura-MAGG 2013 (adaptado de C. Hart, 2003, p.157).

Capítulo III: Resultados de la Revisión de la Literatura

A continuación se presenta la revisión exhaustiva de literatura, integrada por el desarrollo del argumento y las conclusiones de la investigación.

3.1 Desarrollo del Argumento

A continuación se desarrolla el argumento, para lo cual se han analizado los siguientes puntos: (a) reputación corporativa y su importancia para las organizaciones; (b) identificación de las dimensiones que conforman la reputación corporativa; (c) dimensión asociada a la posición financiera; (d) dimensión asociada a la capacidad de quienes la dirigen; (e) dimensión asociada a la oferta de los productos o los servicios; (f) dimensión asociada a la imagen corporativa; (g) dimensión asociada a la responsabilidad social y medioambiental; (h) dimensión asociada al liderazgo empresarial; (i) dimensión asociada a la ética de la empresa; (j) dimensión asociada a la gestión de los recursos humanos; (k) dimensión asociada a la calidad de la gestión; (l) dimensión asociada a la estrategia empresarial; (m) dimensión asociada a la estructura de la organización; (n) dimensión asociada a la cultura de la organización; (o) dimensión asociada a la innovación y creación de valor; (p) dimensión asociada a la presencia internacional de la empresa; (q) influencia del sector, de los grupos de interés y del largo plazo.

3.1.1 La reputación corporativa y su importancia para las organizaciones

Según diversas investigaciones realizadas por De la Fuente y De Quevedo (2003b), De Quevedo et al. (2005) y García de León (2009), la reputación corporativa es una fuente de valor para las organizaciones y para su éxito competitivo, además de ser considerada como un recurso estratégico que mejora los resultados de las empresas debido a su capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Camerer & Weigelt, 1988; Hall, 1992; Deephouse, 2000; Arbelo & Pérez, 2001; Roberts & Dowling, 2002; López & Iglesias, 2010).

En un estudio, Capraro y Srivastava (1997) compararon 10 grupos de empresas con características similares pero con diferente puntuación en reputación, encontrándose que el 60% de diferencia en la puntuación equivalía al 7% de diferencia en el valor de mercado de la empresa. Asimismo, Virgin y Qoronfleh (1998) examinaron las tendencias bursátiles de las 10 compañías con mejor índice de reputación corporativa comparándolas con las últimas 10 de las listas de la revista *Fortune*, concluyendo que las empresas situadas en los primeros 10 lugares de la clasificación habían experimentado revalorizaciones en el precio de sus acciones, muy superiores al promedio, en tanto que las 10 últimas habían sufrido disminuciones.

La reputación corporativa se considera un activo intangible (Hall, 1992; Shenkar & Yuchtman-Yaar, 1997; López & Iglesias, 2006; García de León, 2009) y un recurso valioso, imperfectamente imitable, difícilmente sustituible, escaso (Arbelo & Pérez, 2001), multidimensional, de lenta acumulación, específico, difícilmente manipulable por la propia firma que no tiene límites en su utilización y que no se deprecia con el uso (Martínez & Olmedo, 2010). Debido a ello se hace difícil que se preste a una medición y valoración empírica (Martín de Castro & Navas, 2006). Sin embargo, existe la posibilidad de que pueda ser gestionada directamente por la organización, que decide el modo de construir la reputación para sí misma (Capriotti, 2009 & García de León, 2009) y así alcanzar los beneficios que se derivan de ella (Fombrun & Shanley, 1990; Dollinger et al., 1997; Greyser, 1999; Kotha et al., 2001; Roberts & Dowling, 2002; De Quevedo et al., 2005; García de León, 2009). Esto demanda sin duda una posición proactiva, con una persona responsable del manejo de la reputación corporativa, pero no solo midiéndola sino también evaluando el impacto potencial que tendría las estrategias y/o decisiones que adopte la organización (Wessler, 2003).

Un alto nivel de reputación corporativa se considera un elemento importante al establecer alianzas entre empresas ya que atrae a las partes negociadoras por la percepción que tienen de que es un indicador global de eficacia y, por lo tanto, existen menores posibilidades de ruptura de la asociación (Dollinger et al., 1997; Kotha et al., 2001; García de León, 2009). Asimismo, consigue una mayor atracción de potenciales inversionistas al estar relacionadas con la credibilidad que logra transmitir la empresa (Srivastava, McInish, Wood & Capraro, 1997; García de León, 2009), e influye en las decisiones de compra de los consumidores quienes, al encontrar similitudes en precio y calidad, se inclinan por la empresa de mejor reputación (Fombrun, 1996; Greyser, 1999; García de León, 2009; Walker, 2010).

La reputación corporativa bien gestionada atrae y retiene a los mejores profesionales, pero además tiene la capacidad de (a) generar beneficios empresariales derivados del incremento de sus precios, (b) reducir los costes de transacción, (c) permitir el acceso favorable al mercado de capitales, (d) tener mayores posibilidad de diversificarse, (e) crear barreras de entrada a la competencia, y (f) reducir la asimetría de información (Fombrun & Shanley, 1990; Roberts & Dowling, 2002; De Quevedo et al., 2005; García de León, 2009; Walker, 2010).

Por todo lo expuesto, se concluye que una buena reputación corporativa se asocia a beneficios o resultados financieros superiores (Fombrun & Shanley, 1990; Podolny, 1993; Landon & Smith, 1997; Roberts & Dowling, 2002), lo que le permite mantener su solidez a mediano y largo plazo, así como crear ventajas competitivas (Hall, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Martínez & Olmedo, 2010). No comportarse como una empresa honesta y fiable puede tener consecuencias inmediatas y causar la disminución en su reputación positiva, pudiendo afectar, en consecuencia, las futuras acciones de los grupos de interés hacia ella (Walker, 2010). Al respecto Rowley (1997) resaltó la importancia de

balancear los intereses y las expectativas de todas aquellas personas que afectan a o que se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas.

3.1.2 Identificación de las dimensiones que conforman la reputación corporativa

De acuerdo con la revisión de la literatura ya descrita, la reputación corporativa es un activo estratégico que bien gestionado puede ser fuente de ventajas competitivas para las empresas (Hall, 1992; García de León, 2009; Martínez & Olmedo, 2010), debido a esto ha sido objeto de evaluación y medición por instituciones de prestigio internacional como (a) Pricewaterhouse Coopers con su informe *The World Most Respected Companies*, (b) *Fortune* con *The Global's Most Admired Companies*, (c) Reputation Institute con *Global RepTrak Pulse*, (d) Villafañe & Asociados con *Monitor Español de Reputación Corporativa [MERCOS]* (Rodríguez, 2004; García de León, 2009; Martínez & Olmedo, 2009; Carrión, 2011), y (e) por investigadores del ámbito académico tales como Fombrun y Shanley (1990); Dollinger et al., (1997); Ferguson et al. (2000); Deephouse (2000); Kotha et al. (2001); Roberts y Dowling (2002); De la Fuente & De Quevedo, 2003b y Rindova et al. (2005).

Inicialmente la reputación corporativa estaba asociada única o principalmente con la dimensión económica. Para Capraro y Srivastava (1997), esta es una relación en dos vías, ya que la generación de utilidades en el pasado repercute en la generación de una reputación corporativa favorable, lo cual atrae recursos de bajo costo y por ende es más probable que en el futuro genere nuevamente resultados económicos positivos. De Quevedo et al. (2005) coincidieron en esta relación simbiótica, pero al igual que López e Iglesias (2006) reconocieron que la reputación corporativa es multidimensional y no se basa en un solo factor como el económico.

Si bien diversos autores concuerdan con que la reputación corporativa es un constructo multidimensional (Martín de Castro et al., 2004; Martín de Castro & Navas, 2006; López & Iglesias, 2010) y debe ser medido como tal (Chun, 2005), no existe un consenso en

cuanto a las dimensiones que se deben considerar para medirla (Fombrun & Shanley, 1990; Chun, 2005; Martín de Castro & Navas, 2006; Abratt & Kleyn, 2012). De la misma manera, entre los directivos de las empresas tampoco existe un consenso en cuanto a la percepción de las definiciones, las dimensiones clave y el valor atribuido a la reputación corporativa (Reddiar et al., 2012). Pero se entiende que las dimensiones son representaciones de la variable, por lo que el incremento en una de las dimensiones supone un incremento en la reputación corporativa (Helm, 2005).

Una aproximación de inicios del siglo XXI, la de Fombrun et al. (2000) identificó seis dimensiones para la reputación corporativa, con atributos o indicadores en cada una de ellas. En la Figura 7 se muestra lo concluido por estos autores. Este puede considerarse un buen punto de partida para la identificación de las dimensiones, sin embargo a partir de la revisión de la literatura realizada por los investigadores se han recogido 14 dimensiones que en algún momento fueron consideradas por uno o más autores al evaluar la reputación corporativa. Cabe mencionar que no todas las dimensiones se utilizan para todas las empresas ya que su elección depende de otros componentes que se describirán más adelante y que estas dimensiones no son llamadas por los autores de la misma manera.

Producto de la revisión realizada se ha asociado a una compañía con las dimensiones recopiladas, entre estas están (a) la dimensión asociada a la posición financiera, (b) la capacidad de sus directores, (c) la oferta de los productos o servicios, (d) la imagen corporativa, (e) la responsabilidad social y medioambiental, (f) el liderazgo de la empresa, (g) la ética, (h) la gestión de los recursos humanos, (i) la calidad de gestión, (j) la estrategia empresarial, (k) la estructura organizacional, (l) la cultura organizacional, (m) la innovación y la creación del valor, y (n) la presencia internacional de la empresa. A continuación se describen y fundamentan cada una de ellas, las cuales se resumen en la Figura 8.



Figura 7. Modelo de dimensiones de Fombrun, Gardberg y Sever. Tomado de “The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation,” por C. Fombrun, N. Gardberg y J. Sever, 2000, p. 254. Journal of Brand Management, 7(4), 241-255.



Figura 8. Recopilación de las dimensiones de la reputación corporativa.

3.1.3 Dimensión asociada a la posición financiera

Desde los inicios del estudio de la reputación corporativa, la dimensión asociada a la posición financiera de la empresa ha estado presente como parte de las dimensiones consideradas en los instrumentos de medición, tanto en las propuestas hechas por instituciones de prestigio como Fortune, Reputation Institute, MERCO (Caruana & Chicorp, 2000; Rodríguez, 2004; Chun, 2005; Martínez y Olmedo, 2009; López & Iglesias, 2010; Carrión, 2011), así como en las propuestas académicas de Camerer y Weigelt (1988); Fombrun y Shanley (1990); Dollinger et al. (1997); Caruana y Chicorp (2000); Martín de Castro y Navas (2006); y López e Iglesias (2006).

