

# Desafíos actuales frente a la medición de la reputación corporativa

**Domingo Sanna**

*Universidad Austral, Buenos Aires*

Recibido: 11 de marzo de 2013

Aceptado: 3 de abril de 2013

## **Resumen**

Hay un acuerdo entre los investigadores acerca de que la reputación corporativa es uno de los más valiosos activos intangibles en toda organización (en el presente estudio los términos *reputación* y *reputación corporativa* se emplearán indistintamente).

Dado que la gestión de la reputación inevitablemente requiere poder medirla, esta investigación presenta los principales criterios de decisión y desafíos en la elección o el desarrollo de una herramienta de medida de la reputación corporativa. El documento evidencia que así como no hay un criterio único para definir a la reputación corporativa, tampoco lo hay para medirla tanto en el campo profesional como en el académico, y mediante un proceso sistemático de análisis sobre investigaciones previas, pone luz sobre las áreas que aún requieren de acuerdo e investigaciones futuras.

**Palabras clave:** reputación, reputación corporativa, creación de valor, activos intangibles.

## **Current challenges facing the measurement of corporate reputation**

### **Abstract**

Researchers agree that corporate reputation is one of the most valuable intangible assets owned by an organization (in the present study, the terms *reputation* and *corporate reputation* will be used interchangeably). Since the management of reputation inevitably requires that it can be measured, this research advances the main decision-making criteria and the challenges involved in choosing or developing a tool that measures corporate reputation. This document demonstrates that, just as there is no single criteria to define corporate reputation, there is likewise no single criteria for measuring it in the professional and academic fields. Also, through a systematic process of analysis examining previous investigations, this document shines a light on areas that still require future investigations and agreement.

**Keywords:** reputation, corporate reputation, intangible assets, value creation.

## Desafios atuais diante da medição da reputação corporativa

### Resumo

É um consenso entre os pesquisadores que reputação corporativa é um dos mais valiosos ativos intangíveis em toda organização (no presente estudo, os termos *reputação* e *reputação corporativa* serão empregados como sinônimos). Visto que a gestão da reputação requiere inevitavelmente o fato de poder ser medida, este trabalho apresenta os principais critérios de decisão e desafios na eleição ou, bem, o desenvolvimento de uma ferramenta de medida da reputação corporativa. O documento evidencia que assim como não há um critério único para definir a reputação corporativa, também não existe um critério para medi-la nem no campo profissional nem no campo acadêmico. E é mediante um processo sistemático de análise sobre investigações prévias que este documento esclarece sobre as áreas que ainda requerem de um acordo e pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** reputação, reputação corporativa, criação de valor, ativos intangíveis.

### Introducción

*Character is like a tree and reputation like its shadow.  
The shadow is what we think of it;  
the tree is the real thing.*  
Abraham Lincoln

En general se define la reputación corporativa como “*la suma de los valores que los distintos stakeholders atribuyen a una compañía, basándose en sus percepciones e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo*” (Dalton, 2003, p. 27).

Nótese que los ingredientes de la reputación corporativa, tales como la calidad de los productos o la capacidad para innovar y superarse, son todas características sobresalientes de una empresa (de Castro, López, & Sáez, 2006), pero la reputación en sí misma es un constructo latente y por tanto hipotético que no puede ser observado ni medido directamente (Caruana & Chircop, 2000; Rossiter, 2002).

Diversos estudios han puesto énfasis en la capacidad que tiene la reputación corporativa para aportar al éxito empresario en ambientes competitivos. Algunos autores plantean que la reputación corporativa es indispensable en todo proceso de intercambio puesto que los *stakeholders* “usualmente establecen un contrato con una firma basados en su reputación” (Carmeli & Freund, 2002); por tanto, la reputación corporativa puede ser tomada como “una condición previa para que las personas se muestren predispuestas a hacer negocios con una compañía” (Ettenson & Knowles, 2008). La reputación corporativa es crucial a la hora que un *stakeholder* determine su apoyo a una firma “los stakeholders van a sentir y ac-

tuar positivamente en la relación con una compañía, en reciprocidad porque dicha compañía contribuye a sus vidas” (Lewis, 2001).

Sin embargo, el término reputación corporativa ha resultado difícil de verbalizar y, aun cuando comparte una base de puntos en común, asume matices diferentes para distintas áreas del conocimiento.

