

SANDRA MARULANDA LÓPEZ

Universidad de La Sabana

sandra.marulanda@inalde.edu.co

Monitor de reputación para medianas empresas. Aplicación a una institución educativa en Colombia

Recibido: 5-XI-2015.

Aceptado: 18-I-2016.

RESUMEN:

En este artículo se presenta un monitor para evaluar la reputación corporativa de empresas medianas de cualquier sector que les permita valorar su reputación actual, identificar los aspectos de mejora y con base en ello estructurar las acciones para fortalecer la reputación. En el diseño del monitor se tuvieron en cuenta los estudios realizados del concepto de reputación y se analizaron los barómetros más reconocidos en Colombia y en el mundo. Con estos elementos se determinaron las perspectivas y atributos con los que se construyó la matriz de evaluación para cada *stakeholders* y de la que se derivó el diseño de las encuestas para cada grupo de interés. La prueba piloto del monitor se realizó en una institución educativa localizada en Colombia y con ella se validó la utilidad del mismo, la coherencia en el comportamiento de las variables por las que se consultó.

Palabras clave: Reputación Corporativa, gestión de la reputación, medición de la reputación, índices de reputación corporativa y *stakeholders*.

ABSTRACT:

This article presents a monitor to evaluate corporate reputation in midsize companies in order to assess their current reputation, identify areas for improvement, and based on that define the actions to strengthen the reputation. The design of the monitor was based on a cross analysis of the perspectives and attributes of the most recognized barometers in Hispanoamerica. The pilot test was conducted in an educative institution located in Colombia, and the results of the pilot test validated the consistency and practicality of the monitor.

Keywords: Corporate reputation, reputation management, reputation measurement, and corporate reputation indexes, stakeholders.

1. Introducción

El estudio de la reputación corporativa y la creación y aplicación de herramientas para medirla, ha generado interés desde diferentes orillas: la académica, en su empeño por identificar, crear, evaluar y unificar el concepto de reputación corporativa, como un campo de estudio que se plantea desde diferentes disciplinas; y la empresarial, que ha identificado que ciertos eventos, acciones, decisiones y comportamientos que se emprenden desde las estrategias organizacionales han proporcionado resultados económicos de largo plazo que se evidencian en la gestión desde ámbitos asociados a la rentabilidad, el talento, la innovación, el servicio, la marca, la cultura, la identidad y la imagen.

En cuanto a los estudios sobre reputación corporativa, Fombrun y Shanley publicaron en 1990 un primer artículo de investigación en la revista *Academy of Management Journal* titulado "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", en el que examinan los orígenes de la reputación corporativa y su impacto en el rendimiento de las empresas. En este estudio se analiza cómo la reputación tiene múltiples dimensiones y la gran diferencia entre esta y estudios previos que se centraron en una sola dimensión, como la comercialización o de la responsabilidad social corporativa (Carroll, 2013).

En la primera conferencia internacional sobre reputación corporativa, realizada en 1997, Van Riel despierta el interés de los investigadores de la comunicación y del *management* en el tema, al indicar que una de las responsabilidades de la comunicación corporativa debe ser gestionar la reputación corporativa. De esta manera, se generó un vínculo directo con la corriente emergente de la comunicación corporativa (Carroll, 2013), que buscaba aproximarse al carácter científico de la comunicación, a partir de la construcción teórica de exponentes como Grunig con su teoría simétrica bidireccional (1989) que se explica como una conversación de la organización con sus públicos, buscando entender las posturas de cada uno, muchas de las cuales apuntaban a determinar cómo podían modificarse las actitudes y los comportamientos de los públicos de interés, a partir de planes de acción centrados en las comunicaciones (Xifra, 2005).

En los años noventa del siglo XX, el concepto de reputación corporativa se fortalece como una de las herramientas más importantes en la gestión de la organización y "se desvincula de la publicidad y la venta para asociarse con el valor del mercado" (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013: 41). Esta transformación conduce a que se reconozca como un activo que genera rendimientos financieros a la organización (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013; Rindova & Martins, 2012; De Quevedo, 2003 y Walker, 2010).

Para el año 2000, Justo Villafañe, profesor de imagen corporativa y catedrático de comunicación audiovisual y publicidad de la Universidad Complutense de Madrid, plantea que es posible armonizar los objetivos de las organizaciones, que buscan resultados cortoplacistas, e implantados fuertemente en la década de los ochentas, con un pensamiento sostenible y sustentable con el entorno, denominado reputación corporativa (Villafañe, 2004). Cataloga esta última perspectiva como “emergente” y sus procesos de investigación se desarrollan desde una empresa de consultoría denominada Villafañe & Asociados. Sus búsquedas le llevan a desarrollar e implantar programas profesionales de gestión de la reputación entre los que se destaca el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa Merco, para España e Iberoamérica (Merco - Monitor de Reputación Corporativa, 2013).

Es importante indicar que los cambios en las legislaciones locales y globales (derechos humanos, legislación laboral, responsabilidad social), que surgieron como respuesta a los casos de Enron, Tyco, Lehman Brothers, Arthur Andersen, pretenden restablecer un estado de confianza de los líderes y las organizaciones, y han obligado a las empresas a replantear su trabajo, a entenderlas, vincularlas y a responder a estas nuevas reglas de juego, de manera que hoy han empezado a vincular mejores prácticas en sus proyectos estratégicos, generando áreas de gestión como un vértice importante de su fortalecimiento en el largo plazo.

La identidad, la cultura, la marca, la imagen y la calidad reconocida de productos y servicios (que son enlaces débiles en la cadena de valor de la organización, pues las organizaciones están concentradas en el desarrollo y logro de sus resultados), deben ser pensados y trabajados de forma estratégica en términos de reputación corporativa, porque son los que dan legitimidad a los activos tangibles que permiten la sostenibilidad y rentabilidad de la organización (Xifra, 2005).

La percepción de los *stakeholders*, de una mala gestión de la organización, hace que esta sea desaprobada y, como resultado de ello, la entidad pierda ventajas competitivas en el mercado, lo que afecta los resultados económicos. De ahí que, como indica Walker (2010), no tener un comportamiento ético que lleve a las partes interesadas de una organización a percibir una actitud honesta e íntegra, afecta sus resultados presentes y futuros y, ante todo, genera una disminución de la reputación positiva que hace que personas o grupos interesados en la organización, se vean afectados para tomar decisiones con respecto a ella.

Podemos advertir que los cambios generados en el entorno social, político, económico, tecnológico y en el de las comunicaciones, han hecho preocupar a las organizaciones por sus resultados y sus relaciones en la cadena de valor, como por las relaciones con los diferentes grupos y por sus apreciaciones (De Quevedo, 2003), pues esta misma evolución del entorno ha hecho que una parte del control que antes ejercían los

gobiernos y sus instituciones, sea realizado por la sociedad, sus actores y grupos de *stakeholders*.