La posición financiera es la primera dimensión que se propone al evaluar la reputación empresarial definida por Martínez y Olmedo (2010) como “la situación económica con respecto a la capacidad en la que se encuentra la empresa para poder hacer frente a las deudas y obligaciones contraídas en el desarrollo normal de su actividad” (p. 83).

Los atributos que componen esta dimensión, se presentan en la Figura 9 y se describen a continuación: (a) los ingresos, tanto actuales como futuros, que deben ser suficientes para generar rentabilidad (Caruana & Chicorp, 2000; Martínez & Olmedo, 2010); (b) rendimiento de los activos, asociado con el uso eficiente de los mismos (Fombrun & Shanley, 1990; Martínez & Olmedo, 2010); (c) rentabilidad en los últimos cinco años, que prueba la capacidad de la empresa de ser rentable de forma sostenida (Camerer & Weigelt, 1988; Fombrun, 1996; Roberts & Dowling, 2002; López & Iglesias, 2006; Martínez & Olmedo, 2010); (d) creación de valor para los inversionistas (Fombrun & Shanley, 1990; Martínez & Olmedo, 2010), también Caruana y Chicorp (2000) explicaron que un atributo de la dimensión financiera es la capacidad de la empresa de generar confianza sobre su futuro desempeño; (e) solvencia financiera, asociada al pago puntual de las obligaciones y al índice de endeudamiento de la empresa (Fombrun & Shanley, 1990; Wessels, 2003; Mínguez, 2000;

Martínez & Olmedo, 2010); (f) la valoración de los activos intangibles, como son la marca y el nombre de los negocios (Martínez & Olmedo, 2010).

En el caso del último atributo, la valoración de los activos intangibles, se da una interrelación porque la reputación corporativa en sí misma es considerada un activo intangible, que aumenta el valor de la empresa (López & Iglesias, 2010), como ya se ha mencionado.



Figura 9. Atributos de la dimensión asociada a la posición financiera.

3.1.4 Dimensión asociada a la capacidad de quienes la dirigen

La dimensión, llamada por algunos autores capacidad directiva, es otra de las dimensiones que ha estado presente desde los inicios del estudio de la reputación corporativa (Dollinger et al., 1997; Mínguez, 2000; Caruana & Chicorp, 2000; Villafañe, 2004; Rodríguez, 2004; Martín de Castro et al., 2004; Martín de Castro & Navas, 2006).

La capacidad directiva es definida por Rubio y Aragón (2002) como “la manera en que el directivo gestiona la empresa para influir en el comportamiento de los demás, con el fin de conseguir los objetivos que beneficien a la organización” (p. 53). Las acciones que

desarrollen los directores influirán en los empleados, los accionistas y hasta en el público en general con respecto a la empresa (Martínez & Olmedo, 2010).

Esta dimensión está conformada por los atributos que se muestran en la Figura 10, y que son los siguientes: (a) reputación de los directores de la empresa (Fombrun, 1996; Fombrun et al., 2000; Martín de Castro & Navas, 2006; Helm, 2005; López & Iglesias, 2006), que refleja los valores de cada uno de ellos de manera individual y en conjunto como valores organizacionales; (b) comunicación de los objetivos de la empresa, de forma clara para que puedan convertirse en resultados (Chun, 2005); (c) evaluación del logro de los objetivos (López & Iglesias, 2006), a través de indicadores o de la comparación entre lo planeado y lo alcanzado; (d) capacidad de control de los directivos sobre las operaciones de la organización (López & Iglesias, 2006); y (e) experiencia de los directivos de la empresa, siendo una relación directa, es decir que entre más años de experiencia tengan mayor será la reputación corporativa. Además de que se consideran otros factores como las industrias y/o las empresas en las cuales han tenido experiencia (Peters & Waterman, 1982; López & Iglesias, 2006).

Otros atributos de la dimensión asociada a la capacidad de quienes dirigen a la organización son (a) reconocimiento de los errores (Peters & Waterman, 1982; López & Iglesias, 2006), pero no solo admitiéndolos sino haciendo que los errores sean un punto de partida para mejorar las condiciones; (b) buena actitud y la actuación oportuna ante sugerencias o advertencias de los miembros de la organización (Mínguez, 2000; Rodríguez, 2004; López & Iglesias, 2006); y (c) existencia de un estilo propio de dirección, que sea adaptado a la industria donde se desenvuelve la empresa y no copiado, pero que además haya dado resultados positivos comprobados (Iglesias, López & Calvo, 2003; Rodríguez, 2004; López & Iglesias, 2006; Alcalá, 2007).



Figura 10. Atributos de la dimensión asociada a la capacidad de quienes la dirigen.

3.1.5 Dimensión asociada a la oferta de los productos o los servicios

Esta dimensión es un elemento a considerar al evaluar la reputación corporativa de una empresa (Caruana & Chicorp, 2000; Mínguez, 2000; Cravens et al., 2003; Wessels, 2003; Helm, 2005; Martín de Castro & Navas, 2006), definida por Martínez y Olmedo (2010) como “la cantidad de bienes que una firma está dispuesta a producir y vender en el mercado a un precio determinado, viéndose afectada por los cambios en las necesidades de los clientes a los que se dirigen” (p. 88).

El principal atributo de esta dimensión es la calidad de los productos y/o servicios, ya que para obtener una buena reputación una empresa debe lograr que sus clientes perciban como de excelente calidad los bienes o servicios que comercializa (Camerer & Weigelt, 1988; Dollinger et al., 1997; Caruana & Chicorp, 2000; Mínguez, 2000; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Iglesias et al., 2003; Cravens et al., 2003; Wessels, 2003; Helm, 2005; López & Iglesias, 2006; Martín de Castro & Navas, 2006; Alcalá, 2007).

Otros atributos que componen esta dimensión, y que se presentan en la Figura 11, son (a) confiabilidad del producto y/o servicio (Martínez & Olmedo, 2010); (b) cumplimiento de sistemas de calidad en el proceso productivo (López & Iglesias, 2006); (c) relación calidad-precio de los productos y/o servicios (Mínguez, 2000; Helm, 2005); (d) orientación al cliente (Cravens et al., 2003; Helm, 2005; López & Iglesias, 2006; Alcalá, 2007); (e) capacidad de ofrecer una variedad de productos y servicios capaces de satisfacer las necesidades de los clientes (Caruana & Chicorp, 2000); (f) atención al cliente y servicios posventa (Mínguez, 2000; Cravens et al., 2003; Alcalá, 2007); (g) número de reclamaciones con respecto a la garantía ofrecida (Mínguez, 2000; Cravens et al., 2003); y (h) retención de los clientes (Mínguez, 2000; Cravens et al., 2003).



Figura 11. Atributos de la dimensión asociada a la oferta de los productos o servicios.

3.1.6 Dimensión asociada a la imagen corporativa

La dimensión asociada a la imagen corporativa es entendida por Capriotti (2009) como “las acciones superficiales de una organización para ser vista mejor” (p. 99). Si bien la

imagen corporativa puede ser modificada en el corto plazo, Villafañe (2004) manifestó que tiene un carácter más coyuntural pues se construye fuera de la organización generando expectativas asociadas a la oferta comercial. Asimismo, en lo que respecta a la evaluación de la reputación corporativa, el mismo autor señaló que esta dimensión se refiere a la consolidación de la imagen positiva o negativa que desarrolla una empresa a lo largo del tiempo.

Los atributos que a continuación se detallan componen esta dimensión: (a) grado de satisfacción de los clientes (Martínez & Olmedo, 2010), medido desde la percepción que tienen los clientes o consumidores y no desde una visión interna o de procesos; (b) cumplimiento de las promesas hacia los clientes (Caruana & Chicorp, 2000; Villafañe, 2004), lo cual se refleja en el cumplimiento de la garantía y de las promociones que se anuncien; y (c) motivación e involucramiento de los clientes (Martínez & Olmedo, 2010), que se manifiesta de distintas formas siendo una de ellas la lealtad, así como los contratos de mediano y largo plazo.

En la Figura 12 se presentan otros atributos de la dimensión asociada con la imagen corporativa son (a) comunicación entre la organización y los clientes, que varía de acuerdo al sector en que se opere y al tipo de producto que se comercialice, pero que en general debe ser clara y fluida (Alcalá, 2007); (b) compromiso con el cliente externo, para atender sus requerimientos (Alcalá, 2007); (c) valor percibido de la marca, que es uno de los activos intangibles de la empresa y cuya reputación es frecuentemente asociada con la reputación corporativa (Villafañe, 2004); (d) disponibilidad y actualización de la página web de la empresa, así como las funcionalidades que posea para ser un enlace con el cliente (Martínez & Olmedo, 2010); (e) visibilidad de la compañía en los medios, principalmente en medios masivos como televisión, radio, prensa y vallas, cuidando el mensaje y el formato de los anuncios porque todos estos detalles influyen en la imagen de la empresa, y por ello en la

reputación (Fombrun & Shanley, 1990; Deephouse, 2000); (f) precios en comparación con la competencia, donde no existe una regla porque los clientes son capaces de asociar el precio con el valor de lo que recibe, siendo esta relación lo realmente importante (Martínez & Olmedo, 2010); y (g) valor de los descuentos ofrecidos en términos porcentuales (Martínez & Olmedo, 2010).

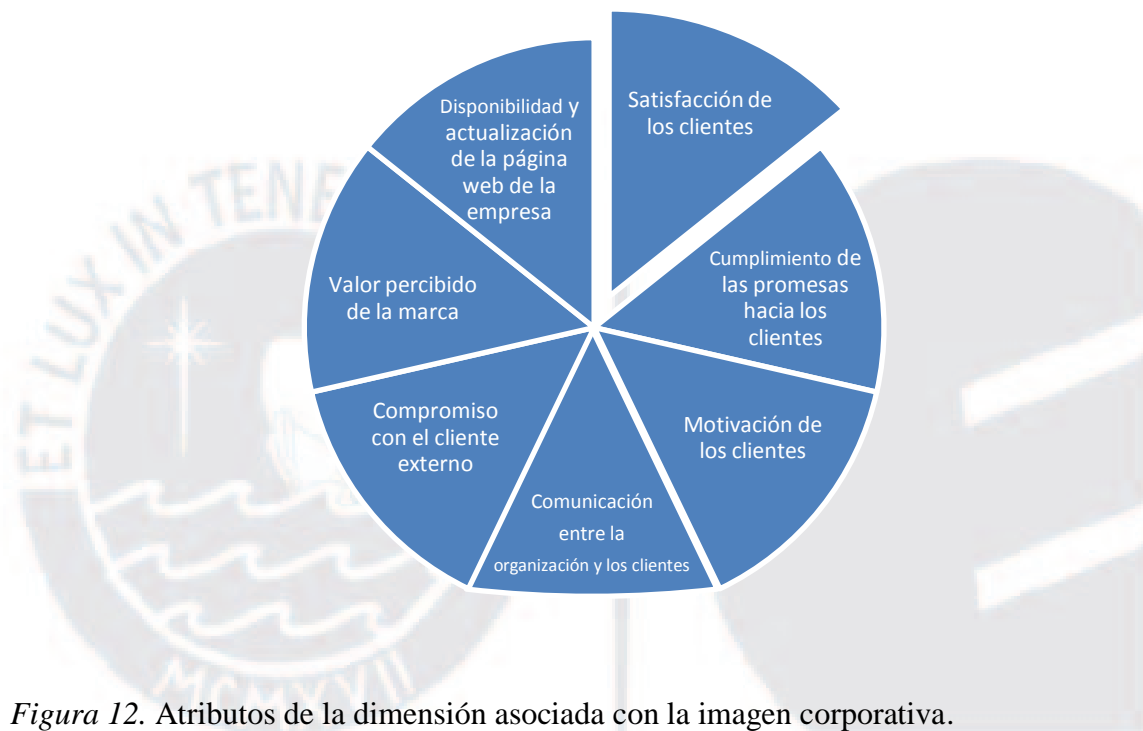


Figura 12. Atributos de la dimensión asociada con la imagen corporativa.

