

Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades

Salvador García de León Campero*



RESUMEN

Desde la óptica de la Teoría de Recursos y Capacidades diversas investigaciones han puesto de manifiesto el potencial que la Reputación Corporativa posee para el éxito de la empresa. Este trabajo tiene como objetivo central el presentar una visión general de la naturaleza de la Reputación Corporativa como recurso estratégico y fuente de valor para la creación de ventajas competitivas y de su proceso de gestión.

*Profesor e investigador del Departamento de Producción Económica de la UAM-Xochimilco

ABSTRACT

From the Resources and Capacities Theory, diverse research lines have shown the potential represented by Corporate Reputation for the success of a given business. The central goal of this work is to present a general panorama on the nature of Corporate Reputation as a strategic resource and value-originating factor for the development of competitive advantage and of the managerial process, mainly from a Resources and Capacities Theory focus.

Palabras clave: Reputación corporativa, grupos interesados, ventajas competitivas
Key words: Corporative reputation, stakeholders, competitive advantage

Introducción

Uno de los temas que por su trascendencia se destaca en la agenda de investigación de la dirección de empresas es, sin duda alguna, la determinación del origen y fundamento de las ventajas competitivas en las organizaciones. O dicho de otra forma, qué determina que existan diferencias en las utilidades obtenidas por unas empresas respecto a otras.

La creciente complejidad del contexto competitivo al que las organizaciones han de enfrentarse en la actualidad caracterizado por una creciente globalización de los mercados, liberalización sectorial, el dinamismo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos y los servicios, la aceleración de los procesos de concentración empresarial, la flexibilización y descentralización en la gestión y las recurrentes crisis empresariales producidas por la transgresión de ciertos principios éticos, especialmente en grandes corporaciones de diversas partes del mundo, han determinado, en gran medida, que esta línea de investigación haya asumido una relevancia aún mayor que en periodos anteriores.

Esta combinación de transformaciones en los patrones tradicionales de competitividad ha dado lugar a la búsqueda de perspectivas explicativas de las diferencias de rentabilidad entre las empresas, las cuales a lo largo de su desarrollo se han venido nutriendo de distintos enfoques y del empleo de diversas metodologías que han ido conformando un cuerpo teórico y empírico muy extenso. En la actualidad, entre los esfuerzos por lograr una mayor comprensión de la esencia de la ventaja competitiva sobresalen dos perspectivas: la Teoría Estructural y la Teoría de Recursos y Capacidades.

Desde estas ópticas diversos estudios han puesto de manifiesto la especial capacidad que posee la reputación corporativa para el éxito competitivo. Sin embargo, igual que ha sucedido anteriormente con otros procesos de implementación de innovaciones organizacionales, el uso y abuso de este término, anteriormente poco conocido, ha dado lugar a casos de su banalización al igual que su aplicación a la gestión organizacional. Asimismo a las afirmaciones en el sentido de que tal factor es exclusivo de las grandes corporaciones y únicamente ellas están en condiciones de manejarlo. La reputación, o su carencia, atañen a toda organización independientemente de su tamaño, razón social o tipo de propiedad.

Este trabajo tiene como objetivo central presentar una visión general del marco conceptual de la reputación corporativa, de su naturaleza como recurso estratégico y fuente de valor para la creación de ventajas competitivas y de su gestión, principalmente desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades.

El creciente interés y preocupación de las empresas por la reputación corporativa deviene, entre otros aspectos, de la profundización en los hallazgos en los años noventa del valor de los intangibles como fuente de ventaja competitiva, del papel que en ello juegan las relaciones con grupos de interés anteriormente no contemplados, las transformaciones en el contexto de los negocios y la acentuación de situaciones empresariales críticas.

Transformaciones tales como las nuevas obligaciones legales y voluntarias para que las compañías difundan información y se relacionen con sus stakeholders, el más estricto escrutinio público sobre su funcionamiento, los criterios sociales y éticos que influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas e instituciones,

la preocupación cada vez mayor sobre el deterioro del medio ambiente provocado por la actividad de las empresas y transparentado con mayor amplitud que en periodos anteriores por los medios y las modernas tecnologías de la información y comunicación (TIC), la consolidación de nuevos agentes de control de la operación de las firmas como son las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación, la actuación de las empresas transnacionales en escenarios regulados y ampliación de sus operaciones en mercados emergentes donde las legislaciones son laxas o simplemente no existen, las mayores expectativas de la sociedad en cuanto a su participación en la solución de los problemas de salud, educación, vivienda y equidad social; las innovaciones tecnológicas que plantean cuestiones éticas complejas y dilemas en su aplicación.

En cuanto a las situaciones críticas mencionadas anteriormente, se encuentran las generadas, de manera sobresaliente, por las grandes corporaciones, especialmente fuera de sus países de origen, como son la destrucción del medio ambiente y de las culturas autóctonas, accidentes industriales de significativas proporciones, implantación de condiciones laborales inhumanas, empleo de mano de obra infantil y de trabajo forzado, creación y operación de talleres clandestinos, uso de sustancias nocivas en la elaboración de sus productos, comercialización de bienes que por sus características está prohibida su venta en los lugares de procedencia de los oferentes, apoyo a grupos de presión que socavan la estabilidad política y económica local frente a las amenazas de afectación de sus privilegios, así como en recurrentes escándalos financieros de significativas consecuencias que negativamente han

repercutido en la economía de países tanto desarrollados como subdesarrollados, en sus mercados financieros y en los empleados de las empresas involucradas.

Delimitación del concepto reputación

El término reputación es una noción que, guardando siempre ciertas similitudes, asume para distintos autores y ámbitos del conocimiento matices diferentes. Por consiguiente su conceptualización plantea al menos tres problemas. El primero relativo a la sustancia misma del término: qué es la reputación. En segundo lugar, en lo referente a sus límites lo cual implica, entre otros aspectos, el diferenciarla de las nociones de imagen e identidad. Por último, en lo concerniente a una cuestión funcional: cómo gestionar la reputación.

En un primer acercamiento al término, y desde el punto de vista general, la Real Academia Española (2001) define el concepto de reputación como la “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” y el “prestigio o estima en que son mantenidos alguien o algo”.

Con referencia en específico al concepto de reputación corporativa, el Foro de Reputación Corporativa (2008) con sede en España, precisa que “es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.”

Por su parte Dowling (2001) considera que la reputación corporativa es el resultado de una imagen

positiva de la empresa cuando ésta encierra valores como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso de la compañía con sus stakeholders y el grado de cumplimiento de dichos compromisos.