Hoy los investigadores revisan y analizan la reputación corporativa como un fenómeno sicosocial ligado a los indicadores financieros de la organización y en el cual el poder de la comunicación corporativa tiene influencia directa en las partes interesadas.

Las organizaciones están interesadas no solo en diferenciarse en un mercado y con ello lograr unos beneficios económicos, sino también en ser preferidas frente a otras. Mantener esta confianza en las partes interesadas implica un trabajo constante de revisión y evaluación de los valores intangibles relacionados con la identidad, la cultura, la marca, la imagen y los tangibles conectados con la calidad de productos y servicios, la rentabilidad y la innovación, con métricas y análisis de sus resultados, que conduzcan a ponderar sus fortalezas y definir líneas de trabajo en las organizaciones estableciendo acciones preventivas que buscan fortalecer la percepción positiva y evitar una mala reputación que en definitiva afecta la legitimidad de los activos tangibles e intangibles de la organización

2. Marco teórico

Acercarse al concepto de reputación corporativa implica entender los conceptos de imagen e identidad, marca, cultura organizacional, responsabilidad social y activos intangibles, pues la reputación corporativa tiene sus inicios en las disciplinas relacionadas con el *management*, la publicidad, la comunicación y el marketing.

En la investigación realizada por Walker (2010) se identifica una clara tendencia a delimitar estos conceptos. De esta manera, cuando se habla de identidad, se alude a los *stakeholders* internos, al referirse a la imagen de la organización se vincula a los *stakeholders* externos y para la reputación corporativa se relaciona a los *stakeholders* internos y externos. Lo que la investigación de Walker encuentra es una preocupación constante desde los primeros investigadores y es el impacto de la reputación corporativa, vista como un concepto de mayor relevancia en la organización, pues no está circunscrito a un *stakeholders* específico sino que involucra a los *stakeholders* internos y externos (Walker, 2010) y que son los *stakeholders* en su globalidad los que afectan o benefician a la organización.

Otros autores como Costa (2010) se refieren a la imagen como una “representación mental externa a la empresa aunque referida a ella” (98), lo que indica que esta es una construcción realizada por los *stakeholders* frente a la organización que, aunque es una percepción del otro, la organización tiene toda la posibilidad de modificarla, condicionarla y adecuarla a lo que quiere decir y crear en sus audiencias.

Esto implica que la imagen no es solo un producto comunicativo construido con imágenes gráficas o audiovisuales. Es también una representación mental. Y hay que entender que la imagen está compuesta por diversas causas, una denominada percepción, relacionada con lo sensorial, y otra de las experiencias, referida a las emociones y a los juicios (Costa, 2010).

Para Argenti (2014), la imagen de la organización “es lo que hace y dice (...) para tratar de ser percibida como desea por parte de sus grupos de interés” (142). Esto tiene un trasfondo relacionado con los elementos tangibles e intangibles de la organización, porque en cada una de las audiencias de la organización existe una imagen asociada a ella y esta imagen está definida por su coalición dominante, que determina cómo queremos ser vistos por los *stakeholders* (Argenti, 2014). Este autor entiende la identidad organizacional como aquello que hace única a la empresa y se relaciona con su propósito, misión y visión.

Quién es, qué hace, cómo lo hace, y cómo se comunica la organización son cuatro parámetros que Costa (2010) presenta como esenciales para entender el concepto de identidad en las organizaciones. Las que acompañan la configuración de la identidad se hacen visible a través de los hechos, los mensajes y, por ende, de la imagen.

A estos conceptos hay que sumar el de cultura corporativa que Chiavenato (2009) describe como una “compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas” (126) que se visualizan en la manera como la organización afronta su entorno y logra sus objetivos, en tanto que para Villafañe (2004) es el componente humano que está relacionado con la reputación. Se vivencia, según él, en el comportamiento de los empleados y directivos y es reconocida por los *stakeholders*. Para Chun (2005) es la manera en que los colaboradores hacen las cosas y la relaciona con la identidad en términos de “cómo nos vemos” (96), para lograr una ventaja competitiva, pues la organización desarrolla cualidades que son perdurables en el tiempo.

Los conceptos de Chiavenato, Villafañe y Chun, son complementarios y hacen referencia a la rutina diaria de los colaboradores en las organizaciones, que a partir de elementos como las creencias, los comportamientos, la identidad, la imagen y los valores, dan vida a la cultura de la organización y de allí surge el reconocimiento por parte de los *stakeholders*. Por ello es que la cultura refleja uno de los componentes diferenciales de las organizaciones.

La fusión de imagen, identidad, marca y cultura es un componente importante en el resultado y configuración de un proceso de reputación corporativa. Pues cada uno de estos elementos se vinculan, unos con otros, generando un tipo específico de actuación de la organización, el cual es percibido y asociado por cada uno de los

stakeholders que, como consecuencia, desarrollan una apreciación especial. Cuando se relacionan, se hace genuino hacerlo bajo la mirada de los *stakeholders* y validarlo en el devenir de la organización, en su comportamiento transparente y coherente. Por ello, la imagen organizacional no es reputación organizacional; es apenas una parte y se requiere para la construcción de la reputación en la organizaciones e igual interpretación se advierte cuando se habla de identidad, pues es la suma de factores como: marca, servicio, productos, junto con los identidad e imagen que colaboran para el establecimiento y construcción de la reputación de una organización. Por ende no se puede argumentar que la imagen o la identidad, de manera separada, son las que constituyen y dan origen a la reputación corporativa.

2.1 Definiciones de reputación corporativa

Para este trabajo es importante conocer las definiciones que diferentes autores han hecho sobre reputación corporativa, analizarlas y generar una visión propia que conduzca a determinar los elementos que mejor la definen, para verificar que se hacen operativos en el instrumento de medición que va a aplicarse en el caso elegido en la investigación de campo. De las definiciones de Villafañe (2013), De Quevedo Puente, De la Fuente Sabaté y Delgado García (2005), Walker (2010), Costa (2010), Carrió Sala (2013), Esther de Quevedo (2003), Fombrun (2012), Carreras, Alloza y Carreras, (2013), y Grunig y Hung (2002), se encuentran como elementos comunes:

- La reputación es una actitud, pues implica que las acciones de la organización generan en los *stakeholders* conductas de apoyo o rechazo hacia la organización
- La reputación es un proceso de legitimación de la empresa en un devenir de tiempo
- Implica la mirada de los *stakeholders* internos y externos, quienes ratifican el aprecio o no por la organización, que se visualiza a través de sus resultados económicos
- La reputación corporativa genera recursos a la organización de tipo económico, financiero, de conocimiento, de innovación, de personas con mayores y mejores habilidades, nuevos clientes y mercados, que le permiten ampliar y mantener su diferencial con otras organizaciones
- La reputación es un activo estratégico intangible que les permite a las organizaciones diferenciarse y garantizar la sostenibilidad de la organización a largo plazo
- La reputación permite generar un capital de confianza ante situaciones de crisis
- La reputación implica una evaluación o valoración de la organización a partir de los comportamientos o acciones de la organización con sus *stakeholders*
- La reputación puede ser de primer orden o segundo orden, siendo más objetiva e informada la evaluación de primer orden por basarse en experiencias propias; sin

embargo, muchos de los monitores están contruidos a partir de la reputación de segundo orden