En los últimos años se puso un mayor énfasis en el estudio de la reputación, tanto desde las áreas académicas como desde las profesionales (Dennis B. Bromley, 2001; Chetthamrongchai, 2010; Chun, 2005; Helm, 2007; Hillenbrand & Money, 2006). El aumento significativo de *papers* sobre el tema ha generado una fragmentación sobre el significado de la reputación corporativa, la esencia del concepto, cómo medirlo y sus implicancias en relación con el *management* (Shamma, 2012). El debate en la literatura al respecto ha llevado a una confusión conceptual puesto que distintas disciplinas tomaron interés en el concepto pero no necesariamente acordaron en los términos y axiomas para su análisis. Si bien hay varios artículos académicos sobre reputación corporativa tratando de abarcarla (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006; Gotsi & Wilson, 2001; Wartick, 2002), no emergió aún una teoría coherente sobre la reputación, ni se alcanzó un consenso todavía en su definición (Helm, 2005, 2007; Highhouse, Broadfoot, Yugo, & Devendorf, 2009). Esto prueba que la noción de reputación corporativa está aún en una etapa formativa.

Construir y gestionar la reputación de una firma no es tarea sencilla. Warren Buffett dijo en referencia a esto: “Toma 20 años construir una reputación y sólo cinco minutos arruinarla”<sup>1</sup>.

Hay un acuerdo entre investigadores y profesionales acerca de que “para ser gestionada, la reputación debe ser medida” (Gardberg & Fombrun, 2002) aun cuando “la mayor dificultad para construir, mantener y gestionar una reputación está en cómo medirla efectivamente” (Larkin, 2003).

Fueron los profesionales y no los académicos los primeros en proponer herramientas para evaluar las percepciones acerca de la reputación de una compañía. Ejemplo es el estudio *America's Most Admired Companies* (AMAC) de la revista *Fortune* publicado por primera vez en el año 1983. A ésta y otras mediciones similares, como la publicada por la revista *Apertura* en la Argentina con el apoyo de SEL Consultores (que tiene ya diez años de aparición ininterrumpida), se les critica la ausencia de una base teórica, que se enfoquen principalmente en resultados

---

<sup>1</sup> Warren Edward Buffett es un magnate, inversor y filántropo estadounidense. Se lo considera el inversor más exitoso del siglo XX. Tomado de: [http://en.wikipedia.org/wiki/Warren\\_Buffett](http://en.wikipedia.org/wiki/Warren_Buffett) el 10 de marzo de 2013.

financieros —dejando así de lado a pequeñas organizaciones, por ejemplo— y que apunten a la reputación corporativa percibida por grupos acotados de *stakeholders* tales como ejecutivos y analistas, apartando la opinión de los clientes o empleados aun cuando estos son los *stakeholders* más importantes de toda organización desde la perspectiva de la reputación (Davies, 2003, p. 140). Finalmente, estos índices “comerciales” no han sido testeados estadísticamente en cuanto a su validez o su fiabilidad.

Esta sumatoria de problemas en la medición fue vista por el mundo académico como una oportunidad para identificar más y mejores medidas de la reputación corporativa. En ese contexto, se han desarrollado una multiplicidad de estudios que analizan los factores determinantes de las percepciones de los *stakeholders* en relación con las organizaciones. Como la conceptualización es un punto común de inicio en los estudios sobre medición de la reputación, el presente trabajo comenzará examinando las distintas definiciones de reputación y los beneficios ligados al término. Se presentarán luego las teorías relacionadas con la medición de la reputación y los principales desafíos en relación con éstas.

### **Reputación: ¿cómo definirla?**

El estudio de la reputación se ha intensificado en los últimos años. Utilizando como clave de búsqueda las palabras *corporate reputation* y limitando su alcance al título del trabajo de investigación, el análisis simultáneo de las bases *EBSCO Host Web* y *ProQuest* evidencia que la cantidad de estudios con arbitraje desarrollados sobre el tema en los últimos 10 años ha crecido consistentemente (ver tabla 1).