Según Fombrum (1996), fundador del *Reputation Institute*, la reputación corporativa siempre está asociada a sus stakeholders: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus stakeholders. Para Antonio López (1999), funcionario de la Dirección de Comunicación e Imagen de BBVA, una de las primeras corporaciones españolas en gestionar su reputación, ésta resulta de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativa. Una consecuencia de la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad a través de la imagen corporativa.

De las definiciones anteriores se desprende que al igual que las personas, las empresas poseen una cierta reputación conformada en el largo plazo por las percepciones de los grupos de interés sobre el acatamiento de los acuerdos con éstos. A manera de conclusión se puede decir que la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen los stakeholders (accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, etc.) sobre el grado de cumplimiento de los compromisos que la empresa ha asumidos 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.

Reputación, imagen e identidad corporativa

Con relación a los conceptos de reputación e imagen

corporativa, ésta última entendida como la estructural que de la organización se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información difundida por la organización (Costa, 2008), los consideramos como nociones próximas. Reconociendo que cuando una empresa mantiene durante un periodo largo una imagen positiva ante sus públicos tal imagen deviene en una mejor reputación. Sin embargo, existen igualmente diferencias entre estos términos como son los efectos duraderos de la reputación frente al carácter coyuntural e incidencia efímera de la imagen. La reputación es el resultado del comportamiento corporativo y la imagen es creada por los expertos en marketing y comunicación que utilizan las relaciones, campañas publicitarias y otros medios de promoción para sugerir un cuadro mental atractivo generador del interés de los públicos hacia la empresa y su oferta comercial. La imagen se construye fuera de la organización en tanto la reputación se forja en el interior de ésta; la imagen proyecta la personalidad corporativa y la reputación es una resultante del reconocimiento del comportamiento; la imagen genera expectativas asociadas a la oferta y la reputación es el valor derivado de dicha resultante.

En síntesis, la reputación de una organización surge de la comparación en la mente de sus públicos de la imagen de una empresa, es decir, de las particularidades que le atribuyen sustentadas en su experiencia y conocimientos y comparando con lo que estiman que deben ser los valores y comportamientos para este tipo de empresas. La reputación no es por tanto la imagen de la organización sino juicios de valoración que se realizan sobre esa imagen.

A diferencia de la reputación e imagen corporativa la identidad corporativa se conforma por el conjunto

coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una organización como institución. La identidad es pues la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a una empresa de todas las demás. Los signos de la identidad corporativa son de diferente naturaleza:

- **Lingüística.** El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo.
- **Icónica.** Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca cristaliza un símbolo, un signo convencional portador de significado.
- **Cromática.** Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

Es precisamente el sistemático uso de los signos de la identidad corporativa, su repetición la que consigue el efecto de constancia en la memoria del mercado, una mayor presencia que aumenta la notoriedad de la empresa en la mente del público. Así, por la acumulación y sedimentación en la memoria de la gente, la identidad sobrepasa su función inmediata y se convierte en un intangible creador de valor (Costa, 2008).

Con base a lo anteriormente expuesto se puede afirmar que los conceptos de identidad e imagen corporativa son interdependientes; no hay imagen sin identidad, pues lo que se comunica está anclado necesariamente en la realidad; y al mismo tiempo, no hay representación posible de la identidad si no es a través de la imagen que constituye su mejor expresión.

La reputación como recurso estratégico

En el campo de la dirección estratégica la reputación, calificada como un recurso fundamental para la generación de ventajas competitivas, ha sido estudiada principalmente desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades. En los últimos años de la década de los ochenta y principios de los noventa del siglo pasado, en trabajos como los de Cubbin y Geroski (1987), Jacobsen (1988), Hansen y Wernerfelt (1989) y Rumelt (1991) se señala que en la práctica se observó que aún en el caso de empresas situadas en el mismo entorno competitivo, en las que la influencia de los factores externos era muy similar, y por tanto con iguales expectativas de rentabilidad, los resultados económicos diferían sustancialmente. Por lo tanto, consideraron que la respuesta a estas diferencias residía en los aspectos propiamente empresariales.

En este contexto, paulatinamente resurgió nuevamente en la literatura sobre dirección estratégica un especial interés en el examen de los factores internos para explicar el origen de los distintos niveles de rendimientos alcanzados por las empresas en el largo plazo, dando lugar a una renovada perspectiva a la que se le denominó Teoría de Recursos y Capacidades y en la que se plantea que la principal fuente de ventaja competitiva se deriva del potencial de los recursos y capacidades internos. Luego, si los recursos y capacidades son la clave para competir con éxito en el mercado, entonces lo relevante no es dónde se compite, sino cómo se compite.

La Teoría de Recursos y Capacidades considera que cada organización se constituye por un amplio y

diferente conjunto de recursos y capacidades tanto físicos como intangibles, no existiendo por consiguiente dos compañías idénticas, por no ser posible que a lo largo de su historia dos empresas hayan acumulado las mismas experiencias, adquirido recursos semejantes, desarrollado iguales habilidades y construido la misma cultura organizacional. Desde esta perspectiva, son los recursos y capacidades internos los que van a permitir a las firmas disfrutar de una ventaja competitiva, y en consecuencia, de corrientes de ganancias sostenidas en el largo plazo.

Es desde la perspectiva analítica basada en los recursos y capacidades desde la cual se ha venido analizando con mayor profundidad el papel de la reputación corporativa como fuente generadora de ventajas competitivas para la empresa. Bajo este enfoque se considera que no todos los activos de la organización, los cuales suelen clasificarse en tangibles e intangibles, tienen igual potencial para generar rentas sustentables. Son primordialmente los activos intangibles los impulsores clave del proceso de creación de valor.

Con el concepto de activos tangibles se identifica a los que tienen una expresión material en forma de elementos productivos de la empresa en los cuales podemos distinguir el capital físico: terrenos, edificaciones, maquinaria, equipo, materias primas, etc., y el capital financiero: el dinero, valores, créditos y cuentas por cobrar, entre otros. Estos activos son perfectamente identificables ya que aparecen en el balance contable de cualquier organización.

Evidentemente, el papel de los activos tangibles es relevante para el desarrollo de cualquier actividad

productiva y cada negocio procurará dotarse de ellos en grado suficiente tanto en calidad como en cantidad. Pero el hecho de que parte de ellos se deprecien conforme se utilizan y el que por su naturaleza material la competencia los pueda identificar, cuantificar y replicar con mayor facilidad, hace que no contribuyan plenamente a la creación y sostenibilidad de ventajas si pensamos en términos de competitividad y futuro de la organización. Sin embargo, tampoco se pretende afirmar que los activos tangibles, no obstante la superioridad atribuida en este enfoque a los intangibles como fuente de ventajas competitivas, carecen de importancia o de efectos sobre la competitividad empresarial puesto que la inversión en intangibles no se transformará en productiva a no ser que vaya acompañada por una inversión en recursos físicos. Por otra parte, la división entre tangibles e intangibles permite reflejar el hecho de que éstos últimos representan, en cierta medida, la diferencia entre el valor estrictamente contable de la empresa, es decir el valor de sus inversiones o propiedades y el valor de mercado de la misma.