3.1.7 Dimensión asociada a la responsabilidad social y medioambiental

Diversos autores, tales como Camerer & Weigelt (1988); Fombrun & Shanley (1990); Wessels (2003); Villafañe (2004); Helm (2005); Martín de Castro & Navas (2006); Alcalá (2007), consideraron a la responsabilidad social y medioambiental como una dimensión al evaluar la reputación corporativa de una empresa, que para Villafañe (2004), puede ser entendida como “el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus *stakeholders*” (p. 62).

Para De Quevedo et al. (2007), los conceptos de responsabilidad social y reputación corporativa han evolucionado juntos, en los últimos treinta años, teniendo como eje central la

relación con los grupos de interés. La principal diferencia entre estos dos conceptos es que la reputación corporativa está basada en percepciones, mientras que la responsabilidad social se fundamenta en hechos objetivos. Sin embargo, ambos conceptos están relacionados en la medida en que la forma en que la empresa ha actuado en el pasado con respecto a su responsabilidad social lleva a predecir lo que se espera de ella para el futuro, lo cual define su reputación corporativa. Apareciendo nuevamente el hecho de que la reputación corporativa refleja lo que se espera de la empresa en un futuro.

Dentro de esta dimensión se consideran los atributos que se presentan en la Figura 13, tales como (a) apoyo a causas sociales y caritativas, también definido como filantropía (Mínguez, 2000; Cravens et al., 2003; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Helm, 2005; López & Iglesias, 2006); y (b) compromiso con la comunidad, que se refiere a la población donde se encuentra ubicada la empresa (Mínguez, 2000; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Martín de Castro & Navas, 2006), sin embargo para Garriga y Melé (2004) la comunidad ha dejado de ser una localidad para convertirse en el mundo entero, dentro del contexto de la globalización.



Figura 13. Atributos de la dimensión asociada a la responsabilidad social y medioambiental.

Otros atributos de la dimensión asociada a la responsabilidad social y medioambiental son (a) inserción de colectivos de difícil colocación, lo que se refiere a grupos de personas en

riesgo de exclusión social (Mínguez, 2000; De la Fuente & De Quevedo, 2003b); (b) protección del medio ambiente, que significa reducir los impactos negativos y en lo posible generar impactos positivos (Mínguez, 2000; Cravens et al., 2003; Helm, 2005; Alcalá, 2007); y finalmente, (c) desarrollo de productos que no contaminen el ambiente (Cravens et al., 2003; Martínez & Olmedo, 2010).

3.1.8 Dimensión asociada al liderazgo empresarial

El liderazgo empresarial es definido por Martínez y Olmedo (2010) como “la capacidad de la compañía para ser identificada como organización de referencia en el sector o mercado por sus competidores, siendo objeto de continua imitación” (p. 85), y es también una dimensión empleada en numerosos instrumentos de medida de la reputación, sobre todo, por instituciones de prestigio (Mínguez, 2000; Wessels, 2003).

Entre los atributos relacionados a esta dimensión, que se presentan en la Figura 14, se encuentran los siguientes: (a) posición de líder en el mercado, en términos de participación de mercado y de recordación de marca (Mínguez, 2000); (b) organización de referencia en el sector (Mínguez, 2000); (c) reconocimiento de las oportunidades de negocio (Mínguez, 2000), lo cual era catalogado anteriormente como parte del desempeño financiero (Fombrun, et al., 2000), pero ahora los investigadores entienden que estas oportunidades se pueden dar en cualquier área del ámbito empresarial; (d) desarrollo de esas oportunidades (Wessels, 2003), porque luego de identificarlas hay que utilizar recursos y una estrategia para aprovecharlas; (e) habilidad de responder a los cambios tanto internos como externos (Peters & Waterman, 1982; López & Iglesias, 2006), lo cual cobra importancia si se entiende que tanto el ambiente interno como el entorno están en constante cambio; (f) admiración que despierta la empresa, dentro del público en general (Wessels, 2003); y (g) grado de credibilidad de la empresa, asociado con ser un referente en el sector (Mínguez, 2000).

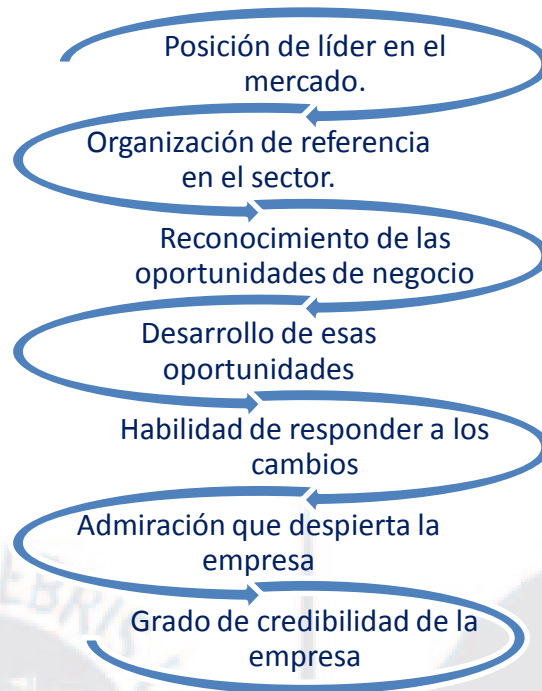


Figura 14. Atributos de la dimensión asociada al liderazgo empresarial.

3.1.9 Dimensión asociada a la ética de la empresa

Antes de definir la dimensión es necesario definir la ética, ya que es un término que genera confusiones y es definido de diversas formas por distintos autores. Para fines de esta investigación se define a la ética como los principios y normas que, de acuerdo con los diferentes grupos de interés, constituyen una conducta aceptable para la empresa (Ferrel & Hartline, 2006).

En base a lo anterior, esta dimensión se define como el modo en que la presión de los grupos de interés fuerzan a la empresa a replantear sus objetivos y los medios empleados para alcanzarlos reflexionando y asumiendo las consecuencias, tanto positivas como negativas (González, 2001), que influyen y determinan la reputación empresarial (Fombrun et al., 2000; Cravens et al., 2003; Villafaña, 2004; Rodríguez, 2004; Helm, 2005; Alcalá, 2007; Martínez & Olmedo, 2010). Para Alcalá (2007) esta dimensión ha tomado importancia en la medida en que se difunden noticias sobre el comportamiento erróneo de algunas entidades mercantiles y financieras, así como de otras empresas.

En la Figura 15 se presentan los atributos que componen esta dimensión, entre los que destacan: (a) transparencia de la empresa (Deephouse, 2000; Cravens et al., 2003; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Alcalá, 2007), que se manifiesta en la difusión de información suficiente y de manera oportuna; (b) compromiso ético de la alta dirección, asociado directamente con la ética y los valores de cada uno de los directores (Dollinger et al, 1997; Villafañe, 2004); (c) prevención de la corrupción y el fraude (Dollinger et al., 1997), mediante auditorías completas que cubran no solamente el área financiera sino a toda la organización; (d) buen uso del poder en la empresa (Dollinger et al., 1997), para llevar a la organización al logro de sus objetivos y no de metas personales; y (e) interés de la empresa para fomentar el comportamiento ético de los empleados, compartiendo los valores organizacionales y estableciendo claramente cuáles prácticas son aceptadas y cuáles no (Alcalá, 2007).



Figura 15. Atributos de la dimensión asociada a la ética de la empresa.

3.1.10 Dimensión asociada a la gestión de los recursos humanos

Esta dimensión presente en diversos estudios relacionados a la reputación corporativa (Fombrun, 1996; Fombrun et al., 2000; Fombrun & Van Riel, 2003; Peters & Waterman,

1982; Caruana & Chircop, 2000; Villafañe, 2004; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Martín de Castro & Navas, 2006; López & Iglesias, 2006), sirve para englobar un conjunto de atributos que afectan la reputación corporativa relacionados con las tareas de reclutamiento, selección, contratación, formación, empleo y retención de los empleados (Martínez & Olmedo, 2010). De otro lado, la gestión de los recursos humanos justifica su inclusión dentro de las dimensiones por el hecho de que las empresas deben considerar las necesidades de sus empleados ya que la opinión que emitan acerca de la empresa se reflejará en su reputación corporativa (Martínez & Olmedo, 2010).

En la evaluación de esta dimensión intervienen los atributos que se presentan en la Figura 16 e incluyen lo siguiente: (a) capacidad de atraer y desarrollar al personal con talento (De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Martín de Castro & Navas, 2006; López & Iglesias, 2006; Martínez & Olmedo, 2010), (b) capacidad para retener a los empleados con conocimientos, habilidades y talento (Cravens et al., 2003; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Martín de Castro & Navas, 2006; López & Iglesias, 2006; Martínez & Olmedo, 2010), (c) grado de entrada/salida de empleados con talento (Peters & Waterman, 1982; Cravens et al., 2003; Martínez & Olmedo, 2010), (d) índice de rotación del personal, que es directamente inverso a la reputación corporativa (Cravens et al., 2003; Martínez & Olmedo, 2010), y (e) condiciones de trabajo (Camerer & Weigelt, 1988; Caruana & Chicorp, 2000; Mínguez, 2000; Villafañe, 2004; Wessels, 2003; Alcalá, 2007), por ejemplo Alcalá (2007) explicó que esto comprende el tratar a todos los empleados con el mismo grado de respeto, sin importar el cargo que ocupen.

Adicionalmente se han identificado los siguientes atributos relacionados con la dimensión de los recursos humanos: (a) motivación de los empleados (Alcalá, 2007), (b) grado de conocimiento de los empleados (Peters & Waterman, 1982), (c) formación del personal y desarrollo profesional (Caruana & Chicorp, 2000; Alcalá, 2007), (d) línea de

carrera profesional (Alcalá, 2007), (e) posibilidad de que los empleados puedan obtener la información que necesitan en el momento que lo requieran (Mínguez, 2000; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Alcalá, 2007), (f) recompensa justa al personal (Alcalá, 2007), (g) satisfacción de los empleados con la empresa y con lo que ella significa (Mínguez, 2000), (h) preocupación por el bienestar de los empleados y prevención de riesgos laborales (Martínez & Olmedo, 2010), e (i) igualdad de oportunidades (Martínez & Olmedo, 2010).