A partir de este análisis, para este proyecto de investigación se desarrolla una definición sobre reputación corporativa a partir de cuatro conceptos clave:

Quienes evalúan la reputación corporativa son las partes interesadas. No tiene ningún valor una alta medición de reputación corporativa por partes no relevantes para la organización. Esto se debe a que las empresas están conformadas por grupos de personas que, a su vez, se estructuran en redes comunicación y de intercambio que producen entre ellos intereses comunes y afinidades que resultan de valor para la cada una de las partes involucradas y para la organización. De esta manera, la información que es recibida por las partes interesadas es evaluada y sopesada y desde allí se construye una aprobación o rechazo frente a la organización.

La reputación corporativa implica una apreciación que es resultado de actitudes y percepciones, entendiendo actitud como la 'disposición de ánimo manifestada de algún modo' (RAE, 2015), y percepción como la 'sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos' (RAE, 2015). Es decir, la reputación es resultado del círculo continuo entre impresiones y disposiciones de ánimo, que configuran la apreciación positiva o negativa del *stakeholder* frente a la organización.

Lo anterior reafirma que la reputación corporativa no está en la empresa sino en el colectivo –parte interesada– y por ello la importancia de la forma se comporta la organización. La empresa debe parecer y ser. Es en este punto donde la comunicación cumple un papel preponderante en toda su cadena de valor.

La reputación corporativa se basa en una medición relativa, pues esta se modifica con el tiempo cuando los niveles de exigencia de las partes interesadas evolucionan, de acuerdo con los cambios en la sociedad, en los diferentes actores y en la organización misma. La medición de la reputación corporativa sirve para comprobar y determinar en el tiempo el proceso de percepción y comprensión de la organización.

Para la organización es determinante saber, conocer y entender cómo se le compara en su medición consigo misma o con otros actores relevantes en su sector de negocio, los cuales pueden ser competidores directos o, como menciona Fombrun (2012), incluso, actores con los cuales se compite por recursos, tales como, el poder adquisitivo de los clientes, el presupuesto de los inversionistas o el talento más preparado. La Teoría Situacional de los públicos, de Grunig (2003), indica que las acciones de relaciones públicas contribuyen a ejercer influencia y a relacionarse de forma estudiada y cuidadosa, buscando prevenir conflictos y equilibrar las relaciones.

De este modo, y para efectos del diseño del monitor Prestigio, en este trabajo se define la reputación corporativa como la apreciación colectiva, positiva o negativa, resultado de la percepción y actitud de los *stakeholders* sobre los comportamientos de la organización en comparación con otros actores relevantes en su entorno económico y social, la cual puede ser basada en la experiencia propia (primer orden) o en lo que otros dicen (segundo orden).¹

3. Metodología

Ante la multiplicación del acceso a fuentes de información tradicionales y nuevos medios, las empresas se han visto avocadas a estar expuestas al escrutinio de sus *stakeholders* y de la opinión pública. Su reputación se ha puesto en riesgo, tanto por temas estructurales como por situaciones coyunturales, referidas a la organización o a su entorno.

Esto lleva a que las empresas tengan que asumir el diseño, mantenimiento y fortalecimiento de la reputación corporativa desde una perspectiva proactiva y estratégica, situación que ha derivado en el desarrollo de monitores de reputación corporativa.

3.1. Método para autoevaluar la reputación corporativa

El proceso de evaluación de la reputación corporativa ha sido liderado por consultoras multinacionales, cuyo mercado objetivo son las grandes empresas que operan en el entorno local, por lo que muchas pequeñas y medianas empresas no han evaluado el estado de la reputación corporativa con sus partes interesadas. Así mismo, las plantillas de evaluación utilizadas en los diferentes monitores que se aplican en Hispanoamérica y el mundo son de acceso restringido, puesto que las grandes consultoras de reputación corporativa presentan para el público, en general, información básica sobre cómo ejecutan sus monitores, pero omiten detalles estadísticos de ponderación de sus dimensiones y perspectivas.

Resulta pertinente, entonces, desarrollar un método para evaluar la reputación, apropiado para los entornos de negocio de las medianas empresas, interesadas en proyectarse nacional o internacionalmente, y que permita identificar dónde establecer acciones y prioridades de trabajo con los diferentes *stakeholders* que son cercanos a ellos y afectan el desarrollo y resultado de su cadena de valor.

¹ Esta definición de reputación orienta el desarrollo de esta investigación

3.2. Metodología

La construcción de esta investigación tiene varias etapas en su proceso. La primera de ellas: identificar los monitores que han tenido más reconocimiento en el mundo empresarial, buscar información complementaria de sus atributos y perspectivas y con ellos establecer una matriz que permita hacer un análisis documental y cruzado. En la segunda etapa, con el análisis de la matriz, se identifican los atributos y perspectivas con los cuales se construye la encuesta de evaluación de cada perspectiva que nos lleva a la tercera etapa. El cuarto punto de este proceso es la aplicación de las evaluaciones a los *stakeholders* seleccionados y su análisis, para concluir en un quinto paso de la validación del monitor construido.

El desarrollo del análisis cruzado se limitará a los índices de reputación corporativa cuya metodología esté disponible y con acceso al público. El alcance de la aplicación del método que se desarrollará estará circunscrito a las medianas empresas industriales o de servicios, pero su aplicabilidad podría ser extendida a empresas que no tengan la capacidad económica para pagar la evaluación de reputación corporativa, por medio de un monitor público o de un consultor especializado.

Es importante resaltar que los monitores publican sus perspectivas y atributos, y todos ellos mantienen bajo reserva los cuestionarios de preguntas, por lo cual la investigación se centra en definir las perspectivas y atributos relevantes. Partiendo de ellos, han sido diseñados los cuestionarios de evaluación.

3.2.1. Análisis cruzado de monitores internacionales y sus perspectivas

El análisis cruzado consiste en la visualización paralela de las diferentes fuentes – monitores de reputación corporativa y sus variables de interés –. En este caso, las perspectivas –se decide denominarlo perspectiva en vez de dimensión, porque perspectiva implica un punto de vista de ver las cosas–, y los atributos, se comparan dichas variables y se decide cuáles son relevantes para el método de autoevaluación de reputación corporativa, denominado así por el significado que expresa la palabra prestigio: realce, estimación, renombre, buen crédito, influencia y autoridad.