Los activos intangibles comprenden el conjunto de recursos de una organización que, no obstante no encontrarse la mayoría de ellos reflejados en los estados financieros tradicionales por no cumplir con los criterios establecidos por las normas contables¹, están generando valor en la actualidad o tienen el potencial para crearlo en el futuro (Osorio, 2007). Son el resultado de la incorporación a los procesos operativos internos de la empresa del conocimiento y la información, del despliegue de la red de relaciones con el exterior y de las capacidades

¹ El hecho de que las normas contables vigentes no contemplen el registrar la mayoría de los intangibles que conforman el capital intelectual adquirido y producido por las organizaciones, ha derivado en la necesidad de complementar la contabilidad financiera con información que proporcione una idea sobre la relevancia de tales activos.

organizativas y de innovación. A este conjunto de activos intangibles con capacidad para generar beneficios económicos suele identificarse con el término genérico de “capital intelectual” el cual hemos dividido en capital humano, capital estructural y capital relacional.

El capital humano usualmente se constituye por la educación formal, el conocimiento o saber hacer individual, las habilidades y experiencia laboral de cada uno de los trabajadores de la organización, características personales, la satisfacción en el trabajo, entre otros. Este capital no es propiedad de la empresa pues sólo lo posee durante el periodo en que los recursos humanos son parte de ella. El capital estructural comprende elementos relativos a los capitales de información, organizacional y de innovación. El capital relacional se refiere al valor de la red de relaciones de una empresa con sus diferentes grupos de interés. Éste suele desagregarse en dos capitales: *capital negocio* y *capital social*. El *capital negocio* concentra el valor de las interacciones específicas con los agentes directamente relacionados con su operación y gestión como son las relaciones mutuamente beneficiosas de confianza, lealtad y cooperación con los clientes, proveedores, canales de distribución, socios, etcétera (Camisón, 2002). El *capital social* comprende el valor de las interacciones con el resto de los agentes sociales presentes en el entorno donde la empresa se desenvuelve como gobierno, entidades reguladoras y medios de comunicación.

Con base en la anterior perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades y considerando que la reputación corporativa se constituye esencialmente por percepciones de los grupos de interés que tienen un carácter

eminente intangible, se puede derivar que dicha reputación, considerada como potencial fuente creador de valor, es un activo intangible. Asimismo, que los componentes del tal activo se insertan en las categorías de capital humano y relacional.

Por otra parte, uno de los supuestos de la Teoría de Recursos y Capacidades establece que no todos los activos intangibles son igualmente estratégicos para la consecución del éxito. A partir de las aportaciones de Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Grant (1995), se instituye que los recursos de la empresa que soportan su ventaja competitiva deberán reunir ciertos atributos para considerarlos estratégicos como el ser valiosos, escasos e imperfectamente imitables.

Con relación a ello, la reputación puede considerarse como valiosa por ser un recurso que contribuye al desarrollo de ventajas competitivas, al logro de una posición superior de la empresa frente a sus rivales (Thomson y Strickland, 2003). El hecho de que un activo sea valioso, en este caso la reputación, no es condición suficiente para calificarlo como un activo distintivo que permita obtener rentas superiores *sustentables* en el tiempo. Además se requiere reunir atributos como el ser escaso e imperfectamente imitable. La escasez del recurso reputación viene dada por el hecho de tratarse de un activo no disponible en el mercado, no comercializable, completamente inamovible y cuya transferencia es técnicamente imposible o carece de sentido; que no tiene valor alguno fuera de la empresa que lo posee.

Aún reuniendo el activo reputación los atributos de valiosa y escasa, no puede ser fuente de ventaja competitiva *sostenible* si los rivales que no la poseen pueden imitarlo

o duplicarlo. La imitabilidad imperfecta de la reputación corporativa se deriva de su carácter único por encontrarse fuera del alcance de los competidores al ser el resultado de un lento proceso de construcción y acumulación a lo largo del tiempo, de las experiencias y una trayectoria histórica particular de cada empresa, del medio ambiente en el cual se ha desarrollado.

La reputación como fuente de valor

La creación de valor a través del intangible reputación corporativa difiere en diversos aspectos de la generación de valor basada en la gestión de activos tangibles físicos y financieros (Kaplan y Norton, 2004):

- a) *La creación de valor es indirecta.* Por lo general los activos intangibles como la reputación, pocas veces inciden directamente en los resultados financieros como mayores ingresos, utilidades o menores costos.
- b) *El valor es contextual.* El activo intangible reputación no produce valor por sí mismo, no posee valor que pueda disociarse del contexto y alineación con la estrategia de la organización.
- c) *El valor tiene un carácter potencial.* El costo de invertir en reputación corporativa no es una medida del valor que puede tener para una organización ya que ello depende del grado de aprovechamiento de su potencialidad para crear valores tangibles.

Entre los efectos de la gestión de la reputación corporativa asociados con la creación de valor se encuentran la incidencia en la cotización de las acciones en bolsa, en el valor de mercado de la firma, en las alianzas estratégicas, en la atracción de potenciales inversores, en las decisiones

de compra del consumidor, en la capacidad para atraer y retener el talento y como factor de liderazgo.

Diversas investigaciones realizadas han corroborado que existe una relación directa entre reputación corporativa y valor de las acciones en bolsa. Por ejemplo, Vergin y Qoronfleh (1998) examinaron las tendencias bursátiles de las 10 compañías más reputadas con las últimas 10 de las listas de la revista Fortune concluyendo que las empresas situadas en los primeros diez puestos de la clasificación de la reputación habían experimentado revalorizaciones en el precio de las acciones muy superiores a la media. En tanto las diez últimas habían sufrido una disminución cercana a los 2 puntos porcentuales. Igualmente la media de los dividendos de las 10 compañías con mayor nivel de reputación era mucho mayor que las 10 últimas de la lista: 2.1% frente a 0.2%.

Asimismo en una investigación realizada por el Reputation Institute y Harris Interactive en 35 empresas valoradas por el índice de reputación formulado por estas organizaciones en 1999 y 2000, reveló una relación entre los cambios en el índice de reputación y el valor de mercado de tales empresas. Así, un incremento de un punto en el *cociente de reputación* se asociaba con valores de mercado mayores a 147 millones de dólares y una disminución de un punto a valores que significaban varios miles de millones de dólares (Fombrum y Foss, 2001).