Figura 16. Atributos de la dimensión asociada a la gestión de los recursos humanos.

3.1.11 Dimensión asociada a la calidad de la gestión

Otra dimensión importante a tomarse en cuenta es la calidad de la gestión de la empresa (Mínguez, 2000; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Martín de Castro & Navas, 2006; Alcalá, 2007) que Martínez y Olmedo, (2010) definieron como “la correcta

organización que realizan los miembros de una empresa de los recursos de los que esta dispone” (p. 85). Esta dimensión cobra especial interés en el caso de las empresas de servicios, ya que no hay la posibilidad de repetir la experiencia (Martínez & Olmedo, 2010). Para Wessler (2003) la gestión tiene que ser proactiva, haciendo que la gestión de la reputación cobre sentido para la empresa, en lugar de dedicarse a resolver crisis de manera reactiva.

Cuando se habla de la dimensión asociada con la calidad de la gestión, necesariamente deben evaluarse los atributos que se desprenden de ella, y que se presentan en la Figura 17, tales como (a) proposición de metas acordadas por la mayoría de los miembros de la empresa implicados en su logro, donde se mide el consenso o la capacidad de llegar a acuerdos (López & Iglesias, 2006; Mínguez, 2000); (b) valoración del funcionamiento de la organización (Mínguez, 2000), lo cual implica que se reconoce la función que tiene cada proceso y cada persona en la gestión diaria; (c) dedicación de tiempo y recursos a analizar las mejores prácticas de la competencia (Alcalá, 2007); (d) estudio de la implantación de los procedimientos más efectivos de otras empresas (Martínez & Olmedo, 2010), porque si solo se identifican no generarán ningún impacto en la reputación por lo que la organización debe ser capaz de identificarlas para luego implementarlas; (e) intento de identificar las mejores prácticas dentro de la empresa (Mínguez, 2000; Martínez & Olmedo, 2010); (f) análisis de la posible implantación en otras unidades de trabajo o departamentos de las mejores prácticas (Martínez & Olmedo, 2010), ya que al igual que con las prácticas efectivas de otras empresas luego de identificarlas hay que ser capaces de difundirlas e implementarlas, porque solo así habrán cambios en el desempeño y con ello en la reputación corporativa; y (g) continua implantación de prácticas que se consideran más efectivas, reconociendo que el ambiente es cambiantes y por ende se requiere de una mejora constante (Martínez & Olmedo, 2010).

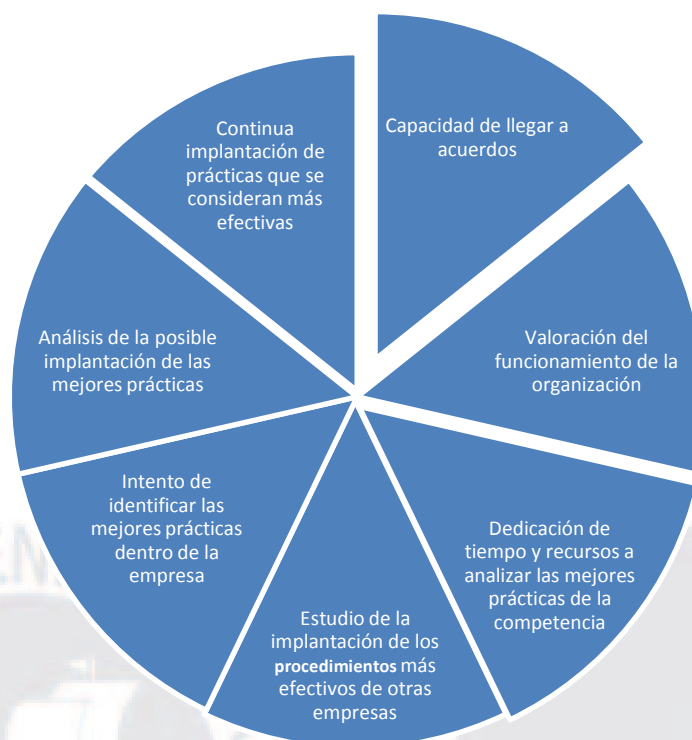


Figura 17. Atributos de la dimensión asociada a la calidad de la gestión.

3.1.12 Dimensión asociada a la estrategia empresarial

La dimensión asociada a la estrategia empresarial también influye en la reputación corporativa (Peters & Waterman, 1982; Camerer & Weigelt, 1988; Cravens et al., 2003; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Alcalá, 2007). Esta dimensión es definida por Martínez & Olmedo (2010) de la siguiente manera:

... el conjunto de decisiones sobre los objetivos generales de la empresa en los que se fundamenta el diseño de programas y acciones, con base en los medios actuales y potenciales de la empresa, para lograr que la firma mantenga su posición competitiva o que la mejore en cuanto a reputación, al comunicar todo lo dispuesto a los grupos de interés. (p. 85)

En la Figura 18 se presentan los atributos que componen esta dimensión, los cuales son los siguientes: (a) identificación de una misión clara de la empresa (Chun, 2005); (b) existencia de una visión a futuro, para que haya un horizonte claro y los objetivos que se

definan conduzcan a ella (Wessels, 2003); (c) determinación de estrategias y objetivos de la empresa (Peters & Waterman, 1982; López & Iglesias, 2006); (d) presencia de estrategias a corto y largo plazo, ya que si la organización solo se enfoca en el corto plazo no será sostenible, pero si por el contrario lo descuida entonces no se verán resultados de mercado o financieros favorables y se perderá la reputación (Peters & Waterman, 1982); (e) aplicación de políticas de diferenciación, para convertirse en referentes, distanciándose de los competidores (Peters & Waterman, 1982; Fombrun & Shanley, 1990); (f) desarrollo de políticas de diversificación para penetrar nuevos mercados o introducir nuevos productos (Peters & Waterman, 1982; Fombrun & Shanley, 1990); (g) integración de la estrategia a lo largo de las unidades de negocio, ya que es la única forma de que sean efectivas; (h) cooperación dentro de la organización; e (i) inclusión de la reputación en las prioridades estratégicas (Cravens et al., 2003), para lo que se requiere definir quién será el encargado de su medición y su gerenciamiento (Wessler, 2012).

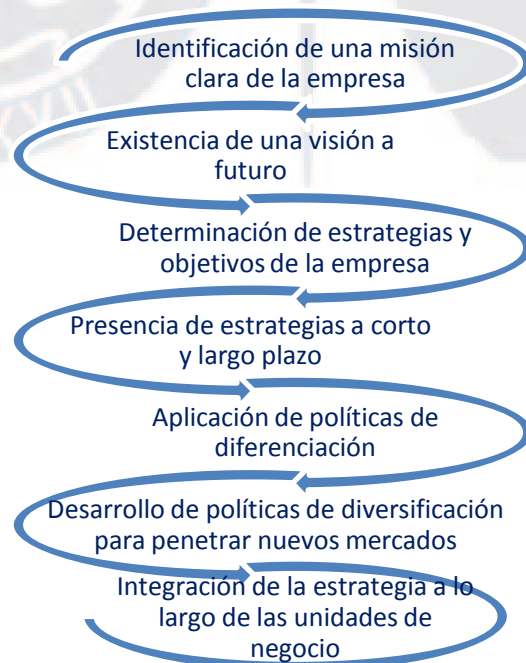


Figura 18. Atributos de la dimensión asociada a la estrategia empresarial.

3.1.13 Dimensión asociada a la estructura de la organización

“El concepto de estructura organizacional es un tanto abstracto e intangible. Sin embargo, es real y afecta a todos en la organización” (Castaño, 2013, p. 1). Dentro de las organizaciones complejas, la estructura nace del diseño de los componentes y subsistemas, así como de la relación entre ellos. La dimensión asociada a dicha estructura de la organización ha sido considerada por Peters y Waterman (1982), Rodríguez (2004) y Alcalá (2007) como una dimensión a tomar en cuenta cuando se analiza a la reputación corporativa de una empresa. Esto se debe a que la estructura tiene amplia influencia en el comportamiento de las personas, por lo que afecta la gestión, las relaciones con los clientes y hasta el desempeño financiero, y con ello a la reputación corporativa (Castaño, 2013).

Entre los atributos relacionados con esta dimensión (ver Figura 19), se pueden mencionar a los siguientes: (a) esfuerzo en coordinar las áreas funcionales y las de negocio (Cravens et al., 2003), (b) estructura organizativa flexible que responda a los cambios del entorno (Peters & Waterman, 1982; López & Iglesias, 2006; Alcalá, 2007), (c) canales de comunicación fluidos y abiertos entre departamentos y unidades (Cravens et al., 2003; Mínguez, 2000; Alcalá, 2007), (d) capacidad de delegar la autoridad a lo largo de la organización, y (e) toma de decisiones de forma descentralizada (Martínez & Olmedo, 2010).

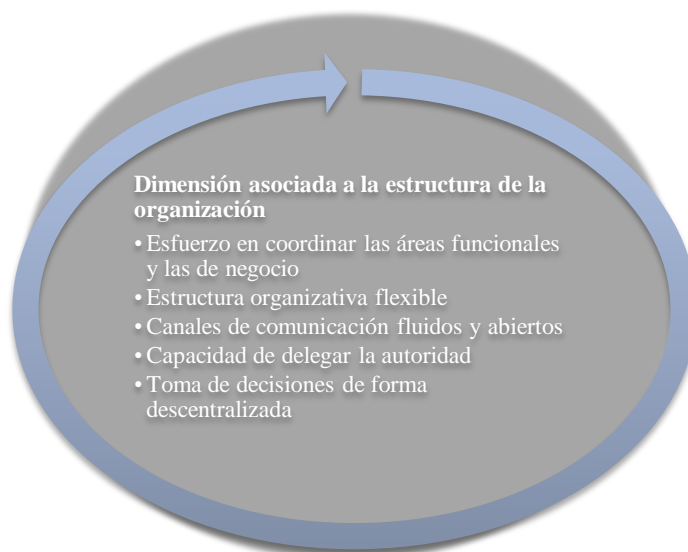


Figura 19. Atributos de la dimensión asociada a la estructura de la organización.