Parece natural pensar que la discusión sobre la medición de la reputación debe iniciarse con la definición clara de dicho término (Wartick, 2002). Sin embargo, tal como Gosti y Wilson (2001, p. 24) citan, “a lo largo de los años los autores han adoptado definiciones diferentes y a veces, contradictorias, sobre el término reputación corporativa” por lo que el desafío no es menor. En un esfuerzo por agrupar en *clusters* las diferentes definiciones propuestas para la reputación corporativa. Barnett *et al.* (2006) las categorizaron en tres grandes grupos:

1. La reputación como un ***estado de conciencia***.
2. La reputación como una ***valoración***.
3. La reputación como un ***activo***.

**Tabla 1. Tasa de crecimiento anual compuesto de *papers* sobre reputación corporativa.**

Año	EBSCO	ProQuest
2001	16	17
2002	20	18
2003	19	21
2004	23	21
2005	26	26
2006	30	26
2007	22	20
2008	26	15
2009	46	30
2010	30	26
2011	34	27
CAGR <sup>2</sup>	8%	5%

Para las definiciones que consideran a la reputación como un *estado de conciencia* el término más comúnmente empleado para definir la reputación es “percepción”. En general aquí se agrupan definiciones cuyos términos indican que el observador o *stakeholder* tiene una cierta conciencia de la firma pero no hace juicios acerca de ésta (Barnett *et al.*, 2006, p. 32). Algunos autores como Fombrun (1996, p. 72) definen a la reputación como “una representación perceptual de las acciones de la compañía pasadas y futuras...” y en diversos trabajos de investigación sobre reputación se cita a Wartick (2002) cuando dice “no puede alegarse que la reputación, corporativa o de otra naturaleza, sea otra cosa que algo puramente perceptual”. Por consiguiente, la reputación se comprende mejor cuando se la considera basada en las percepciones y experiencias con la organización denotando una valoración de todos los *stakeholders* a través del tiempo (da Camara, 2011). Desde el punto de vista de la medición, la naturaleza perceptual de la reputación la hace muy manejable (Wartick, 2002, p. 375).

El segundo grupo de definiciones supone que la reputación de una firma depende del atractivo de ésta en función de un conjunto de atributos (“*su valora-*

<sup>2</sup> La tasa de crecimiento anual compuesto o CAGR (por sus siglas en inglés) se utiliza frecuentemente para describir el crecimiento sobre un periodo de algunos elementos del negocio, por ejemplo, ingresos, unidades entregadas, usuarios registrados, etc. En este caso se empleó para medir crecimiento en el número de publicaciones con arbitraje sobre reputación corporativa.

**ción**”, Barnett *et al.*, 2006). Es éste el grupo mayoritario y refiere al grado de cumplimiento de las expectativas y las necesidades de los *stakeholders* dentro de las distintas áreas de una firma tales como inventar y desarrollar, producir y contaminar, promocionar y servir, financiar e invertir, etc. (Helm, Liehr-Gobbers, & Storck, 2011). La reputación resulta aquí de la percepción de los *stakeholders* en relación a la habilidad y disposición de la empresa para responder a las necesidades de los *stakeholders* (Helm, 2007). El *Diccionario de la Real Academia Española* (Campos Souto & Pérez Pascual, 2006) define a la reputación como la “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo”. Queda claro entonces que el término reputación implica una estimación y por tanto, una opinión o valoración. Ejemplos son las definiciones de Roberts y Dowling (2002) “una representación perceptual de las acciones pasadas de la compañía y sus perspectivas futuras” y Highhouse *et al.* (2009) “la reputación corporativa es un juicio evaluativo global y temporariamente estable acerca de una firma, siendo compartido éste por múltiples grupos de interés”. La reputación corporativa como un **activo** es a menudo apoyada por quienes tratan de explicar el desempeño de una firma (Money & Hillenbrand, 2006). Por otra parte, la reputación corporativa como una **valoración o estado de conciencia** pone a la reputación en el contexto perceptual de las relaciones organizacionales (Money & Hillenbrand, 2006).

Nótese que mientras la reputación corporativa es claramente un **activo** intangible clave de una firma (Cravens, Goad Oliver, & Ramamoorti, 2003; Roberts & Dowling, 2002; Zabala *et al.*, 2005) es también, a todas luces, un concepto que vive en la mente de los *stakeholders* (D. B. Bromley, 2000).

Diversas definiciones de reputación corporativa engloban varios de estos aspectos. Es el caso de Barnett *et al.* (2006) cuando se refieren a la reputación como “La opinión colectiva de una compañía de acuerdo con un observador basándose en una valoración de los impactos financieros, sociales y al medioambiente atribuidos a la corporación a lo largo del tiempo”.