Autores como Dollinger et al. (1997), Baden-Fuller y Hwee (2001) y Kotha et al. (2001) concluyen, en los trabajos realizados sobre el tema del valor de la reputación corporativa, que ésta constituye un elemento primordial en el establecimiento de posibles alianzas o *joint ventures* entre empresas por razones como las

siguientes: por el atractivo que la posesión de una reconocida reputación significa para las partes negociadoras, por haber menores posibilidades de ruptura de la asociación, por representar una reducción de los costos de transacción² y por ser un indicador global de eficacia. Además el hecho de entablar vínculos estratégicos con compañías cuya reputación es alta, permite facilitarles a otras, con menos nivel, el incrementar las suyas; el acortar el tiempo necesario para acumular un stock de reputación al asociarse a los que la tienen, superando así las *deseconomías de comprensión de tiempo*. En síntesis, cuanto mayor sea la reputación de una firma, tantas más posibilidades tiene de ser considerada frente a una oportunidad de *joint venture*.

Igualmente un alto nivel de reputación empresarial se vincula con la posibilidad de lograr una mayor atracción de potenciales inversores. Esta perspectiva se basa en la lógica sustentada por Herbig et al. (1994) según los cuales la reputación puede ser visualizada en el marco de un modelo competitivo de credibilidad, de forma tal que las actuaciones reales de las empresas son comparadas con las esperadas en función de sus pronunciamientos y trayectorias pasadas. Por consiguiente la incidencia de la reputación sobre la atracción de inversores hacia la empresa se relaciona con la credibilidad que la misma logra transmitir.

Según un estudio desarrollado por Greyser (1999), cuando un bien o servicio ofrecido por diferentes compañías es similar en precio y calidad, frecuentemente las decisiones de compra de los consumidores se inclinan por aquellas con mejores reputaciones.

Otra característica relevante de la reputación corporativa como fuente de valor es su capacidad para atraer y mantener el talento, los profesionales más preparados, mejor formados. Lo mismo que sucede con los consumidores al momento de tomar decisiones de compra, se presenta con los potenciales solicitantes de empleo en que el elemento emocional reputación se ha vuelto cada vez más determinante en su elección de la empresa de su preferencia. Asimismo, los monitores que identifican las compañías más valoradas para trabajar en diferentes países (mercoPersonas de las 100 mejores empresas para trabajar en España”, lista de la revista Fortune de las “100 mejores compañías en el mundo para trabajar”, lista de Great Place to Work “ranking de la mejores empresas para trabajar en 40 países incluyendo México”, entre otros) permiten demostrar el efecto de la reputación corporativa sobre la fidelización profesional. Por ejemplo, según el mercoPersonas 2007, nueve de las 15 mejores empresas para trabajar en España figuran entre las 15 con una mejor reputación corporativa (Villafañe & Asociados, 2008). Si el valor de una empresa radica, en buena medida, en el talento que atrae y en la propiedad intelectual que generan sus empleados, entonces la capacidad para captar a los mejores es imprescindible.

Además, la reputación corporativa se considera como un amortiguador de las pérdidas de valor de las acciones en bolsa de las empresas en situaciones críticas. Lo precedente derivado, por ejemplo, de afectaciones severas al medio ambiente, productos defectuosos o que perjudican la salud o fraudes. Un estudio comparado de 17 crisis demuestra que, no obstante provocar en todos los

² En lo fundamental los costos de transacción son aquellos costos en los cuales se incurre por arreglar los contratos *ex ante*, monitorearlos y hacerlos cumplir *ex post*. Se diferencian de los costos de producción porque sólo se refieren a los costos de ejecutar un contrato.

casos una importante pérdida de valor inicial, el efecto es mayor y más persistentes en compañías con bajo stock de reputación (Villafañe, 2008)

Por último, la reputación constituye un factor de liderazgo empresarial visto éste factor bajo una nueva óptica que va más allá del concepto tradicional basado en la dimensión de la firma y su valor bursátil. En el marco de una nueva noción de liderazgo que considera como mejor empresa la que resulta preferida para comprar, invertir, trabajar en ella y tenerla de vecina.

Gestión de la reputación

En la actualidad existen diferentes modelos de gestión reputacional, algunos de ellos ofrecidos a las empresas por firmas de consultoría. El modelo de gestión corporativa que se expone a continuación se constituye por cinco fases:

1. Definición de la visión reputacional de la compañía.
2. Evaluación de la reputación actual y benchmarking de la competencia.
3. Plan de mejora reputacional.
4. Posicionamiento reputacional.
5. Seguimiento y control de la reputación.

Fase 1: Definición de la visión reputacional de la compañía

En términos generales, la visión corporativa es un enunciado que en forma sintética describe la percepción global del futuro al cual aspira una organización. Asimismo, cumple la función de conferir a un plan una direccionalidad orientada por una voluntad transformadora

que parte de la realidad actual para construir un futuro deseable sustentado por el escenario más probable (Veytes, 2008). Además, la visión de la organización sobre lo que pretende ser en el futuro muestra, ante todos los grupos de interés, el gran reto que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la misma.

Teniendo como marco de referencia el concepto de visión corporativa, la visión reputacional se puede concebir como la imagen compartida por los accionistas y la alta dirección de los fundamentos axiológicos en que se basará la organización para alcanzar los niveles de reputación a los que aspira y de los grupos de interés en que tendrá que apoyarse para lograrlo.

El proceso de definición de la visión reputacional implica el identificar los stakeholders que tienen un carácter estratégico (grupos de interés a los que en forma explícita se hace referencia en la visión reputacional así como a los no explicitados) y los parámetros o dimensiones reputacionales y sus variables entendidos como factores de éxito sobre los cuales se piensa construir la reputación.

Los stakeholders

Los stakeholders son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades; son los públicos estratégicos³ de interés para la empresa y el elemento clave en la gestión reputacional. Por consiguiente resulta evidente que para gestionar la reputación corporativa es necesario definir cuáles son los *stakeholders* estratégicos. Si la empresa desconoce cuáles son sus públicos capitales

³ Conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad, semejanza entre sí a efecto de su relación con la organización, con los que la empresa desea comunicarse.

es imposible que éstos reconozcan el valor reputacional de la organización.

Entre los grupos e individuos incluidos en los *stakeholders*, los cuales generalmente varían de una empresa a otra, se encuentran los inversionistas, accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados, acreedores, medios de comunicación, sindicatos, líderes de opinión, comunidades locales, académicas y científicas; gobierno y entes reguladores, ONG's y grupos de presión, competidores/asociados, patrocinadores e instituciones internacionales.