Uno de los principales atributos del Monitor, al cual denominaremos Prestigio, es brindar una herramienta de evaluación a las organizaciones, de forma que puedan capitalizar las oportunidades de mejoramiento antes de involucrarse en mediciones cuyos resultados están al alcance del público en general. Así evitan el riesgo de divulgar resultados que sean producto de una mala evaluación. Por otro lado, introduce en las compañías el concepto de reputación corporativa de forma gradual, sin necesidad de involucrar grandes inversiones.

El Monitor Prestigio mantiene consistencia con la generalidad de los monitores más reconocidos internacionalmente para que cuando la organización lo considere, pueda participar en los rankings de medición que sean generales de esta manera se garantiza la consistencia de resultados con las evaluaciones realizadas.

Uno de los primeros pasos para el desarrollo del análisis cruzado fue la revisión de todas las perspectivas de los monitores seleccionados y cuáles de los atributos se encontraban vinculados a diferentes monitores, lo que indicaba la relevancia y la exigencia de revisión del mismo dentro del monitor. La revisión de estos monitores ha tenido como fin, además, trabajar sobre variables que tengan un carácter universal. Las perspectivas seleccionadas se detallan en la columna derecha de la tabla 1, en la cual se presenta el análisis cruzado de monitores de reputación corporativa y sus perspectivas.

Tabla 1. Análisis cruzado de monitores y sus perspectivas

	The world most respected companies - Financial Times	AMAC -The world's most admired companies - informe Fortune - Hay group	Rep Track Reputation Institute	MERCO - Monitor Empresarial de Reputación Corporativa	RECORD Modelo de reputación corporativa de H+K y GFK Adimark de Chile	IRCA Centrum & Pontificia Univ. Católica del Perú	Metodología Multistakeholders - Carrió
Ambiente laboral		Habilidad para atraer y retener personal con talento	Lugar de trabajo	Ambiente laboral	Ambiente laboral	Ambiente interno	
Atractivo					Dimensión emocional	Generación de sentimientos positivos	Atractivo
Calidad							Calidad
Gobierno corporativo			Gobierno	Gobierno corporativo y RSC		Empresa ética	Responsabilidad
Idoneidad gerencial		Calidad de dirección	Liderazgo		Gestión y liderazgo		
Innovación		Grado de innovación	Innovación	Innovación		Liderazgo e innovación	
Productos		Calidad de sus productos	Productos	Productos	Productos	Tenencia de buenos productos	Calidad
Productos y servicios		Calidad de sus productos y servicios	Productos y servicios	Productos y servicios	Productos y servicios	Tenencia de buenos productos y servicios	
Rentabilidad	Creación de valor para los accionistas	Valor de inversiones a largo plazo; solidez financiera; utilización inteligente de activos	Rendimiento	Rentabilidad	Desempeño financiero		Rendimiento
Respeto global	Respeto global	Efectividad para hacer negocios globalmente		Respeto Global			
Respeto sectorial	Respeto sectorial						
Responsabilidad social corporativa		Responsabilidad social ante la comunidad y el entorno	Ciudadanía		Responsabilidad social	Práctica de responsabilidad voluntaria	
Responsabilidad medio ambiental	Uso eficaz de los recursos medioambientales						
Servicio						Relacionamiento con los consumidores	

Fuente: elaboración propia.

El análisis cruzado de las perspectivas identificadas permite inferir lo siguiente:

- La perspectiva de calidad mencionada por Carrió (2013), es similar a la perspectiva de productos y servicios, la cual se incluye en la mayoría de los demás monitores.
- La perspectiva de servicio, propuesta por IRCA, es bastante relevante y en los demás monitores se incluye en conjunto con la perspectiva del producto. Se decide separar estas dos perspectivas, para poder valorar en forma independiente la percepción de los bienes tangibles, de los servicios intangibles que acompañan a los productos, teniendo en cuenta que uno de los aspectos relevantes en los conceptos de reputación es de la generación de valor agregado a la organización.
- Las perspectivas de respeto global y respeto sectorial, no son significativas para compañías medianas, aún incluso si están inmersas en la economía global, pues su reconocimiento en el público general, si se requiere evaluar sus partes interesadas internacionales, se hará de acuerdo con el grupo al que pertenezcan (accionistas, proveedores, clientes, empleados, entre otros).
- Las nuevas tendencias alrededor de la responsabilidad social corporativa incluyen la responsabilidad medio ambiental como uno de sus componentes clave, aplicado así desde la triple cuenta de balance: social, económico y ambiental, por lo cual, se decide incluir responsabilidad medio ambiental dentro de la perspectiva de responsabilidad social corporativa.
- Las demás perspectivas (ambiente laboral, atractivo, gobierno corporativo, idoneidad gerencial, innovación y rentabilidad) se consideran importantes para autoevaluar la reputación corporativa de cualquier organización, independientemente de su origen o tamaño, lo cual se confirma por su presencia en al menos tres de los monitores seleccionados. Esto se explica en el hecho de que estas perspectivas corresponden a valores estratégicos de las organizaciones y a su sostenibilidad en el tiempo. Carrió Sala (2013) afirma que existe una relación entre una reputación favorable y un mayor rendimiento cuando existe satisfacción, compromiso y productividad en los empleados los cuales se reflejan en las relaciones con proveedores y clientes, con un renombre y cobertura de los medios masivos de comunicación.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, la matriz de perspectivas frente a monitores se ajusta, tal como se presenta en la tabla 2, con las perspectivas que se enuncian a continuación:

- Ambiente laboral
- Productos
- Atractivo
- Servicio
- Gobierno corporativo
- Responsabilidad social corporativa
- Idoneidad gerencial
- Rentabilidad
- Innovación

Estas perspectivas de evaluación de la reputación corporativa se agrupan en tres dimensiones:

- Aquellas relativas a la medición del desempeño del negocio: resultados económicos, idoneidad gerencial, innovación, productos y servicio
- Las concernientes a la actividad que desarrolla la organización en la sociedad: atractivo, gobierno corporativo, responsabilidad social corporativa
- Las dimensiones del desempeño interno de la organización, como el ambiente laboral

Tabla 2. Perspectivas seleccionadas para el diseño del monitor Prestigio

	The world most respected companies - Financial Times	AMAC -The world's most admired companies - informe Fortune - Hay group	Rep Track Reputation Institute	MERCO - Monitor Empresarial de Reputación Corporativa	RECORD Modelo de reputación corporativa de H+K y GFK Adimark de Chile	IRCA - índice de reputación corporativa corporativa - Centrum & Pontificia Univ. Católica del Perú	Metodología Multistakeholders - Carrió
Ambiente laboral		Habilidad para atraer y retener personal con talento	Lugar de trabajo	Ambiente laboral	Ambiente laboral	Ambiente interno	
Atractivo					Dimensión emocional	Generación de sentimientos positivos	Atractivo
Gobierno corporativo			Gobierno	Gobierno corporativo y RSC		Empresa ética	Responsabilidad
Idoneidad gerencial		Calidad de dirección	Liderazgo		Gestión y liderazgo		
Innovación		Grado de innovación	Innovación	Innovación		Liderazgo e innovación	
Productos		Calidad de sus productos	Productos	Productos	Productos	Tenencia de buenos productos	Calidad
Rentabilidad	Creación de valor para los accionistas	Valor de inversiones a largo plazo; solidez financiera; utilización inteligente de activos	Rendimiento	Rentabilidad	Desempeño financiero		Rendimiento
Responsabilidad social corporativa		Responsabilidad social ante la comunidad y el entorno	Ciudadanía		Responsabilidad social	Práctica de responsabilidad voluntaria	
Servicio						Relacionamiento con los consumidores	

Fuente: elaboración propia.