Es importante para la definición de un constructo diferenciarlo de términos vinculados pero distintos. Como Helm (2011) y Walker (2010) proponen, determinar lo que la reputación no es. Por lo tanto, se debe distinguir a la reputación percibida de constructos similares tales como la identidad y la imagen: “la identidad captura lo que la organización es y lo que hace, la imagen captura el mensaje que la organización envía a su entorno acerca de quién es y qué hace, y la reputación captura lo que otros piensan acerca de lo que organización es y lo que hace”

(Lewellyn, 2002). Hay una tendencia clara en referir a la identidad organizacional a los *stakeholders* internos solamente, a la imagen organizacional conectarla a los *stakeholders* externos únicamente y a la reputación corporativa relacionarla con ambos grupos de *stakeholders* (Walker, 2010, p. 365).

La reputación, como un constructo percibido indirectamente —las percepciones de los individuos aluden a las percepciones de otros *stakeholders* de la empresa— parece ser más complejo que la identidad o la imagen corporativa. Es posible tener una imagen de una organización sin haber tenido una experiencia real y directa con ésta, mientras que la reputación implica un basamento en la experiencia (Chun, 2005, p. 96). Además, estos constructos sirven para propósitos diferentes: una imagen puede ser buena para tomar decisiones intermedias o de corto plazo, tal como elegir a quién donar o comprar un producto o contratar un servicio de riesgo limitado o que requiera de baja involucración. La reputación, mientras tanto, es adecuada para decisiones de mediano-largo plazo tales como elegir una universidad donde estudiar o una empresa para trabajar (Bennett & Gabriel, 2003).

Debido a que la reputación corporativa es un constructo exhaustivo y global distintos investigadores han considerado a la reputación corporativa como la integración o el agregado de otros conceptos relacionados con la empresa como, por ejemplo, la imagen y la identidad. Wartick (2002, p. 376) propone que la Reputación = Función (Imagen + Identidad) en coincidencia con Davies, Chun, da Silva y Roper (2001, p. 1363-1364) sugiriendo todos que la reputación es más importante que la imagen.

### **Reputación: ¿cómo fundamentarla teóricamente?**

Fombrun (1996) llama a “desarrollar una base teórica para el constructo” donde esta base teórica, de acuerdo con Wartick (2002, p. 387) se expresa en términos de lo definido por Kerlinger: “Una teoría es un conjunto de constructos (conceptos), definiciones y proposiciones interrelacionadas que plantean el fenómeno bajo una perspectiva sistemática a través de especificar las relaciones entre las variables y con el objetivo de explicar y predecir el fenómeno” (1973). En una revisión metódica de la literatura sobre reputación corporativa y sobre una muestra de 54 artículos ampliamente citados Walker (2010, p. 375) identifica diversas teorías empleadas para examinar la reputación corporativa entre las que identifica y destaca como prominentes a: *la teoría institucional* (ej. Staw & Epstein, 2000); *la teoría de los recursos y capacidades* o *resource-based view* o RBV (ej. Roberts & Dowling,

2002) y la *teoría de señales* (ej. Basdeo, Smith, Grimm, Rindova, & Derfus, 2006). Su reseña incluye también otras teorías empleadas con menor intensidad tal el caso de las teorías: *económica, de juegos, de comunicación de masas y de la identidad social*. Se han desarrollado también trabajos basados en la *teoría del comportamiento planeado o TpB* (theory of planned behavior, *por sus siglas en inglés*) (ej. Caruana, Cohen, & Krentler, 2006). La gran diversidad de teorías aplicadas al estudio de la reputación corporativa pone en evidencia una vez más la complejidad y la riqueza del constructo.