3.1.14 Dimensión asociada a la cultura de la organización

La cultura organizacional ha sido definida por Barney (1986), como “un complejo conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos que definen la forma en que una empresa realiza sus negocios” (p. 657). Entre los atributos genéricos relacionados a esta dimensión (ver Figura 20), se encuentran los siguientes: (a) valores y creencias compartidos por los integrantes de la empresa (Peters & Waterman, 1982; Camerer & Weigelt, 1988; Mínguez, 2000; Iglesias et al., 2003), (b) participación de los miembros de la organización (Martínez & Olmedo, 2010), (c) fomento del trabajo en equipo (Peters & Waterman, 1982; López & Iglesias, 2006), (d) ausencia de la resistencia al cambio (López & Iglesias, 2006), (e) ambiente de confianza en el trabajo (Camerer & Weigelt, 1988; Peters & Waterman, 1982; López & Iglesias, 2006), (f) adecuación de la cultura a la empresa (Villafañe, 2004), y (g) existencia de procedimientos de información de quebrantos/infracciones culturales (Peters & Waterman, 1982; Camerer & Weigelt, 1988; Villafañe, 2004; Cravens et al., 2003; Iglesias et al., 2003; Wessels, 2003; López & Iglesias, 2006).



Figura 20. Atributos de la dimensión asociada a la cultura de la organización.

3.1.15 Dimensión asociada a la innovación y creación del valor

La innovación y la creación del valor es otra de las dimensiones que se consideran al momento de evaluar la reputación corporativa (Villafañe, 2004; Cravens et al., 2003; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; López & Iglesias, 2006; Martín de Castro & Navas., 2006). Martínez y Olmedo (2010) definieron la innovación como:

... el aprendizaje continuo y acumulativo que realizan las firmas con el fin de incrementar su productividad y competitividad, siendo necesario invertir en investigación y desarrollo (I+D) para conseguir identificar y seleccionar aquellos procedimientos que permitan obtener algún tipo de ventaja competitiva con respecto al resto de compañías, creándose un valor añadido en la entidad, lo que justifica que la empresa obtenga una mayor reputación. (p. 89)

Algunos autores consideran que la innovación y la creación de valor forman parte de la misma dimensión, siendo pocos los que diferencian ambos conceptos (Cravens et al. 2003; De la Fuente & De Quevedo, 2003b). La capacidad de las empresas de innovar, sin duda refleja sus posibilidades de sostenibilidad en el largo plazo, ya que a través de la innovación las organizaciones pueden (a) diferenciarse de su competencia, (b) hacer crecer el negocio, o (c) generar ideas de alto impacto (Morales & León, 2013).

Los atributos que componen esta dimensión son los que se mencionan a continuación: (a) grado de innovación (Dollinger et al., 1997; Mínguez, 2000; Cravens et al., 2003; De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Wessels, 2003; López & Iglesias, 2006; Martín de Castro & Navas, 2006), (b) fomento de estrategias innovadoras (Peters & Waterman, 1982), para lo cual requieren establecer una escala medible con indicadores cuantificables; (c) estímulo para la generación de ideas, al interior de la organización y en todas las áreas (Alcalá, 2007; Martínez & Olmedo, 2010); (d) número de programas para generar y evaluar la innovación (Cravens et al., 2003), que se conoce como gestión de la innovación (Morales & León, 2013);

(e) inversión en investigación y desarrollo (Villafañe, 2004), y (f) porcentaje de inversión en investigación y desarrollo sobre el total de la inversión (Martínez & Olmedo, 2010). Estos atributos se presentan a continuación en la Figura 21.



Figura 21. Atributos de la dimensión asociada a la innovación y a la creación de valor.

3.1.16 Dimensión asociada a la presencia internacional de la empresa

Esta es otra dimensión definida como “el desarrollo de las actividades de la empresa fuera del país de origen de la organización, a través de unidades, filiales o alianzas de cooperación en otros países” (Martínez & Olmedo, 2010, p. 84), relevante al momento de evaluar la reputación corporativa que impacta en grupos de interés (Villafañe, 2004).

Los atributos que componen esta dimensión son los siguientes: (a) el número de países en los que opera la empresa (Martínez & Olmedo, 2010), (b) la cifra de negocios en el extranjero (Martínez & Olmedo, 2010), (c) las alianzas estratégicas internacionales (Cravens et al., 2003), y (d) el volumen de negocio de las alianzas estratégicas internacionales (Martínez & Olmedo, 2010). Estos son mostrados a continuación en la Figura 22.

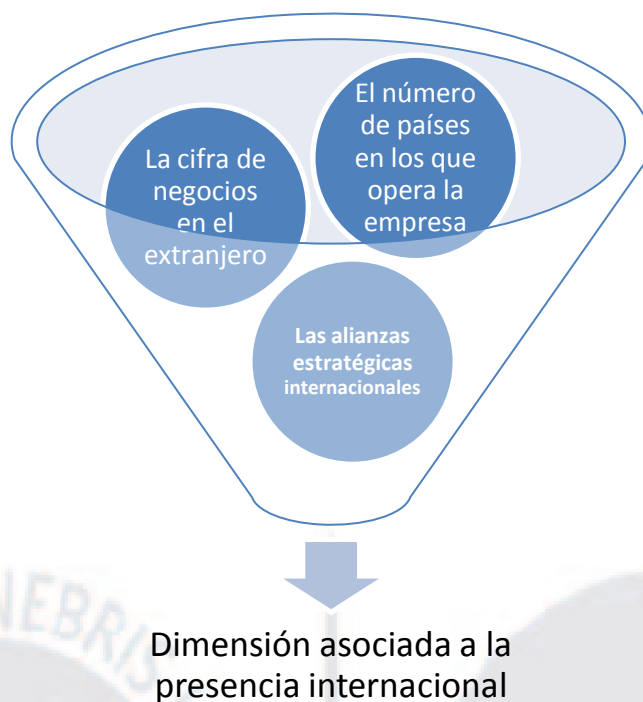


Figura 22. Atributos de la dimensión asociada a la presencia internacional de la empresa.

3.1.17 Influencia del sector, de los grupos de interés y del largo plazo.

Las dimensiones mencionadas son relevantes al momento de evaluar la reputación corporativa de una empresa y cada una de ellas está avalada por diversos autores; un claro ejemplo es la dimensión asociada a la posición financiera que se incluye como dimensión debido a su empleo en numerosas herramientas y por la afirmación de diversos autores de que cuanto mejor sea la posición financiera de la empresa, mayor reputación se asociará a ella (Peters & Waterman, 1982; Weigelt & Camerer, 1988; Fombrun & Shanley, 1990; Podolny, 1993; Fombrun, 1996; Virgin & Qorongleh, 1998; Dunbar & Schwalbach, 2000; De Quevedo, 2001, De la Fuente & De Quevedo, 2003b; Roberts & Dowling, 2002; Cravens et al., 2003; Helm, 2005; Villafañe, 2004; López & Iglesias, 2006). Por su parte, la dimensión asociada a la gestión de los recursos humanos justifica su inclusión entre las dimensiones a considerar debido al hecho de que las empresas deben tomar en cuenta las necesidades de sus empleados ya que la opinión que ellos emitan acerca de la empresa, se reflejará en la reputación corporativa. La dimensión de los recursos humanos es principalmente el reflejo de

la cultura corporativa y la calidad laboral (Martínez & Olmedo, 2010). Mientras que para Fombrun (1996) los recursos humanos incluyen tanto un lugar de trabajo bueno, como una buena formación o capacitación a los empleados, enfocándolo en el efecto que esto tiene sobre los productos o servicios que se ofrecen al mercado.

En el caso de la presencia internacional de la empresa, su inclusión como dimensión de la reputación corporativa se basa en el hecho de que con esta característica la empresa podría tener presencia con un mayor número de grupos de interés, que conforman un importante componente al evaluar o medir la reputación corporativa (Villafañe, 2004). Posiblemente es una de las dimensiones que se ha agregado en el siglo XXI, pero que guarda relación con la dimensión de ser una empresa conocida que definió Fombrun (1996), cuando el mercado no era tan globalizado como en la actualidad.

También son dimensiones respaldadas por diversos autores al evaluar la reputación corporativa: (a) la calidad de gestión eficaz, (b) el liderazgo empresarial resaltante, (c) la estrategia empresarial coherente, (d) la estructura organizacional sólida, (e) la cultura empresarial transparente, (f) la ética empresarial acorde con los valores de la sociedad y del sector, (g) la responsabilidad social y medioambiental visible, (h) la oferta de productos o servicios, adecuada, (i) la imagen de marca sostenida en el tiempo y (j) la innovación y creación de valor percibida (Martínez & Olmedo, 2010). Como se mencionó inicialmente, no todas estas dimensiones se utilizan para todas las empresas ya que su elección para la evaluación depende de otros componentes.

Si bien las dimensiones antes mencionadas son válidas para medir la reputación corporativa, no todas se utilizan al evaluar una empresa en particular pues mucho depende del sector en el que se encuentra y de los grupos de interés relacionados con la empresa, así como de la percepción que en el largo plazo estos últimos tengan de ella (Ferguson et al., 2000; Dowling, 2001; Groenland, 2002; Whetten & Mackey, 2002; Rodríguez, 2004; De Quevedo

et al., 2005; Rindova et al., 2005; García de León, 2009; Martínez & Olmedo, 2009, 2010; López & Iglesias, 2010; Walker, 2010; Carrión, 2011; Chun, 2005; Reddiar et al., 2012).

La inclusión de los componentes que facilitan el proceso de elección de las dimensiones para medir la reputación corporativa, ha sido progresiva a lo largo del tiempo, puesto que en las primeras definiciones no se consideraba este concepto (Camerer & Weigelt, 1988; Podolny, 1993; Fombrun, 1996). En la tesis doctoral *Creación de una Nueva Metodología Multistakeholder para Medir la Reputación Corporativa* de Carrión (2011), la autora hace una crítica de las primeras herramientas de medición debido a que solo se tenía en cuenta a algunos grupos, dando prioridad a los accionistas, y no a los múltiples grupos de interés.

Hay autores que identificaron un listado puntual de dimensiones y atributos, como Fombrun et. al. (2000). Pero en los últimos años, autores como O'Callaghan (2007), Walker (2010), y Abratt y Kleyn (2012) indicaron que no existe un listado único de las dimensiones que permitan medir la reputación corporativa de una empresa, pues esta varía según los objetivos, el sector en el que se desarrolla y sus grupos de interés. Estos autores sugirieron, incluso, adaptar instrumentos de medida de la reputación corporativa a diferentes sectores (Fombrun & Shanley, 1990; Caruana & Chicorp, 2000; Helm, 2005) ya que la importancia de las dimensiones y atributos que se planteen pueden variar de un sector a otro (Martínez & Olmedo, 2010).

Las dimensiones a considerar también dependen de la importancia estratégica que cada grupo de interés tenga para la organización y debe establecerse de acuerdo a un orden de prioridades con el fin de asegurar una buena gestión del tiempo, de los recursos y de las expectativas, ya que no es conveniente relacionarse con todas las categorías y grupos de interés pues implicaría la asignación de recursos en exceso y, al mismo tiempo, impediría responder de manera adecuada a cada uno de ellos (García de León, 2009).