Dado que los individuos o grupos que afectan o pueden verse afectados por una organización y sus actividades cambian de una compañía a otra, no existe un listado genérico de *stakeholders*. Por consiguiente, su identificación, para el caso de una empresa en particular, puede realizarse a través del análisis de las siguientes dimensiones (Instituto Nóos y Telefónica, 2006):

Por responsabilidad: personas con las que se tienen o tendrán responsabilidades financieras y operativas derivadas de reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

Por influencia: personas que tienen o tendrán la posibilidad de influir sobre la capacidad de la compañía para alcanzar sus metas por acciones que impulsen o limiten su desempeño, con influencia informal o con poder de decisión.

Por cercanía: personas con las cuales interactúa la empresa, incluyendo *stakeholders* internos, con relaciones de larga duración y aquellos de los que depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de sus instalaciones.

Por dependencia: se trata de personas con alta dependencia de la organización. Por ejemplo, los empleados y sus familiares, los consumidores y proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

Por representación: personas que, mediante estructuras regulatorias o culturales tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales y de organizaciones de otra índole.

Para la identificación y descripción de los *stakeholders* que pueden ser relevantes para la gestión de la reputación se sugiere seguir el siguiente proceso:

- Convocar un grupo interfuncional de personas que cuenten con amplios conocimientos sobre la organización y relacionados con el tema de la reputación corporativa. Este grupo puede incluir a personas de las áreas de asuntos legales, gestión de riesgo, comunicaciones externas, compras, seguridad ambiental, recursos humanos y relaciones institucionales. También se puede convocar a consultores y especialistas externos.
- Formular una lista de categorías de posibles *stakeholders* tales como las siguientes: personas con las cuales se tienen responsabilidades legales, financieras u operativas; personas que tienen probabilidades de influenciar el desempeño de la organización; y *stakeholders* afectados por las operaciones de la organización.
- Agregar a los *stakeholders* en categorías y grupos que compartan perspectivas similares. Por ejemplo, el grupo de "Organizaciones No Lucrativas" puede incluir organizaciones como las derechos humanos, de

protección al medio ambiente, de combate a la pobreza, bancos de alimentos, etcétera. Esta diferenciación resulta de importancia crítica, ya que es aquí donde la identificación de los stakeholders adquiere significado y sirve para determinar la relevancia de los distintos grupos y los pasos a seguir.

En el Cuadro 1 se incluye el ejemplo de categorías y grupos de stakeholders de una compañía farmacéutica.

Cuadro 1

Stakeholders de una compañía farmacéutica

Categoría de stakeholder	Grupos	Categoría de stakeholder	Grupos
Empleados	Alta dirección, mandos intermedios, personal, sindicatos, empleados nuevos, que han dejado la empresa y potenciales	Clientes	Compañías de servicios de salud, médicos, pacientes, clínicas privadas, hospitales, farmacéuticos, mayoristas, clientes internos, prescriptores (por ej. enfermeras, asistentes sociales, docentes, psicólogos)
Proveedores	Proveedores de materiales, ingredientes y de servicios y productos de infraestructura, fabricantes subcontratados, médicos (consultores de I+D), centros de pruebas clínicas, voluntarios y pacientes en pruebas	Inversores	Inversores institucionales, fondos de pensiones, gerentes y analistas de fondos, agencias calificadoras y movimientos de inversión socialmente responsable
Gobierno y entidades reguladoras	Ministerio de salud, autoridades regulatorias, Organización Mundial de la Salud	Comunidades locales	Vecinos, autoridades locales, organizaciones de caridad, organizaciones de voluntarios, grupos medioambientales
Medios de comunicación	Televisión, radio, publicaciones médicas/científicas, nacionales/locales, periódicos financieros	ONG's y grupos de presión	Organizaciones de pacientes, de derechos humanos, de protección animal y ecologistas; asociaciones de medicina alternativa

Comunidad académica	Centros universitarios, investigadores, estudiantes	Socios	Socios de investigación y desarrollo, otras compañías farmacéuticas, clínicas/ universidades
Competidores	Compañías farmacéuticas y de biotecnología		

Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés, Instituto Nóos y Telefónica.

Con relación a lo anterior, cabe tener presente que hay una serie de públicos que son comunes en la mayoría de las empresas pero la diferencia está en la importancia estratégica que tendrá uno u otro para la organización. Por consiguiente, relacionarse con todas las categorías y grupos de stakeholders no es conveniente ni deseable pues ello implicaría la asignación de recursos en exceso y, al mismo tiempo, impediría responder de manera adecuada a cada uno de ellos. Por lo tanto, debe establecerse un orden de prioridades a fin de asegurar una buena gestión del tiempo, de los recursos y de las expectativas.

Desde luego, no resulta fácil realizar ésta selección pero, en función de la alineación con los objetivos estratégicos del negocio, se puede evitar que la relación de stakeholders responda a consideraciones no estratégicas, tales como incluir a los más conflictivos, focalizar la atención en el corto plazo, o centrarse en aquellos que resulten más cómodos para los gerentes. Asimismo, otra manera de abordar el problema de la alineación estratégica consiste en identificar a los stakeholders que tendrán el mayor impacto en el logro de los objetivos empresariales y aquéllos sujetos a impactos más significativos, positivos o negativos, por las operaciones de la compañía.

Las dimensiones reputacionales

Para la gestión de la reputación será necesario definir las

dimensiones reputacionales sobre las cuales se pretende construir la reputación así como las variables estratégicas que permitirán su operacionalización. Para ello, no existe un listado único de dimensiones ni de variables para todos los tipos de empresas. Por consiguiente, en función de los objetivos perseguidos y particularidades de cada compañía éstos se seleccionarán. A manera de ejemplo, entre las dimensiones y variables frecuentemente empleadas se encuentran las siguientes:

Dimensión financiera: Relativa al desempeño financiero, potencial de crecimiento en el futuro, uso de los activos, inversiones a largo plazo y solidez financiera.

Dimensión emocional: Corresponde a niveles de respeto, identificación, admiración y confianza que le brinda a la sociedad.

Dimensión productos y servicios: Referida a los niveles de calidad, innovación, atractivo de los productos, confiabilidad, servicios al cliente e imagen de marca.

Dimensión gestión y liderazgo: Relacionado con la visión de futuro, calidad de gestión, comportamiento ético y capacidad de liderazgo.

Dimensión social: Contempla el cuidado del medio ambiente, contribuciones al desarrollo de la cultura en la sociedad, compromiso con la comunidad y transparencia en la entrega de información a la sociedad.