El impacto y la importancia de la teoría empleada se evidencian, por ejemplo, cuando distintos estudios basados en diferentes perspectivas teóricas difieren en su explicación de cómo la reputación reduce la incertidumbre de los *stakeholders*. Por caso, aquellos que estudian la reputación desde la *teoría de señales*<sup>3</sup>, ven la incertidumbre como una función de las asimetrías en la información entre firmas competidoras y sus *stakeholders*. Es la situación de los consumidores de paquetes turísticos que deben procurar inferir la información faltante tomando en consideración las señales dadas e interpretando el comportamiento y las acciones de la empresa como base de su desempeño futuro. Las compañías reducen la incertidumbre del mercado cuando hacen elecciones que revelan sus “verdaderos” atributos que se transforman en señales para los consumidores. En otra dirección, los investigadores que estudian la reputación en base a la *teoría institucional* sostienen que la incertidumbre acerca de los “verdaderos” atributos se reduce a través del intercambio de información entre los distintos actores del campo organizacional<sup>4</sup> (Rindova, Williamson, Petkova, & Sever, 2005, p. 1034). En este caso, ciertos actores con alta visibilidad o superioridad percibida, por ejemplo un analista en particular que incluya en su cobertura a una empresa determinada, afectará a cómo los inversores valuarán dicha firma (Zuckerman, 1999). La teoría institucional sugiere, entonces, que el grado en que una empresa sea altamente reconocida entre sus *stakeholders* en su campo organizacional y el grado en el cual ésta sobresale en relación a sus competidores, es una dimensión importante de la reputación corporativa (Rindova *et al.*, 2005, p. 1035).

<sup>3</sup> La teoría de señales ha surgido de la *economía de la información* la cual asume, desde una perspectiva normativa, que la información entre los distintos agentes económicos es imperfecta y asimétrica.

<sup>4</sup> El término *campo organizacional* se refiere a aquellas organizaciones que en su conjunto constituyen un área conocida de la vida institucional: proveedores principales, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que brindan servicios o productos similares.

## Reputación: ¿para qué? ¿para quién? ¿con qué propósito?

Diferentes autores han definido a la reputación corporativa como el resultado de la percepción acumulada de todos los *stakeholders* (Flanagan & O'Shaughnessy, 2005; Fombrun, 1996). Sin embargo, tal acumulación resulta imposible de llevar adelante en la práctica ya que la medida de la reputación corporativa necesariamente enfocará solo una parte acotada de los *stakeholders* y nunca la totalidad. Esto evidencia una gran distancia entre el planteo teórico y la factibilidad para llevar adelante la medición. Para una gran compañía habrá millones de personas que tendrán una cierta percepción de ella, adquirida a partir de varias fuentes. ¿Cómo millones de percepciones pueden captursarse y medirse? ¿Tienen todas esas percepciones igual valor? ¿Para quiénes son importantes: gerentes, *shareholders*, gobierno? (Money, Hillenbrand, & Downing, 2011).

Lewellyn (2002) propuso tres consideraciones importantes para medir la reputación corporativa (a) reputación *para qué*, (b) reputación *para quién* y (c) reputación *con qué propósito*.

Cuando se considera el *para qué* las compañías pueden tener una reputación por distintas razones. Por ejemplo, por ser altamente innovadoras, contar con productos y servicios de excelencia, etc. Entre las razones por las cuales una empresa desea ganar una cierta reputación podemos citar, por ejemplo, el éxito financiero. Se puede desear por énfasis también en ciertos atributos de personalidad corporativa tales como honestidad y competencia (Davies *et al.*, 2003) o resaltar aspectos emocionales, de liderazgo o la capacidad de alcanzar las expectativas de los *stakeholders* (Gardberg & Fombrun, 2002).

En principio se debieran tomar en cuenta a la hora de la evaluación de la reputación de una empresa todas las personas con percepciones acerca de ésta. ¿Pero cuáles de esas percepciones son más críticas? Si por ejemplo el *management* está interesado en la reputación asociada a la innovación (el *para qué*) a los efectos estratégicos de la medición (el *propósito*), el grupo de referencia elegido y apropiado debería incluir a la comunidad científica y a los consumidores (el *para quién*) (Lewellyn, 2002, p. 451).

El *propósito* se relaciona con *para quién* y de este modo se puede identificar a los grupos cuya mirada sea más significativa. Si bien una buena reputación redundará en la utilización de precios *premium*, menores costos de transacción y marketing, mayor interés de empleados potenciales o una suerte de amortiguador ante las críticas (Fombrun & Gardberg, 2000; Fombrun & Rindova, 2002) en su desa-

rollo de la *Escala del carácter corporativo* o ECC, Davies *et al.* (2004) ven los beneficios de la reputación solo en términos de la lealtad de los clientes y empleados.