3.2.3 Resumen de perspectivas y atributos seleccionados, definición de evaluadores

En la Tabla 3 se resumen las perspectivas y atributos seleccionados para el modelo de autoevaluación de la reputación corporativa. Así mismo, se indican los *stakeholders* significativos para evaluar cada atributo.

Los criterios para asignar los evaluadores fueron los siguientes:

Se debe evitar que la valoración de la reputación se convierta en una evaluación secundaria por lo cual, los evaluadores deben tener conocimiento expreso sobre el atributo que se va a medir, en especial en los cuantificables o que requieren conocer información interna de la organización, tales como: compensación, inversión en I+D, visión clara de futuro, resultados económicos, calidad de la información económica.

Tabla 3. Perspectivas, atributos y evaluadores del Monitor Prestigio

Perspectiva	Atributo	Quién evalúa?						
		Empleados	Clientes	Consumidor	Accionistas	Proveedores	Gobierno y Gremios	Comunidad
Ambiente laboral	Compensación competitiva	●						
	Calidad de la vida laboral	●						
	Ofrece igualdad de oportunidades	●						
	Buen lugar para trabajar	●						
Atractivo	Admiración	●	●	●	●	●	●	●
	Confianza	●	●	●	●	●	●	●
	Recomendación	●	●	●	●	●	●	●
Gobierno corporativo	Tiene un comportamiento ético	●	●	●	●	●	●	●
	Uso responsable de su poder	●	●	●	●	●	●	●
	Abierta y transparente	●	●	●	●	●	●	●
Idoneidad Gerencial	Visión clara del futuro	●			●			
	Calidad de la gestión y eficiencia	●	●		●	●		
Rentabilidad	Resultados económicos y financieros				●			
	Calidad de la información económica de la empresa				●			
	Liderazgo en el mercado		●	●		●		
Innovación	Inversiones en I+D				●			
	Nuevos productos y servicios		●	●		●		
Productos	Calidad de productos y servicios		●	●				
Servicio	Atención al cliente		●	●				
	Gestión satisfactoria de reclamaciones		●	●				
Responsabilidad social corporativa	Comportamiento de la organización hacia los <i>stakeholders</i> internos y externos y la sociedad en general	●	●	●	●	●	●	●
	Cuidado del medio ambiente	●	●	●	●	●	●	●
	Compromiso con la comunidad	●	●	●	●	●	●	●

Fuente: elaboración propia.

Otros, cuya evaluación es cualitativa y corresponden a las percepciones del stakeholder, se deben asignar a quienes estén expuestos al atributo que se quiere evaluar, por ejemplo, la calidad de la vida laboral solo puede ser evaluada por personas relacionadas directamente con esta variable, en este caso los colaboradores. De manera similar acontece con los siguientes atributos:

- Atributos de la perspectiva ambiente laboral, solo serán evaluados por los empleados.
- En la perspectiva de idoneidad gerencial, para evaluar la calidad de la gestión y eficiencia, se debe tener contacto directo con la organización, por lo cual lo evalúan proveedores, clientes, colaboradores y accionistas.
- La perspectiva de productos y servicios debe ser evaluada por los clientes y los consumidores, distinguiéndose estos últimos como aquellos que consumen el producto pero no realizan transacciones comerciales con la organización, y el cliente, como aquel con el cual se realizan transacciones comerciales de venta de productos y servicios, pero que necesariamente no los consume, ejemplifica este caso, los distribuidores y mayoristas para un fabricante.

Existe un tercer grupo de atributos, en los cuales prevalece la percepción general sobre los comportamientos, acciones y desempeño de la organización. En este grupo puede existir el riesgo de que la evaluación se sesgue por efectos de percepciones de imagen o reconocimiento mediático, por lo cual el cuestionario deber orientarse a evitar este sesgo e incluso a sugerir que el participante no responda en caso de desconocimiento del atributo. Las perspectivas cubiertas en este grupo son:

- Atractivo
- Gobierno corporativo
- Responsabilidad social corporativa

Recordando la tabla 3, las perspectivas agrupadas en las dimensiones de actividad en la sociedad se evalúan por parte de todos los *stakeholders*, mientras las evaluaciones de las perspectivas agrupadas en las dimensiones de ejecución del negocio y desempeño interno se evalúan por *stakeholders* selectos, puesto que se requiere un mayor conocimiento de detalle del respectivo atributo.

Hoy las organizaciones y sus procesos se ven impactados por los *stakeholders*. Ellos se han convertido en una de las piezas importantes y esenciales de cualquiera de las acciones que se emprendan. Por ello es importante retomar el concepto de *stakeholders* establecido por R. Edward Freeman, en su obra *Strategic management. A stakeholder approach*, en 1984, que lo define como 'cualquier grupo o individuo que

puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa' (Freeman, 2010, 40) y que Carrió amplía indicando que ellos a) están interesados en las decisiones de la organización, b) contribuyen con recursos y medios para el desempeño de empresa, c) las decisiones de la compañía afectan directamente su futuro y d) repercute con sus decisiones sobre el funcionamiento de la organización (Carrió Sala, 2013).

Los *stakeholders* tienen una característica importante y es que no importa el tamaño o el sector, siempre van a ser identificados fácilmente: clientes, proveedores, empleados, accionistas, el gobierno y la comunidad, todos ellos tienen la capacidad de intervenir y valorar el desarrollo de las organizaciones.

3.3. Evaluación de resultados

Los resultados de las encuestas se evalúan bajo dos enfoques: la actitud y la percepción. La percepción se define como la ponderación de las respuestas de todos los individuos frente a un atributo, y se evalúa mediante las técnicas asociadas a “elementos tipo Likert”, los cuales son “preguntas simples que usan las alternativas de respuesta de la escala Likert, pero que no se combinan con respuestas de otras preguntas para obtener un resultado global” (Boone & Boone, Jr, 2012: 2)

La actitud, por su parte, se define como el análisis de los individuos a través de un único indicador que pondera todas sus respuestas, y se evalúa mediante una “escala Likert”, la cual es “la combinación en un resultado global de cuatro o más “elementos tipo Likert” que provee una medición cuantitativa de un carácter” (Boone & Boone, 2012: 3).