Dimensión ambiente laboral: Incluye la capacidad para atraer personal talentoso, las habilidades para formar y conservar el talento, el clima de trabajo y la cultura laboral.

Dimensión gobierno corporativo⁴: Concerniente a la estructura de gobierno, función de los grupos de interés social en el gobierno corporativo, revelación y transparencia informativa, código de conducta e imagen de la alta dirección.

Dimensión internacional: Relativo al alcance geográfico de sus operaciones, magnitud de sus negocio en el extranjero y alianzas estratégicas internacionales.

Para la identificación de las variables es recomendable partir de la formulación de un amplio listado del cual se seleccionarán las que se consideren como estratégicas. Para ello suelen utilizarse técnicas de investigación exploratoria tales como la revisión de la literatura existente sobre el tema, la dinámica de grupos y las entrevistas en profundidad aplicadas tanto interna como externamente.

Fase 2: Evaluación de la reputación actual y benchmarking de la competencia

Una vez definida la visión reputacional, lo cual implica determinar el propósito a alcanzar, la segunda etapa comprende el determinar el perfil de reputación actual de la compañía y la brecha que la separa de dicha visión. Tal evaluación pone el foco en cuatro aspectos muy concretos:

- Valoración de las prácticas actuales relacionadas con la gestión de la reputación
- Análisis del marco de las relaciones presentes con los grupos de interés (examen cualitativo de la calidad de

⁴ El concepto de gobierno corporativo comprende el conjunto de mecanismos e instrumentos de que disponen los administradores de una empresa, que al tiempo que les permiten maximizar el valor de la empresa y de sus accionistas, reconocen y hacen posible el ejercicio de los derechos de accionistas, inversionistas y otros terceros con interés en la compañía (stakeholders), estableciendo obligaciones y responsabilidades de las juntas directivas en aras del logro de tales derechos.

la relación) y sus principales demandas

- Diagnóstico de las variables de reputación en cuanto a los hechos contingentes de los que depende la buena reputación
- Definición de los compromisos formales que la alta dirección de la empresa asumirá con los stakeholders y del nivel de concordancia de las expectativas de estos públicos con el proyecto empresarial

Asimismo, es necesario completar el análisis anterior con el benchmarking de la competencia para contextualizar la reputación presente dentro del mercado y sector de actividad en el cual se inserta la compañía.

Fase 3: Plan de mejora reputacional

El plan de mejora reputacional se constituye por la misión, los objetivos específicos que se persiguen, las acciones a poner en marcha tomando en cuenta los riesgos que pueden afectar sensiblemente la reputación de la empresa, los procedimientos a seguir, los recursos requeridos, la programación de las tareas y el control de los avances y resultados alcanzados en el perfeccionamiento de las relaciones con los públicos seleccionados que permitirán potenciar el valor de variables reputacionales elegidas.

Con relación a los riesgos reputacionales cabe señalar que cuanto mayor sea el tamaño, abanico de sus actividades y presencia geográfica de una compañía, mayor es la cantidad de puntos de contacto con sus grupos de interés los cuales puede representar una oportunidad para ganar o un riesgo para perder. Por consiguiente el identificar todos aquellos puntos de la gestión empresarial que potencialmente signifiquen riesgos reputacionales es uno de los aspectos centrales del plan de mejora. Definimos el

riesgo reputacional como la posibilidad de que un evento o acción interna o externa de la empresa, afecte adversamente su nivel de reputación y, por tanto, su capacidad para ejecutar exitosamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos en esta materia.

Una vez identificados los puntos de contacto con los grupos de interés que pueden implicar riesgos reputacionales, éstos se pueden agrupar bajo criterios como los que a continuación se presentan:

- a) Por grado de prioridad en función del daño que el riesgo puede causar a la reputación y de su probabilidad de ocurrencia en diferentes horizontes temporales.
- b) Por grupo de interés de origen: accionistas, inversores, empleados, socios estratégicos, etcétera.
- c) Por tipología de riesgo: de productos, gestión tecnológica, social, de regulación, comunicacional, etcétera.
- d) Por incidencia en las dimensiones que sustentan la reputación: ética, valores, visión de la compañía, responsabilidad social, gobierno corporativo, etcétera.

A partir de lo anterior se deben configurar, como parte del plan de mejora, acciones que permitan prever y minimizar el posible impacto de estos riesgos.

Como instrumento para el control de los resultados del plan generalmente se estructura un monitor de reputación el cual tiene como finalidades principales el conocer la evolución de las opiniones de los grupos de interés sobre las variables de reputación que les conciernen y vigilar la eficacia de la implantación. Conocer por tanto cómo evoluciona la opinión de los grupos de interés estratégicos equivale a saber cuál es la evolución de la reputación.

Fase 4: Posicionamiento reputacional

Un modelo de gestión reputacional necesariamente debe incluir el abordaje de un riguroso programa de comunicación que tenga como objetivo el alcanzar un cierto posicionamiento reputacional sustentado en aquellos grupos de interés, dimensiones y variables considerados como estratégicos. Éste puede contemplar aspectos como lo siguientes:

- Determinación del posicionamiento reputacional de la compañía
- Elaboración de informes de avances y resultados del plan de mejora reputacional
- Programa de comunicación con accionistas
- Programa de comunicación con organismos de evaluación y certificación
- Programa de sensibilización de empleados
- Información permanente a los medios de comunicación

Las actividades de comunicación a desarrollar según los diferentes públicos son las siguientes:

Accionistas: se recomienda incorporar en el programa de comunicación la publicación, en los informes anuales para los accionistas, de un *triple balance* que mida los resultados empresariales en relación a criterios económicos, medioambientales y sociales.

Organismos prescriptores de reputación corporativa: la comunicación eficaz y sistemática con organismos de evaluación y certificación, especialmente con los que cuenten con monitores públicos sobre aspectos como sostenibilidad, reputación, inversión responsable, confianza y transparencia y prevención de riesgos, es de vital importancia para mantenerlos al tanto de los

logros de la empresa en tales ámbitos y para ser considerados en sus ranking (2004).

Empleados: fortalecimiento de la sensibilización de los empleados a través de la comunicación interna para que tomen conciencia de la importancia de las acciones en materia de reputación. Algunas de las acciones que es recomendable llevar a cabo para ello son organizar seminarios informativos relativos a la gestión de la reputación, elaborar documentos internos relativos a la situación de la misma y de los resultados de su aplicación y mantener un diálogo constante entre los directivos encargados de esta tarea y el personal de la empresa.