Entre los distintos grupos de interés a considerar de acuerdo al negocio y a la importancia estratégica que tengan al ejercer influencia en la empresa, se encuentran, por ejemplo, los accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, entre otros (Rodríguez, 2004; García de León, 2009; Martínez & Olmedo, 2009; López & Iglesias, 2010). En el estudio *Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation* realizado por Martín de Castro y Navas (2006), los autores dividen a la reputación corporativa en reputación en los negocios relacionada con las actividades y procesos de la empresa; y reputación social que es el resultado de la percepción de otros actores que no forman parte de sus actividades diarias. En este estudio, la primera reputación interesa a los clientes, proveedores, directivos y empleados y, la segunda, a los inversionistas y a la comunidad, por lo que se concluye que no a todos les importan las mismas dimensiones.

Según Fombrun (1996), otro componente a considerar para medir o evaluar la reputación corporativa es el largo plazo, construida en el correr del tiempo como consecuencia de una serie de iteraciones que los grupos de interés tienen con las empresas. Se debe tener en cuenta que las empresas no construyen su reputación solo con palabras sino también con sus obras, y esto es algo que se percibe a través del tiempo (Caudron, 1997; Fombrun & Shanley, 1990). No obstante el largo plazo es un componente que no había sido considerado dentro de las primeras definiciones del concepto *reputación corporativa* (Camerer & Weigelt, 1988), en los últimos años se ha vuelto un componente fundamental al momento de definirla y medirla (Fombrun, 1996; Arbelo & Pérez, 2001; De Quevedo et al., 2005; Capriotti, 2009; García de León, 2009; Fernández, 2011).

3.1.18 Crítica a la revisión de la literatura

Teniendo en cuenta los diversos estudios realizados por entendidos en la reputación corporativa y sus dimensiones, se infiere que esta es un recurso estratégico, una fuente de

valor, una pieza valiosa para el éxito empresarial que es capaz de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Muchos autores concuerdan con que la reputación corporativa es un activo intangible, multidimensional y difícil de medir; asimismo, algunos otros mencionan que puede ser gestionada directamente por la organización que decide el modo de construir su reputación positiva para alcanzar los beneficios que se derivan de ella.

Entre los beneficios que trae una reputación corporativa positiva, se destacan los beneficios financieros ya que se infiere que existe una relación directamente proporcional entre la reputación y el valor de la empresa en el mercado. Por otra parte, los autores indican que la reputación corporativa positiva se considera un elemento importante al establecer alianzas entre empresas ya que atrae a las partes negociadoras con mayor facilidad. Asimismo, logra una mayor atracción de potenciales inversionistas, influye en las decisiones de compra, tiene la capacidad de atraer y retener a los mejores profesionales y está relacionada con otros beneficios empresariales derivados del incremento de sus precios, la reducción de los costes de transacción, el acceso favorable al mercado de capitales, la mayor posibilidad de diversificarse, la creación de barreras de entrada a la competencia, la mayor eficiencia en sus operaciones, y la reducción de la asimetría de información.

De la revisión de la literatura existente respecto a este concepto, se concluye que una buena reputación corporativa se asocia a los beneficios financieros y no financieros, y a la creación de ventajas competitivas lo que facilita su solidez a mediano y largo plazo. Sin embargo, también se infiere que no existe consenso entre los académicos ni entre los directivos de las empresas, en cuanto a las dimensiones que se deben considerar para medirla.

Producto de esta investigación, se han recopilado 14 dimensiones que fueron consideradas por uno o más autores al evaluar la reputación corporativa: (a) dimensión asociada a la posición financiera, (b) dimensión asociada a la capacidad de sus directores, (c) dimensión asociada a la oferta de los productos o servicios, (d) dimensión asociada a la

imagen corporativa, (e) dimensión asociada a la responsabilidad social y medioambiental, (f) dimensión asociada al liderazgo de la empresa, (g) dimensión asociada a la ética, (h) dimensión asociada a la gestión de los recursos humanos, (i) dimensión asociada a la calidad de gestión, (j) dimensión asociada a la estrategia empresarial, (k) dimensión asociada a la estructura organizacional, (l) dimensión asociada a la cultura organizacional, (m) dimensión asociada a la innovación y la creación del valor y (n) la dimensión asociada a la presencia internacional de la empresa. No todas las dimensiones aquí mencionadas se utilizan para todas las empresas ya que su elección para evaluar la reputación corporativa depende de componentes como el sector o industria al que pertenece la empresa, los grupos de interés y su evaluación en el largo plazo.

La inclusión de estos componentes se ha efectuado a lo largo del tiempo, ya que en las primeras definiciones del concepto *reputación corporativa* no estaban considerados. Es en investigaciones recientes que diversos autores han planteado la inexistencia de un listado único de las dimensiones que permitan medir la reputación corporativa de una empresa, pues esta varía según el sector en el que se desarrolla y sus grupos de interés (como por ejemplo, accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, entre otros).

Los autores también mencionan la importancia del largo plazo en la construcción de la reputación corporativa debido a que esta se construye a lo largo del tiempo como consecuencia de una serie de iteraciones que los grupos de interés tienen con las empresas. De la revisión de la literatura se concluye que, el largo plazo, es otro componente que no había sido considerado dentro de las primeras definiciones del concepto, aun cuando en los últimos años se ha vuelto fundamental. Los hallazgos encontrados en esta investigación acerca de la reputación corporativa y las dimensiones asociadas se resumen a continuación en la Figura 23.



Figura 23. Mapa conceptual de las dimensiones de la reputación corporativa.

Para Wessler (2003) preservar y reforzar todos los pilares o dimensiones, así como la sinergia que hay entre ellos, es función del gerente o administrador de la reputación corporativa. Lamentablemente, esta es una posición o puesto de trabajo que no existe en la mayoría de las empresas y por lo tanto no se hace una verificación de cómo está variando la reputación ante las decisiones que se toman. Cada empresa debería construir un formato que le funcione como una lista de verificación, ajustado a sus dimensiones, con el objetivo de evaluar constantemente la reputación corporativa y estimar sus variaciones.

3.2 Conclusiones

La reputación corporativa constituye el principal activo intangible de las empresas, reflejando la expectativa que tienen los distintos actores o grupos de interés sobre el desempeño futuro de la organización. Sin duda es el resultado de generar una imagen positiva que se fundamenta en los valores, tanto organizacionales como de los directivos, y que incluye a la responsabilidad, la integridad, la honestidad y la legitimidad. Los investigadores encontraron que además de ser el reflejo de un comportamiento esperado y que es proyección del comportamiento que la organización ha tenido en el pasado, también está relacionada de manera directa con la estrategia de comunicación de la empresa y la difusión de información completa y oportuna.

Mediante la revisión de la literatura utilizada se ha logrado responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las dimensiones de la reputación corporativa? La cual ha sido formulada para establecer de la manera más exacta posible las dimensiones que permitan medir la reputación corporativa de las empresas.

Los resultados de la investigación señalan que actualmente hay incertidumbre y desconocimiento entre los directivos de las empresas para determinar los parámetros que permitan medir y gestionar las dimensiones de su reputación corporativa, al mismo tiempo que no hay consenso entre los académicos. Esto se debe a que cada empresa posee

particularidades o características únicas, dependiendo de (a) el giro de negocio, (b) el entorno en el que desarrollan sus actividades, y (c) sus políticas organizacionales. En ese sentido se puede concluir que no existe un listado o receta única de dimensiones que permitan medir la reputación corporativa.

Además de las características propias de la empresa, es necesario considerar a los grupos de interés para establecer las dimensiones de la reputación corporativa que son relevantes a cada empresa. Esto se refiere en primer término a conocer cuáles son esos grupos de interés y cuál es su relación con la organización, clasificándolos en función de su nivel y poder de decisión sobre elementos o aspectos que afectan directa o indirectamente a la empresa, así como qué es lo que ellos esperan de la organización. Es en base a estas expectativas que los directivos tienen que definir las dimensiones y los atributos, porque hay que medir aquello que es de interés para los grupos de interés, ya que para alcanzar el comportamiento esperado es necesario medirlo y monitorearlo, a través de indicadores que reflejen su importancia.

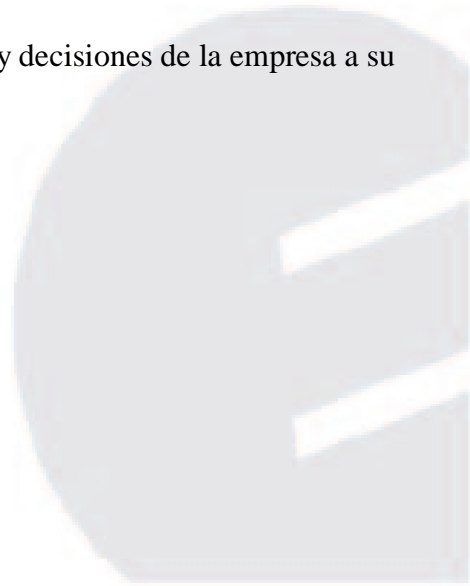
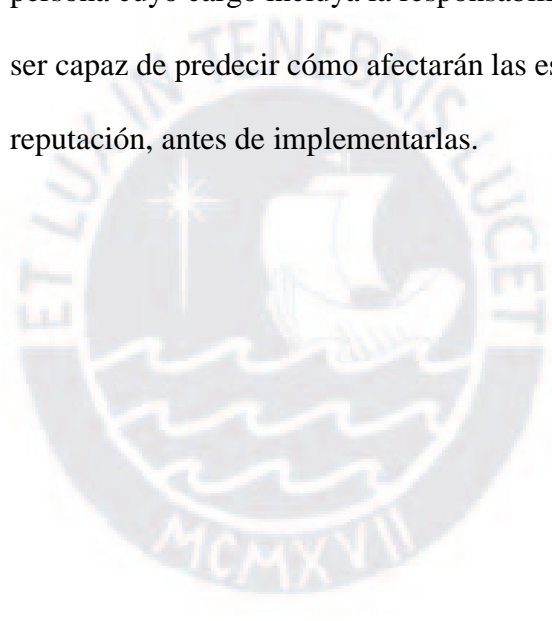
Producto de la investigación también se encontró que otro factor importante a considerar es el largo plazo, dado que la única manera de establecer la reputación corporativa de una compañía es evaluando las percepciones de los grupos de interés durante un tiempo prolongado, porque es un activo intangible de lenta acumulación. Además de que el buen desempeño de la empresa sostenido por largos períodos de tiempo genera confianza en el público y con ello aumenta la reputación corporativa.