3.3.1. Evaluación de la percepción

En la evaluación de resultados de la reputación corporativa se propone cualificar los resultados de percepción de acuerdo con las siguientes escalas:

Tabla 4. Evaluación de la percepción

Cualificación	Criterio
Positiva	Respuesta moda en escalas 6 y 7
Neutra	Respuesta moda en escalas 4 y 5
Negativa	Respuesta moda en escalas 1, 2 y 3

Fuente: elaboración propia.

La calificación denominada percepción, que realiza un análisis transversal de los atributos y en el cual se promedia la evaluación de todos los individuos pues ella

genera una visión global por grupo de *stakeholders* y que se clasifica como positiva, neutra y negativa.

- Positiva, se establece cuando la respuesta moda está entre escalas de seis (6) y siete (7) y se establece que este stakeholder en particular presenta una apreciación positiva por la organización.
- Neutra, se indica que el grupo de stakeholder tiene una respuesta moda en escalas de cuatro (4) y cinco (5), lo que evidencia que no hay una valoración que incline hacia un aspecto positivo y por el contrario su valoración general frente a los atributos no está claramente justificada.
- Negativa, se evalúa de ese modo cuando la respuesta moda en escalas de uno (1), dos (2) y tres (3) por parte del stakeholder e indica un juicio negativo frente a una de las perspectivas o atributos

3.3.2. Evaluación de la actitud

En la evaluación de resultados de la reputación corporativa se propone cualificar los resultados de actitud de acuerdo con las siguientes escalas:

Tabla 5. Evaluación de la actitud

Cualificación	Criterio
Promotor	Promedio respuestas superior al 80% (mayor o igual a 5.6) y ninguna respuesta inferior a 4
Indeciso	Promedio respuestas entre 4 y 5.6
Detractor	Promedio respuestas menor a 4

Fuente: elaboración propia.

La segunda evaluación se determina desde la mirada particular de los individuos, que para este monitor se denomina actitud, y su parámetro de valoración realiza una ponderación de las calificaciones de cada individuo. Se establece un nivel y características alrededor de cada uno de los factores, que para este estudio se categorizan así:

- Promotor, es un tipo general de público que dentro del proceso de valoración son individuos que su promedio respuestas es superior al 80% (mayor o igual a cinco punto seis (5.6)) y ninguna respuesta inferior a cuatro (4), como se indica en la Tabla 25. Esto lo caracteriza como una persona que respalda y promueve la organización, pues no la evalúa negativamente. De allí que se puede inferir que son promotores de las acciones de la organización, que tienen una alta aceptación y

apreciación por las acciones que esta ha desarrollado a lo largo del tiempo y que posiblemente son un grupo que promoverá positivamente a otros públicos de la misma.

- Indeciso, en esta clase de público su promedio de respuestas está entre cuatro (4) y cinco punto seis (5,6), tal como se presenta en la tabla 25, su actitud general tiende a ser indiferente, con atributos evaluados en los diferentes niveles de la escala, pues algunos atributos los evalúa de manera negativa. Podría desprenderse de esta evaluación que son personas que pueden cambiar su postura frente a la organización a partir de una comunicación y acciones sobre los atributos evaluados de forma negativa.
- Detractor, en esta categoría de público, sus integrantes se caracterizan por ser detractores de la organización al ser su evaluación, en promedio, negativa. Su niveles de respuestas promedio están menores a cuatro (4). Son un grupo que presumiblemente puedan ejercer acciones que disminuyan o reduzcan el éxito y la apreciación positiva de otros públicos.

3.3.3. Evaluación de consenso

En ambos indicadores, percepción y actitud, se define un indicador de “consenso” para entender la convergencia entre las opiniones de los encuestados, basado en la frecuencia del resultado moda, tal como se detalla en la Tabla 6.

Tabla 6. Evaluación del consenso

Cualificación	Criterio
Consenso absoluto	Frecuencia \geq 90%
Mayoría absoluta	75% \leq Frecuencia $<$ 90%
Mayoría simple	50% \leq Frecuencia \leq 75%
Sin consenso	Frecuencia $<$ 50%

Fuente: elaboración propia.

Estas cualificaciones de resultados que arrojan las encuestas y entregan una información general conforman lo que se denomina monitor de reputación Prestigio.

4. Resultados con análisis

La prueba piloto del monitor Prestigio se aplica en una institución educativa, la cual se encuentra interesada en conocer la percepción de sus *stakeholders*, pues el prestigio y reputación alcanzados en sus 30 años de existencia se dan a partir del contacto cercano y real con sus participantes, desde los aspectos básicos del servicio, pasando por el acompañamiento personalizado de los profesores y el apoyo decidido en el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias de quienes asisten a sus aulas.

4.1. Muestra

La investigación piloto se ha realizado a los clientes –participantes y egresados-; los empleados, accionistas –consejo directivo-, y los proveedores.

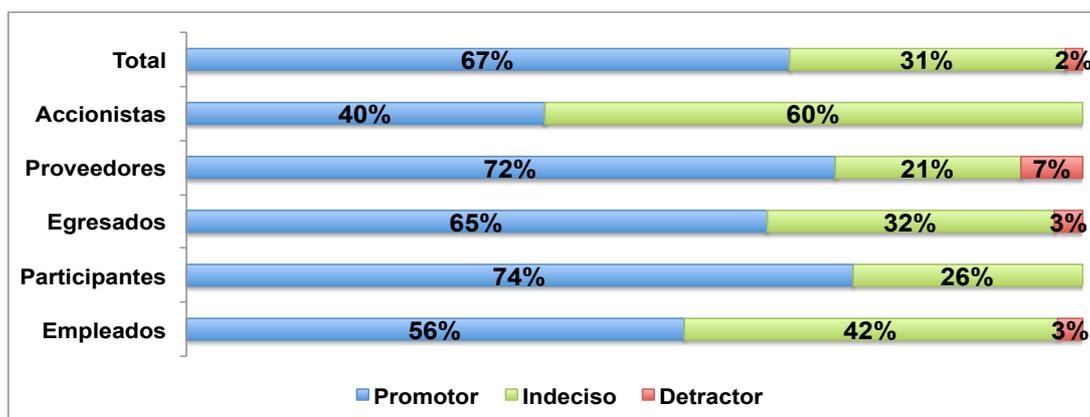
Estos grupos de interés se seleccionaron con el fin de cubrir la cadena de valor del negocio, pero con una distinción especial en lo que se refiere a clientes. En esta última categoría se incluyen clientes actuales –participantes- y clientes anteriores –egresados-, ya que debido al producto que ofrece la organización, la percepción de los clientes anteriores perdura en el tiempo y es factor clave en la reputación y recomendación para los nuevos clientes y para la recompra.