Medios de comunicación: teniendo en cuenta que existe un gran número de medios de comunicación es de vital importancia establecer un programa de comunicación externa reputacional, identificar los que son clave para llegar a los grupos de interés externos. La información que la empresa estime conveniente transmitir puede hacerlo a través de la participación en eventos que le permitan dar a conocer a los públicos externos los avances en la gestión reputacional, mediante notas y ruedas de prensa o documentación propia de la empresa como son: memorias, folletos y revistas de empresa; del contacto permanente con los periodistas responsables de la sección de economía, cultura, y sociedad.

Fase 5: Seguimiento y control de la reputación

Es esencial llevar a cabo una medición continua de la reputación corporativa por ser lo que permitirá seguir

adelante y responder a los stakeholders de manera efectiva, de rectificar en caso necesario y seguir mejorando a lo largo del tiempo y potenciar aún más el valor que otorga una buena reputación a la compañía. Para la medición de la reputación corporativa existen principalmente dos métodos: la auditoría de reputación corporativa y los monitores reputacionales si es el caso. La auditoría es un procedimiento de gran efectividad por adaptarse naturalmente a la estructura de la empresa y permitir obtener unos resultados altamente objetivos. El segundo método consiste en someterse al análisis de los monitores reputacionales. Sin embargo éstos tienen la desventaja de estandarizar los análisis, a limitarse en unas variables determinadas para todas las compañías independientemente de las características y estructuras particulares de cada una de ellas (Luján, 2008).

Monitores de reputación corporativa

Existen en el mundo un significativo número de monitores específicos de reputación así como monitores referidos a parte de las variables que se manejan en los reputacionales. En el caso de monitores reputacionales éstos generalmente se basan en encuestas a directores de empresas, analistas financieros, asociaciones civiles y evaluaciones de técnicos de los organismos que implementan los monitores. Entre los monitores relevantes se encuentran los que se describen a continuación.

The World Most Respected Companies

Este monitor, a cargo de la consultora *Pricewaterhouse*

Coopers, comenzó a publicar anualmente los resultados de la encuesta sobre las empresas más respetadas en el mundo en el *Financial Times* a partir de 1998. La metodología utilizada comprende el levantamiento de una encuesta de opinión entre mil directivos de más de 60 países sobre las empresas más destacadas. Lo anterior, alrededor de variables como las siguientes: reputación en el mundo, reputación en el sector, líderes más respetados, creación de valor para el consumidor, creación de valor para los accionistas y mundo y medio ambiente.

The Global's Most Admired Companies

La revista *Fortune* publica cada año, en el mes de marzo, un informe de las empresas más admiradas en el mundo y otro particular relativo a compañías más admiradas en Estados Unidos, divididas en 64 sectores. Dadas las características de globalidad de estas empresas, se exige que tengan ingresos anuales no menores de 8 mil millones de dólares. El informe se viene publicando desde 1997 y para su preparación se envían cuestionarios a 10 mil directivos y analistas de empresas. Los atributos que deben evaluar los encuestados sobre las empresas propuestas son: calidad de la gestión, calidad del producto/servicio, innovación, solidez financiera, capacidad para atraer personas con talento y responsabilidad social y medio ambiente.

Global RepTrak Pulse

El *Global RepTrak Pulse* es un proyecto desarrollado por el *Reputation Institute* el cual es un organismo internacional

fundado en Estados Unidos en 1997 por Charles Fombrun y Cees van Riel entre cuyas tareas centrales se encuentran el valorar las reputaciones de las compañías más grandes del mundo e identificar aquellas mejor percibidas. Este organismo elabora un informe anual el cual se basa en una encuesta en línea de 60 mil consumidores en 27 países para medir la reputación corporativa de hasta mil empresas. La determinación del nivel de reputación de una compañía se basa en el análisis cualitativo y cuantitativo de 26 atributos agrupados en torno a siete dimensiones: productos/servicios, innovación, entorno de trabajo, gobierno corporativo, ciudadanía, liderazgo y rendimiento financiero.

Monitor Español de Reputación Corporativa

El Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco) surge a finales de los noventa del siglo pasado como un proyecto de investigación universitaria adscrito a la cátedra del profesor J. Villafañe, en la Universidad Complutense de Madrid, y se concreta en el 2001 en lo que es hoy el primer monitor de reputación español. El Merco evalúa anualmente la reputación de un cierto número de empresas y de líderes empresariales y, a partir de ello, genera tres tipos de informes: Ranking de las 100 empresas con mejor reputación corporativa en España, Ranking de reputación corporativa por sectores y Ranking de los 100 líderes con mejor reputación en España. Los resultados se difunden anualmente a través del diario Cinco Días

El proceso de evaluación del Merco comprende entre sus etapas una encuesta a directivos de empresas que operan en España con una facturación superior a los 45 millones

de euros anuales en la que se solicita su opinión sobre qué empresas consideran como más reputadas en general y dentro de su sector. Asimismo, se incluye una muestra de líderes de opinión los cuales participan en la valoración de los líderes empresariales. En conjunto el número de directivos y líderes empresariales entrevistados es de más de 12 mil.

Índice Mexicano de Reputación Empresarial

El Índice Mexicano de Reputación Empresarial (IMRE) es un instrumento bianual implementado por Consulta Mitofsky y Transparencia Mexicana A. C., hasta ahora con resultados para los años 2004 y 2006, que permite evaluar la reputación de las principales empresas que operan en México. Con el IMRE se pretende promover entre la opinión pública una idea clara, precisa y cuantificable de la reputación de tales compañías, del lugar que ocupan en reputación corporativa en función de un índice que les permite evaluar el éxito alcanzado derivado de los cambios en su prestigio.

Las empresas que se incluyen deben pertenecer a los sectores empresariales propuestos en el diseño del índice (un máximo de 11 empresas por sector) y ubicarse dentro de las 500 más importantes del país en función de su volumen de ventas.

El índice se construye a partir de los resultados de la aplicación de un cuestionario a un grupo seleccionado de informantes calificados: consultores, académicos, agentes de bolsa, analistas económicos y de riesgos financieros, empresarios, funcionarios públicos y publicistas respecto a ocho temas específicos:

- Preocupación por los intereses de los accionistas, inversionistas y socios
- Respeto a las leyes y normas vigentes
- Atención a clientes y proveedores
- Respeto al medio ambiente
- Respeto al derecho de los trabajadores
- Relación con la comunidad
- Relación con la competencia
- Compromiso con el desarrollo de México

En el 2006, los resultados referentes a las empresas que ocuparon los primeros 6 lugares en el IMRE y el IMRE por sector de actividad se presentan en los cuadros 2 y 3.