3.2.1 Recomendaciones

Se recomienda que cada una de las empresas defina una metodología de medición de su propia reputación corporativa, lo cual debe hacer tomando como base la propuesta de identificación de las dimensiones, la cual contempla una relación directa con los grupos de interés y con el contexto en que se encuentran. El listado de 14 dimensiones desarrollado por

los investigadores, ofrece un amplio abanico que es capaz de adaptarse a cualquier empresa, seleccionando las que apliquen. Además de seleccionar aquellas dimensiones que aplican, se necesita escoger los atributos que permitirán medirla, los cuales han sido listados para cada una de las 14 dimensiones.

Se recomienda, asimismo, revisar y evaluar periódicamente la metodología definida, ya que la identificación de las dimensiones podría variar con el tiempo afectando a la metodología empleada. Estas revisiones, junto con las mediciones deben estar a cargo de una persona cuyo cargo incluya la responsabilidad sobre la reputación corporativa, debe también ser capaz de predecir cómo afectarán las estrategias y decisiones de la empresa a su reputación, antes de implementarlas.



Referencias

- Abratt, R., & Kleyin, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063. doi: 10.1108/03090561211230197
- Aguilar, J. (2003). *La gestión del cambio*. Barcelona, España: Ariel.
- Alcalá, M. (2007). *Reputación corporativa. Fundamentos conceptuales*. Recuperado de <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2486548>
- Aragón, A., & Rubio, B. (2009). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las pymes del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 1(2), 216. Recuperado de la base de datos Primo.
- Arbelo, A., & Pérez, P. (2001). *La reputación empresarial como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades*. Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional de Acede, Zaragoza, España. Recuperado de http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/reputacion.pdf
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. Recuperado de la base de datos JSTOR.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bromley, D. B. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 240-252. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540117

- Brown, B. & Perry, S. (1994). Removing the financial performance halo from *Fortune's* "Most Admired Companies", *Academy of Management Journal*, 37(5), 1347–1359.
- Camerer, C., & Weigelt, K. (1988, enero). Experimental tests of a sequential equilibrium reputation model. *Econometrika*, 56(1), 1-36. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1911840>
- Capraro, A. J., & Srivastava, R. K. (1997). Part IV: How do reputations affect corporate performance? Has the influence of financial performance on reputation measures been overstated? *Corporate Reputation Review*, 1(1), 86-92.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. *Managerial and Decision Economics*, 25(6-7), 299-315.
- Carrión, M. (2011). *Creación de una nueva metodología multistakeholder para medir la reputación corporativa* (Tesis doctoral no publicada, Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España).
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–506.
- Caruana, A. & Chicorp, S. (2000). Measuring corporate reputation: A case example. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 43-57. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540098
- Castaño, G. (2013). *Definición de estructura organizacional*. Recuperado de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.2/62Definicion_estructura_organizacional.htm

- Caudron, S. (1997). Forget image it's your reputation that matters. *Industry Week*, 246(3), 13-16. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/219764260?accountid=28391>.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x
- Clarkson, (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cravens, K., Goad, E. & Ramamoorti, S. (2003). The reputation index: Measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal*, 21(2), 201-212. doi: 10.1016/S0263-2373(03)00015-X
- De la Fuente, J. M., & De Quevedo, E. (2003a). Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 161-177. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540197
- De la Fuente, J. M., & De Quevedo, E. (2003b). The concept and measurement of corporate reputation: An application to Spanish financial intermediaries. *Corporate Reputation Review*, 5(4), 280-301. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540180
- De Quevedo, E. (2001). *Reputación y creación de valor: Una relación circular. Aplicación al sector bancario español* (Tesis doctoral, Universidad de Burgos, Burgos, España).
Recuperado de http://books.google.com.pe/books/about/Reputaci%C3%B3n_y_creaci%C3%B3n_de_valor_una_rel.html?id=prpCcgAACAAJ&redir_esc=y
- De Quevedo, E., De la Fuente, J. M., & Delgado, J. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones europeas de*

dirección y economía de la empresa, 11(2), 81-97. Recuperado de la base de datos de la fundación Dialnet.

De Quevedo, E., De la Fuente, J. M., & Delgado, J. (2007). Corporate social performance and Corporate reputation: Two interwoven perspectives. *Corporate Reputation Review* 10(1), 60-72.

Deephouse, D. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00075-1

Dollinger, M., Golden, P., & Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18(2), 127-140. Recuperado de la base de datos JSTOR.

Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, images, and performance*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Dunbar, R. L., & Schwalbach, J. (2000). Corporate reputation and performance in Germany. *Corporate Reputation Review*, 3(2), 115-123. Recuperado de la base de datos ProQuest Central.

Ferguson, T., Deephouse, D., & Ferguson, W. (2000). Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal*, 21(12), 1995(20). Recuperado de la base de datos Primo.

Fernández, M. F. (2011). Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 10(3), 157-159.

Ferrel, O.C. & Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing* (3a ed.). México, México D.F.: Thompson.

- Folger, H., & Nutt, F. (1975) A note on social responsibility and stock valuation. *Academy of Management Journal*, 18(1), 155-159.
- Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. *Harvard Business Press*, 10(1), pp. 99-101.
<http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/210515958?accountid=28391>.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N., & Sever, J. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255. Recuperado de https://www.reputationinstitute.com/press/RQ_JBM2000.pdf
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/256324>
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 5. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540008
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (2003). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice.
- Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Marshfield, MD: Pitman.
- García de León, S. (2009, junio). Reputación corporativa y creación de valor: Un enfoque desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades. *Administración y Organizaciones*, 11(22), 89-105. Recuperado de la base de datos de la Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51-71.

- González, E. (2011). *La responsabilidad moral de la empresa: Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva* (Tesis doctoral, Universitat Jaume I de Castellón, Castellón, España). Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10803/10449/gonzalez.pdf?sequence=1>
- Greyser, S. A. (1999). Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate communications. An International Journal*, 4(4), 177-181. Recuperado de la base de datos Emerald.
- Groenland, E. A. (2002). Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 308-315. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540152
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 13(2), 135-144. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2486410>
- Hart, C. (2003). *Doing a literature review*. Londres, Inglaterra: Sage.
- Helm, S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95-109. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540242
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E., & Devendorf, S. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *The Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782-789. Recuperado de la base de datos Primo.
- Iglesias, S., López, V. A., & Calvo, A. R. (2003). Una aproximación empírica al concepto de reputación. *XIII Jornadas hispano-lusas de gestión científica*, 1(2), 12-14.
- Kotha, S., Rajgopal, S., & Rindova, V. (2001). Reputation building and performance: An empirical analysis of the top-50 pure internet firms. *European Management Journal*, 19(6), 571-586. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00083-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00083-4)

- Landon, S., & Smith, C. E. (1997). The use of quality and reputation indicators by consumers: The case of Bordeaux wine. *Journal of Consumer Policy*, 20(3), 289-323. doi: 10.1023/A:1006830218392
- López, V. A., & Iglesias, S. (2006). Percepciones directivas del recurso reputación: Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 1(28), 139-160. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?revista_busqueda=354&tipo_busqueda=ANUALIDAD&clave_busqueda=2006
- López, V. A., & Iglesias, S. (2010). Reputación y rendimiento sostenible de PYMES. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 19(1), 87-106. Recuperado de la base de datos ProQuest.
- López, B., & Sebastián, A. (2009). Responsabilidad social corporativa y reputación corporativa. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (pp. 139-170). Madrid, España: ESIC.
- Machi, L., & McEvoy, B. (2009). *The literature review*. Thousands Oaks, CA: Corwin Press.
- Martín de Castro, G. & López, P. (2004). Análisis estratégico de la reputación empresarial: Un enfoque desde la teoría de recursos y capacidades. *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (63), 317-326. Recuperado de la base de datos de la Fundación Dialnet.
- Martin de Castro, G., & Navas, J. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(3), 29-38. Recuperado de la base de datos de la Fundación Dialnet.

- Martín de Castro, G., López, P., & Navas, J. (2004). The role of corporate reputation in developing relational capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 575-585. doi: 10.1108/14691930410567022
- Martínez, I. M., & Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 127-142. Recuperado de la base de datos de Directory of Open Access Journals.
- Martínez, I. M., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(44), 59-77. doi: 10.1016/S1138-5758(10)70019-0
- Martínez, I. M., & Olmedo, I. (2011). Medida de la reputación empresarial en pyme de servicio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(3), 77-102.
- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Revista de Estudios de Comunicación Zer*, 5(8), 303-321. Recuperado de la base de datos de la Fundación Dialnet.
- Morales, M., & León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación: Una guía práctica para innovar en América Latina*. San Bernardino, CA: Innovare.
- O'Callaghan, T. (2007). Disciplining multinational enterprises: The regulatory power of reputation risk. *Global Society*, 21(1), 95-117. Recuperado de Google Scholar.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2486921>.
- Peters, T. J., & Waterman, T. H. (1982). *En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*. Barcelona, España: Folio.

- Podolny, J. (1993). A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology*, 98(4), 829. doi: 10.1086/230091
- Reddiar, C., Kleyn, N., & Abratt, R. (2012). Director's perspectives on the meaning and dimensions of corporate reputation. *South African Journal of Business Management*, 43(3), 29-39. Recuperado de la base de datos ProQuest.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573108>
- Roberts, P., & Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/3094296>
- Rodríguez, J. M. (2004). Percepción y medida en la reputación empresarial. *Economía Industrial*, 357, 117-131. Recuperado de la base de datos de la Fundación Dialnet.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Rubio, B., & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo: Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-64. Recuperado de la Base de Datos Primo.
- Shenkar, O., & Yuchtman-Yaar, E. (1997). Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing. *Human Relations*, 50(11), 1361-1381. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/231464859?accountid=28391>

- Srivastava, R., McInish, T., Wood, R., & Capraro, A. (1997). Part IV: How do reputations affect corporate performance? The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 61-68.
- Suviri, J. (2010). Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, (22), 179-190. Recuperado de la base de datos de la Fundación Dialnet.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Villafañe & Asociados. (2008). *Mercopersonas 2007*. Recuperado de <http://www.merco.info>.
- Virgin, R., & Qoronfleh, M. (1998). Corporate reputation and the stock market. *Business Horizons*, 41(1), 19-26. doi: 10.1016/S0007-6813(98)90060-X
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387. Recuperado de la base de datos ProQuest.
- Wessels, C. (2003, junio). Reputation defined. *CSR Magazine*, 2(3), 28-29. Recuperado de http://www.csreurope.org/data/files/csr_magazine_june_2003.pdf
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41(4), 393-414. Recuperado de la base de datos ProQuest.

Apéndice A: Técnica de Fichaje

Nº 1

Título: Corporate social performance and Corporate reputation: Two interwoven perspectives

Autor: De Quevedo, E., De la Fuente, J. M. y Delgado, J.

Año: 2007

Concepto o palabra clave: Reputación empresarial, reputación corporativa, responsabilidad social, *stakeholders*

Resumen: Tanto la reputación empresarial como el desempeño y la responsabilidad social se basan en el análisis desde la perspectiva de los *stakeholders*, por lo que sin duda están relacionadas. En la medida en que los distintos actores validan la existencia de la empresa entonces la reputación de la empresa se afecta favorablemente

Selección crítica: Las relaciones con los grupos de interés afectan la reputación corporativa

Nº 2

Título: Corporate identity, corporate branding and corporate reputations.