4.2. Resultados del caso piloto: evaluación de actitud

La actitud del total de los *stakeholders* encuestados es la de “promotor” con un consenso de “mayoría simple”, gráfica 1. Un resultado similar se obtiene en los grupos de egresados y empleados, mientras que en el grupo de participantes se observa un mayor nivel de consenso muy cercano a la “mayoría absoluta”. El nivel de detractores es bastante bajo, inferior a un 2% en el total, pero se destaca un alto número de detractores en los proveedores.

El resultado de “actitud” evidencia una reputación corporativa positiva de la organización, pero a su vez, el nivel de consenso en mayoría simple también permite evidenciar que existen oportunidades ante el alto número de indecisos (31%). Las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización se determinarán en la evaluación de percepción, segmentadas para cada audiencia objetivo.

Gráfica 1. Evaluación de la actitud



Fuente: elaboración propia.

4.3. Resultados del caso piloto: evaluación de percepción

En la gráfica 2 se presenta un resumen de los resultados de percepción transversales entre los grupos de interés, el cual es la base para el análisis final de resultados del monitor de reputación.

En la tabla de evaluación cruzada de percepciones se presenta cada uno de los atributos y la calificación que otorgaron las partes interesadas, indicando en la zona izquierda de cada celda si la percepción dominante fue positiva (+), neutra (N) o negativa (-). Luego se presenta el valor de encuestados que coincide con dicha percepción y, finalmente, mediante un símbolo de un pie, se indica el nivel de consenso: consenso absoluto (pie totalmente lleno), mayoría absoluta (pie lleno a $\frac{3}{4}$ partes), mayoría simple (pie a la mitad) y falta de consenso (pie a una cuarta parte). Esta tabla de evaluación se constituye en el resultado final de la evaluación, y sobre esta tabla se realiza el análisis de resultados y definición de las pautas que deben orientar el plan de acción.

Gráfica 2. Evaluación cruzada de las percepciones entre grupos de interés

		Empleados	Cientes - Participantes-	Cientes - Egresados-	Accionistas	Proveedores	Gobierno y Gremios	Comunidad
Ambiente laboral	Compensación competitiva	+ 69%						
	Calidad de la vida laboral	+ 83%						
	Ofrece igualdad de oportunidades	N 50%						
	Buen lugar para trabajar	+ 83%						
Atractivo	Admiración	+ 92%	+ 95%	+ 91%	+ 100%	+ 90%		
	Confianza	+ 78%	+ 95%	+ 87%	+ 100%	+ 90%		
	Recomendación	+ 94%	+ 99%	+ 89%	+ 100%	+ 90%		
Gobierno corporativo	Comportamiento ético	+ 92%	+ 91%	+ 91%	+ 100%	+ 90%		
	Uso responsable de su poder	+ 81%	+ 81%	+ 74%	+ 60%	+ 93%		
	Abierta y transparente	+ 86%	+ 84%	+ 76%	+ 100%	+ 83%		
Responsabilidad social corporativa	Comportamiento de la organización hacia los stakeholders internos y externos y la sociedad en general	+ 78%	+ 89%	+ 77%	+ 80%	+ 83%		
	Cuidado del medio ambiente	+ 47%	N 50%	N 51%	N 80%	+ 76%		
	Compromiso con la comunidad	+ 64%	+ 66%	+ 49%	+ 60%	+ 86%		
Idoneidad Gerencial	Visión clara del futuro	N 61%			+ 80%			
	Calidad de la gestión y eficiencia	N 64%	+ 60%	+ 57%	+ 60%	+ 72%		
Rentabilidad	Resultados económicos y financieros				N 40%			
	Calidad de la información económica de la empresa				+ 40%			
	Liderazgo en el mercado		+ 73%	+ 72%				
Innovación	Inversiones en I+D				+ 60%			
	Nuevos productos y servicios		N 51%	+ 53%				
Productos	Calidad de productos y servicios		+ 76%	+ 72%				
Servicio	Atención al cliente		+ 77%	+ 68%				
	Gestión satisfactoria de reclamaciones		+ 62%	N 50%				

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

La reputación corporativa enriquece la vida organizacional al integrar resultados económicos e involucrar la apreciación y percepción de cada una de las partes interesadas. Esta característica obliga a que las decisiones de los grupos directivos, o bien, de la coalición dominante, tengan una mirada de respeto y responsabilidad con quienes pueden verse afectados por el proceder de la organización o, a la inversa, por quienes la afectan con sus actuaciones.

La construcción del concepto de reputación corporativa para este proyecto de investigación recoge postulados relevantes de diferentes posturas teóricas. Aquí se ha llegado a determinar, entonces, que la reputación corporativa es una apreciación colectiva, positiva o negativa, resultante de la percepción y de la actitud de los *stakeholders* sobre los comportamientos de la organización, cuando se compara ésta con otras de su entorno económico y social. Dicha valoración de los públicos puede estar basada en la experiencia propia o en lo que otros dicen sobre la entidad y que puede afectar la idea que se tiene sobre ella.

Otra conclusión relevante de este trabajo de investigación apunta a que los monitores de reputación que existen en el momento entregan resultados de manera general y comparativa de una empresa frente a otras, a partir de la consulta a expertos y *stakeholders* relevantes de cada sector en el que las compañías se están comparando, pero no siempre aportan información o resultados relacionados directamente con la organización.

Los resultados de la prueba piloto del Monitor Prestigio, aplicada en la institución educativa, se constituyen en información relevante y concisa acerca del estado de reputación de esta entidad, a la vez de una información fidedigna, obtenida a partir de la consulta a los grupos de interés, la cual será útil para definir líneas de acción con cada uno de ellos y para impactar y mejorar la reputación de la empresa en un plano general.

En encuestas anteriores, aplicadas por la institución al grupo de egresados –el más significativo en términos de cantidad y de impacto en la opinión–, se obtuvieron tasas de respuesta bastante inferiores a las obtenidas en este estudio para ese grupo de interés. Se presume que este resultado obedece a dos factores: la relevancia que han ganado en días recientes los aspectos por los que se ha consultado y la facilidad para responder al cuestionario derivado del presente estudio.

La mayor dificultad en el análisis cruzado de variables, cuyo insumo principal ha sido el análisis de otros monitores, radicó en que los cuestionarios de evaluación de reputación que se aplican en aquellos no están disponibles, no son públicos, por lo que

fue necesario desarrollar el cuestionario de preguntas a partir del concepto de reputación aquí presentado.