Cuadro 2
Índice Mexicano de Reputación
Empresarial por empresa 2006

Posición	Empresa	Índice
1	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey	0.92
2	Grupo Bimbo	0.91
3	Nestlé de México	0.90
4	Grupo Modelo	0.89
5	Bayer de México	0.87
	Procter & Gamble de México	0.87
	Universidad Iberoamericana	0.87
	Instituto Tecnológico Autónomo de México	0.87
6	Universidad de las Américas, Puebla	0.86
	Pfizer	0.86

Fuente: Consulta Mitofsky y Transparencia Internacional A. C.

Cuadro 3
Índice Mexicano de Reputación Empresarial por sector
2006

Posición	Sector	Índice
1	Industria química farmacéutica	0.85
2	Educación superior	0.84
3	Alimentos	0.81
3	Productos de consumo	0.81
5	Automotriz	0.80
6	Bebidas no alcohólicas y lácteos	0.78
7	Bebidas alcohólicas y tabaco	0.76
7	Servicios financieros	0.76
9	Autoservicio, mayorista y departamental	0.75
9	Servicios de telecomunicaciones e informática	0.75
11	Cemento, construcción, cerámica, vidrio y siderurgia	0.74
12	Publicidad, medios de comunicación y entretenimiento	0.73
13	Turismo, transporte aéreo y terrestre	0.66
14	Energético	0.61
	Índice Mexicano de Reputación Corporativa	0.76

Fuente: Consulta Mitofsky y Transparencia Internacional A. C.

Reflexiones finales

La reputación corporativa forma parte de los nuevos modelos empresariales en los cuales los distintos grupos de interés, los denominados stakeholders, se convierten en el centro de atención de la gestión organizacional y fuente de demanda del cumplimiento de los compromisos, económicos, sociales, legales, éticos, de información y transparencia, de protección del medio ambiente, o sea, ya no sólo de las obligaciones con los accionistas.

Representa una nueva concepción más amplia e integradora que permite crear indirectamente valor para la

compañía en el largo plazo en ámbitos como el bursátil, fondo de comercio, asociación y cooperación interempresarial, decisiones de compra y aprovechamiento del talento profesional.

El futuro de la reputación y su consolidación dependerá, igualmente, de la capacidad de las firmas para incorporarla de forma sistemática a su práctica empresarial, como parte esencial de las rutinas corporativas. Sin

embargo, las posturas críticas a esta práctica alertan sobre los excesos y desviaciones a los que en ocasiones se puede llegar exagerando de manera inapropiada los beneficios de la reputación corporativa o utilizándola a los solos efectos de un marketing superficial o como un medio para coadyuvar a la legitimización del modelo capitalista neoliberal con una orientación en apariencia menos economicista y más humanista.

Fuentes documentales

- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H., 1993, "Strategic assets and organization rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- Baden-Fuller, C. y Hwee, A. S., 2001, "Building reputations: the role of alliance in the European business school scene", *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 741-755.
- Barney, J., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, issue. 1, pp. 99-120.
- Camisón, C., 2002, "Las competencias distintivas basadas en activos intangibles", en Morcillo, P. y Fernández, J., (Coord.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Ariel Economía, España, pp. 117-151.
- Costa, J., 2008, *Imagen corporativa*. En: www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm (Consultado: 18/06/2008).
- Cubbin, J. y Geroski, P., 1987, "The convergence of profits in the long run: inter-firm and inter-industry comparisons", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXXV, no. 4, pp.427-442.
- Dollinger, M. J., Goleen, P. A. y Saxton, T., 1997, "The effect of reputation on the decision to joint venture" *Strategic Management Journal*, col. 18, pp. 127-140.
- Dowling, G. R., 2001, *Creating corporate reputation: identity, image and performance*, Oxford, University Press, U.K.
- Fombrum, Ch. J. y Foss, Ch., 2001, "The reputation quotient, Part 2: developing a reputation quotient", *The Gauge*, vol. 14, no. 3. En: www.reputationinstitute.com (Consultado 04/07/2008).
- Fombrum, Ch, 1996, *Reputation. Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press., Boston.
- Foro de la Reputación Corporativa, 2008, *Concepto de reputación*. En: www.reputacióncorporativa.org (Consultado: 02/05/2008).
- Grant, R. M., 1995, *Contemporary Strategy Analysis*, 2ª ed., Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts.)
- Greyser, S. A., 1999, "Advancing and enhancing corporate reputation", *Corporate Communications*, Vol.4, pp. 177-181.
- Hansen, G. S. y Wernerfelt, B., 1989, "Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- Herbig, P., Milewicz, J. y Goleen, J., 1994, "A model of reputation building and destruction", *Journal of business Research*, vol. 31, issue 1, pp. 23-31.

- Instituto Nóos y Telefónica (2006). *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, Accountability y Stakeholders Research Associated, España.
- Jacobsen, R. , 1988, "The persistence of abnormal returns", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 415-430.
- Kaplan, R S. y Norton, D. P., 2004, Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, *Gestión.2000.com*, Barcelona.
- Kotha, S., Rajgopal, S. y Rindova, V., 2001, "Reputation building and performance: an empirical analisis of the Top-50 pure internet firms", *European Management Journal*, vol. 19, pp. 571-586.
- López, A., 1999, "La reputación corporativa, un concepto emergente", en Benavides, J. y Fernández, E., *Nuevos conceptos de comunicación*, Fundación General Complutense, Madrid.
- Luján, D., 2008, La gestión de la reputación corporativa. Un valor diferencial para la empresa, *Universidad Abat Oliva CEU*, España.
- Monserrat, F. y Rojo, A. A., 2003, "Aproximaciones al capital intelectual de las empresas", *Revista electrónica madri+d*, No. 15, pp. 1-22.
- Osorio, M. (2007): "El capital intelectual en la gestión del conocimiento. En: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600008&lng=es&nrm=iso&tlng=es (Consultado 24/04/2007).
- Real Academia Española, 2001, *Diccionario de la Lengua Española*, 22ª ed. En: buscon.rae.es (Consultado: 14/06/2008).
- Rumelt, R. P., 1991, "¿How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- Thompson, A. R. y Strickland, A. J., 2003, *Administración estratégica. Textos y casos*, 13ª ed., México.
- Veytes, M., 2008, *Concepto de visión*. En: www.Maritza.Vieytes.com (Consultado 16/06/2008).
- Vergin, A. C. y Qoronfleh M. W., 1998, "Corporate reputation affect stock market", *Vol. 41, issue 1*, pp. 19-26.
- Villafañe & Asociados, 2008, *mercoPERSONAS 2007 España*. En: www.merco.info (Consultado 04/07/2008).
- Villafañe, 2004, *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Villafañe, J., 2008, *Doctrina y gestión de la reputación corporativa*. En: villafane.info/files/pdf/doctrina_y_gestion_rc_1-32.pdf (Consultado 24/06/2008).