Autor: Abratt, R., y Kleyin, N.

Año: 2012

Concepto o palabra clave: Reputación corporativa, identidad corporativa

Resumen: La identidad corporativa es interna a los miembros de la organización, mientras que la marca es externa, algo así como la forma en que es percibida la empresa, mientras que la reputación es más amplia que los dos conceptos previos

Selección crítica: Los conceptos de reputación corporativa, identidad corporativa e imagen de marca son diferentes pero están relacionados entre sí.

Nº 3

Título: Corporate reputation: Meaning and measurement.

Autor: Chun, R.

Año: 2005

Concepto o palabra clave: Reputación corporativa, medición de la reputación corporativa

Resumen: Propone una escala de medición, luego de diferenciar claramente la imagen, la identidad y la reputación empresarial.

Selección crítica: Escala para la medición de la reputación corporativa.

Nº 4

Título: La reputación empresarial como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades.

Autor: Arbelo, A., y Pérez, P.

Año: 2001

Concepto o palabra clave: Reputación corporativa, medición de la reputación corporativa

Resumen: La reputación es un recurso generador de ventaja competitiva. Lamentablemente la medición de Fortune posee un halo financiero que limita el análisis porque las dimensiones de la reputación empresarial son más amplias. Analiza la relación entre reputación y resultado económico.

Selección crítica: Cuestiona la medición de reputación corporativa que realiza Fortune por considerarla muy sesgada hacia la dimensión financiera.

Nº 5

Título: The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation

Autor: Fombrun, C. J., Gardberg, N., & Sever, J.

Año: 2000

Concepto o palabra clave: Reputación corporativa, medición de la reputación corporativa

Resumen: La reputación es un recurso generador de ventaja competitiva. Lamentablemente la medición de Fortune posee un halo financiero que limita el análisis porque las dimensiones de la reputación empresarial son más amplias. Analiza la relación entre reputación y resultado económico

Selección crítica: No existe un consenso en cuanto a la escala para medir la reputación corporativa

Nº 6

Título: Percepciones directivas del recurso reputación: Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial.

Autor: López, V. A., e Iglesias, S.

Año: 2006

Concepto o palabra clave: Reputación corporativa, medición de la reputación corporativa

Resumen: Los resultados confirman la naturaleza multidimensional de la reputación empresarial, y la influencia del rendimiento pasado en la percepción de reputación y a su vez de esta en el rendimiento futuro.

Selección crítica: No existe un consenso en cuanto a la escala para medir la reputación corporativa

Nº 7

Título: Removing the financial performance halo from *Fortune's* “Most Admired Companies”

Autor: Brown, B., y Perry, S.

Año: 1994

Concepto o palabra clave: Reputación corporativa, dominancia de la dimensión financiera

Resumen: Evalúan a las empresas de la lista Fortune pero eliminando la dimensión financiera, para obtener un análisis de dimensiones de la reputación corporativa enfocado en otras áreas.

Selección crítica: Resultados de eliminar

Nº 8

Título: Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.

Autor: Capriotti, P.

Año: 2009

Concepto o palabra clave: Marca corporativa e imagen corporativa

Resumen: No es lo mismo reputación corporativa que identidad ni imagen corporativa. Una vez que son claramente diferenciadas, corresponde a la organización definir cómo quiere que la vea el mercado o sus grupos de interés, para luego realizar las acciones necesarias para lograr ser percibida de determinada forma por su entorno.

Selección crítica: La organización realiza acciones para definir la forma en que quiere ser percibida en su entorno, lo cual implica una estrategia.

Nº 8

Título: Director's perspectives on the meaning and dimensions of corporate reputation

Autor: Reddiar, C., Kleyn, N., y Abratt, R.

Año: 2012

Concepto o palabra clave: Dimensiones de la reputación corporativa y *stakeholders*

Resumen: No existe un listado único de las dimensiones que permita medir la reputación corporativa ya que esta varía según los objetivos y el sector en el que se desarrolla la empresa y de sus grupos de interés.

Selección crítica: No hay un listado único de las dimensiones de la reputación corporativa, sino que se crea para cada organización dependiendo de sus grupos de interés.



Apéndice B: Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis

Tabla B1
Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis

Concepto	Autores	Ideas principales	Calidad	Metodología	Evidencias	Razonamiento	Afirmaciones simples
Reputación corporativa es multidimensional	Fombrun, Gardberg & Sever (2000)	Las dimensiones de la reputación corporativa deben definirse desde una perspectiva <i>multistakeholder</i>	Sí	Focus group con directivos de empresas	La reputación corporativa se define desde la perspectiva de los distintos stakeholders (Fombrun & Van Riel, 2004)	La multidimensionalidad se origina en el enfoque <i>multistakeholder</i>	La reputación corporativa tiene seis dimensiones: (a) responsabilidad social, (b) apariencia emocional, (c) productos y servicios, (d) ambiente del lugar de trabajo, (e) visión y liderazgo, y (f) desempeño financiero
	Alcalá (2007)	El término reputación corporativa implica mediciones y por lo tanto tiene un enfoque técnico	Sí	Entrevistas con expertos y revisión documental	la Reputación Corporativa abarca no sólo a las compañías denominadas <i>bricks and mortars</i> , sino también a las que se incluyen bajo el concepto de Nueva Economía (Aguilar, 2003) Realizó dos entrevistas a expertos para soportar su revisión documental	Cada empresa tiene dimensiones diferentes	La reputación corporativa incluye no sólo la responsabilidad social corporativa, sino también cuestiones como la ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales, imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos, etc. Lograr una definición uniforme resulta casi imposible, pero es a la vez preciso dar una que permita de algún modo valorar los activos intangibles de las empresas
	De Quevedo, De la Fuente & Delgado (2007)	Existe una interrelación entre el desempeño social corporativo y la reputación corporativa	Sí	Revisión documental	La responsabilidad social se incorpora a la responsabilidad económica, legal y ética (Carroll, 1979). Surge un paradigma más realista que describe a la empresa como un ente que se relaciona con múltiples stakeholders: empleados, proveedores, clientes y sociedad (Freeman, 1984; Clarkson, 1995)	No se pueden separar los conceptos de desempeño social corporativo y reputación corporativa	Los dos conceptos han evolucionado en conjunto. Una buena reputación corporativa se basa en satisfacer las expectativas de los distintos stakeholders, lo que denominan buen desempeño social
	Martinez & Olmedo (2009)	La forma de medir la reputación corporativa varía de una organización a otra	Sí	Revisión documental	La reputación corporativa es un activo intangible de difícil imitación o replicación, complejo, multidimensional, que necesita bastante tiempo para acumularse, específico, difícilmente manipulable por la organización. Además no tiene límites en su utilización y no se deprecia con el uso (Bamey, 1991; Martín y López, 2004). La reputación corporativa tiene varias dimensiones (Fombrun & Shanley, 1990). Hay dimensiones que corresponden al ámbito interno y otras al ámbito externo (Alcalá, 2007)	La multidimensionalidad se origina en el enfoque <i>multistakeholder</i>	No hay consenso en las dimensiones de la reputación corporativa. Se presenta una propuesta multidimensional, que atienda la perspectiva de los diferentes stakeholders

Apéndice C: Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico

Tabla C1
Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico

Autor	Año	Período	Puntos clave	Obras fundamentales	Argumento
Amit & Schoemaker	1993		Rendimiento financiero y ventaja competitiva	Strategic assets and organizational rent	
Brown & Perry	1194	1990s	La dimensión financiera predomina en las metodologías, produciendo sesgo	Removing the financial performance halo from Fortune's "Most Admired Companies"	En un inicio la reputación corporativa estaba asociada principalmente a la dimensión financiera. Pero se entiende que deben evaluarse otras dimensiones ya que de esto depende la capacidad de la organización para generar ventaja corporativa y es la base para el desarrollo de su estrategia
Capraro & Srivastava	1997		Reputación y rendimiento financiero	Part IV: How do reputations affect corporate performance? Has the influence of financial performance on reputation measures been overstated?	
Camerer & Weigelt	1988		Reputación y estrategia corporativa	Experimental tests of a sequential equilibrium reputation model. Econométrica	
Bromley	2000		Identidad corporativa, marca corporativa y reputación corporativa	Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. Corporate Reputation Review	
Fombrun, Gardberg & Sever	2000		Reputación corporativa y el enfoque multistakeholder	Reputation: Realizing value from the corporate image	Segue analizándose la relación entre la reputación corporativa y el rendimiento financiero pero se introduce el concepto de que la reputación corporativa tiene un enfoque multistakeholder y por ende es multidimensional
Arbelo & Pérez	2001	2000 - 2005	Reputación empresarial como recurso estratégico	La reputación empresarial como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades.	
De la Fuente & De Quevedo	2003a		Relación entre reputación y rendimiento empresarial	Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature	
Chun	2005		Medición de la reputación corporativa	Corporate reputation: Meaning and measurement	
De Quevedo, De la Fuente & Delgado	2005		Relación entre reputación y rendimiento empresarial	Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular	
López & Iglesias	2006		Relación entre reputación y rendimiento empresarial	Percepciones directivas del recurso reputación: Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial	
Alcalá	2007		Conceptos de reputación corporativa. Multidimensional	Reputación corporativa. Fundamentos conceptuales	Se confirma que la reputación corporativa tiene un enfoque multidimensional, y se entiende que no sólo sirve para definir la estrategia de la empresa sino que debe desarrollarse una estrategia para obtener cierta reputación corporativa ante todos los stakeholders
De Quevedo, De la Fuente & Delgado	2007	2006 - 2010	Reputación corporativa y desempeño social	Corporate social performance and Corporate reputation: Two interwoven perspectives	
Martínez & Olmedo	2009		Medición de reputación empresarial, multidimensional	La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta.	
Capriotti	2009		Imagen corporativa	Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.	
Martínez & Olmedo	2010		Medición de reputación empresarial, multidimensional	Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial	
Carrión	2011		Metodología multistakeholders para medir la reputación	Creación de una nueva metodología multistakeholder para medir la reputación corporativa	Se sostiene la postura de la multidimensionalidad de la reputación corporativa. Es por ello que cada organización debe definir cuáles dimensiones tiene que medir y cuáles son los atributos en cada una de ellas, de acuerdo a sus grupos de interés
Fernández	2011	2011 - actual	Reputación corporativa y comunicación	Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas	
Reddiar, Kleyn & Abratt	2012		Amplitud de dimensiones de la reputación corporativa	Director's perspectives on the meaning and dimensions of corporate reputation	
Abratt & Kleyin	2012		Identidad corporativa, marca corporativa y reputación corporativa	Corporate identity, corporate branding and corporate reputations	