El desarrollo de Prestigio y su posterior validación en la institución es útil para dar respuesta a una cuestión de alta relevancia por el impacto que tiene en la actualidad y que tiene que ver con cómo abordar y hacer seguimiento a la reputación corporativa de las medianas empresas. Tal como se indica, uno de los objetivos trazados y realizados en este trabajo ha sido diseñar un instrumento, el monitor de reputación Prestigio, que le entregará un camino claro a la entidad analizada, para abordar y entender la reputación corporativa en su propia organización y desde sus propios *stakeholders*.

La aplicación de los cuestionarios requeridos para el desarrollo del monitor, a los *stakeholders* seleccionados, y su posterior análisis, se convirtieron en la ejemplificación de que lo propuesto desde la teoría tiene asiento en la realidad. La mirada es diferente para cada *stakeholders* y de allí la evaluación por grupos.

Los datos estadísticos consolidados entregan información suficiente para plantearse nuevas vías que ayuden a reforzar lo que es evaluado de manera positiva, a la par que estrategias para resolver aquello frente a lo que los grupos consultados valoran con indiferencia o rechazo. La mejora se alcanzará a partir de la entrega de herramientas sencillas que mejoren la gestión comunicativa o bien, los relacionamientos entre la institución y sus *stakeholders*.

El análisis cruzado de los monitores evaluados evidenció que ningún monitor alcanza a cubrir con profundidad todas las perspectivas y atributos propuestos para Prestigio, lo que constituye un aporte significativo del presente trabajo. En tal sentido Prestigio cubre todos los *stakeholders* relevantes en la cadena de valor de la organización, lo que marca una diferencia significativa con respecto a otros monitores que se concentran en líderes de opinión y expertos generales del sector. La mirada reducida en solo algunos públicos no es relevante para empresas medianas que no son conocidas por la opinión pública en general. Asimismo, el interés en esta investigación ha sido entender el estado actual de la reputación del caso analizado para que puedan generarse planes de acción de cara a los intereses y acuerdos con los *stakeholders*.

En general, los monitores evaluados están orientados a crear rankings comparativos y se pueden ver influidos por percepciones secundarias, mientras que este monitor está orientado a conocer percepciones primarias.

En la medida en que la organización entienda a sus *stakeholders* y se prepare para entregar una información de calidad, con sentido y coherente con el direccionamiento estratégico, los *stakeholders* tendrán una apreciación positiva, resultado de su propia experiencia a partir del comportamiento de la organización.

5. Referencias

- ARGENTI, P. A. (2014). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación [versión Adobe Digital Editions] Recuperado de <http://www.lideditorial.com/bibliotecas/colecciones/biblioteca-corporate-excellence.1.html> (1 edición: septiembre de 2014 ed.). (M. Rodríguez Jáñez, Ed., M. d. Ancos, & I. Vicente, Trads.) Madrid, España: Lid Editorial Empresarial
- BOONE, D. A., & BOONE, Jr, H. N. (2012). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension* , 50 (2), 2.
- CARRERAS, E., ALLOZA, Á., & CARRERAS, A. (2013). Reputación Corporativa (Primera edición: Bogotá, Colombia, octubre 2013 ed.). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: LID Editorial Empresarial y Ediciones de la U.
- CARRIÓN SALA, M. (2013). Gestión de la reputación corporativa: convierte lo que dicen y piensan de ti en tu mejor activo. [versión Kindle] recuperado de <http://www.amazon.com> Barcelona, España: Libros de Cabecera.
- CARROLL, C. E. (2013). The handbook of Communication and Corporate Reputation [version Kindle] recuperado de <http://www.amazon.com> (Vol. 1). Chichester, West Sussex, Reino Unido: Wiley - Blackwell Publishing.
- COSTA, J. (2010). El DirCom hoy, dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Barcelona, España: Costa Punto Com Editor.
- CHIAVENATO, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México , D.F., México: McGraw-Hill/ Interamericana editores, S.A de C.V.
- CHUN, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measuring. *International Journal of Management Reviews* , 7 (2), 91-109.
- DE QUEVEDO PUENTE, E., DE LA FUENTE SABATÉ, J., & DELGADO GARCÍA, J. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigación Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , 11 (2), 81-97.
- FOMBRUN, C. J. (2012). The Building blocks of corporate reputation: defnitions, antecedents, consequences. En M. L. Barnett, T. G. Pollock, M. L. Barnett, & T. G. Pollock (Edits.), *The Oxford Handbook of corporate reputation* (Oxford handbook in business & management [versión Kindle] recuperado de <http://www.amazon.com> (págs. Kindle 2264 - 2713). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

GRUNIG, J. E., & HUNT, T. (2003). Dirección de Relaciones Públicas. (J. Xifra, Ed., & A. Santapau, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

GRUNIG, J. E., & HUNG, C.-j. F. (2002). The effect of Relationships on Reputation And Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study. PRSA Educator's Academy 5th Annual International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, (pág. 20). Miami.

MERCO - MONITOR DE REPUTACIÓN CORPORATIVA. (20 de abril de 2013). Merco Colombia. Recuperado el 20 de abril de 2013, de sitio web de Merco Colombia: <http://www.merco.info/es/countries/6-co>

PINTO MOLINA, M. (1989). Introducción al análisis documental y sus niveles: el análisis de contenido. Boletín Anabad XXXIX (2).

QUEVEDO DE, E. (2003). Reputación y creación de valor, una relación circular. Madrid, España: Thomson Editores Spain.

RINDOVA, V. P., & MARTINS, L. L. (2012). Show the money: a multidimensional perspective on reputation as intangible asset. En M. L. Barnett, & T. Pollock, The Oxford Handbook of Corporate Reputation (pág. 512). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

SAN SEGUNDO, J. M. (2009). Análisis Merco. En J. VILLAFANE, I. LÓPEZ TRIANA, E. MORENO AMADOR, & J. DOMÍNGUEZ (Ed.), La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica - Informe anual 2009 (págs. 29-36). Madrid, España: Pearson Educación S.A.

SUCHMAN, M. (1995). Managing legitimacy: Strategy and institutional approaches. Academy of Management Review , 20, 571 - 610.

VILLAFANE, J. (2004). La buena reputación. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

VILLAFANE, J. (2013). La Buena Empresa, propuesta para una teoría de la reputación corporativa [versión Kindle]. (J. Domínguez, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación S.A.

WALKER, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement and theory. Corporate Reputation Review , 12 (4), 357-387.

XIFRA, J. (2005). Planificación estratégica de las relaciones públicas . Vivaldi, Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Perfil curricular del autor

Sandra Marulanda-López, Comunicadora Social-Periodista de la Universidad Pontificia Bolivariana, candidata a Magister de la Universidad de La Sabana (Bogotá, Colombia) en la Maestría en Comunicación Estratégica de la Facultad de Comunicación. Especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana (Medellín, Colombia) y especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT (Medellín, Colombia).