### Reputación: ¿con qué se asocia?

Berens y van Riel (2004) relevaron la literatura sobre reputación corporativa con respecto de los tipos de asociaciones que se emplean como base para conceptualizarla o medirla, e identificaron tres corrientes principales de pensamiento en sintonía con la medición de las asociaciones que se vinculan con las relaciones entre empresas y sus *stakeholders*: **expectativas sociales**; **personalidad corporativa** y **confianza**. En su metaanálisis de 75 estudios conducidos entre 1958 y 2004, alrededor del 60% pertenecía a alguna de estas tres corrientes principales de pensamiento, sobresaliendo la medición de las **expectativas sociales** como la más frecuente.

Chun (2005), por su parte, llevó adelante un estudio de 22 casos clave y detectó tres escuelas de pensamiento que definió como: evaluativas; impresionable y relacional, las que tienen un significado cercano con la clasificación propuesta por Berens y van Riel (2004).

Con la clasificación **expectativas sociales**, Berens y van Riel (2004, p. 169) refieren a las expectativas que las personas tienen en relación con el comportamiento de las compañías. Por ejemplo: tener un buen resultado financiero; limitar el impacto ambiental de sus procesos, calidad de productos o servicios y el tratamiento a los empleados con justicia. El monitor AMAC (*Fortune Most Admired Companies*) (Stein, 2003) y el *Reputation Quotient* (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000) están basados en esta corriente.

El concepto de **personalidad corporativa** se ve fuertemente reflejado en el trabajo de Davies *et al.* (2003) en donde la reputación corporativa se mide a través de indicadores que representan los rasgos de personalidad atribuidos a las empresas a partir de la utilización de la metáfora de la marca como persona (Aaker, 1997). Tanto las personas como las corporaciones tienen una reputación y una personalidad y los rasgos de personalidad se emplean tanto para describir a la personalidad como a la reputación corporativa (Davies *et al.*, 2001). A diferencia de las **expectativas sociales**, los rasgos de personalidad no son siempre evaluativos. El hecho que un determinado rasgo de personalidad corporativa sea percibido como positivo o negativo pareciera estar determinado en parte por el hecho de que éste “coincida” con la personalidad del receptor (Huston & Levinger, 1978). Por el contrario, las

*expectativas sociales* refieren a lo que las personas creen que una compañía debería hacer, y cubrir estas expectativas tiene como recompensa una valoración positiva de la reputación de la empresa, mientras que fallar en cubririrlas determinará una valoración negativa de la reputación.

Las asociaciones corporativas basadas en la *confianza* se encuentran presentes, por ejemplo, en la literatura de relación sobre empresas que comercian con otras empresas o —en inglés— *business-to-business*. Un concepto en dicha literatura que es bastante similar a la *confianza* es el de *credibilidad corporativa* que puede ser definido como “la experiencia, fiabilidad, responsabilidad y veracidad adjudicada a una compañía” (Newell & Goldsmith, 2001). La escala de credibilidad corporativa desarrollada por Newell y Goldsmith (2001) representa cabalmente la medición de la reputación corporativa basada en la *confianza* (Berens & Van Riel, 2004).

### Reputación: ¿cómo medirla?

Dada una definición de reputación corporativa, la segunda consideración principal en relación con la medición de ésta es la *operacionalización* —dicho esto en el contexto de una investigación en ciencias sociales— del concepto (Wartick, 2002). Los intentos para *operacionalizar* la reputación corporativa, identificando sus dimensiones subyacentes y desarrollando un instrumento de medida con propiedades psicométricas que no tuviera reproches han dado, por decir al menos, resultados limitados (Boshoff, 2009, p. 36). No sorprende entonces que tanto la definición como la operacionalización de la reputación corporativa resulten aún confusas (Barnett *et al.*, 2006; Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006).

Técnicamente, operacionalizar implica determinar “reglas para asignar números a objetos para representar cantidades de atributos” (Nunnally, 1967, p. 2). Nótese que son los atributos del objeto los que deben ser medidos y no los objetos en sí mismos. Además, la definición anterior no especifica las reglas por las cuales se asignan los números.

De acuerdo con Churchill (1979, p. 67) el primer paso para el desarrollo de una medida consiste en especificar claramente el dominio del constructo. La reputación tradicionalmente se opera como una percepción valorativa conducente ya sea a una evaluación positiva o negativa de la reputación de una firma (Dollinger, Golden, & Saxton, 1997). Un análisis de las investigaciones enfocadas en la medición de la reputación corporativa revela que la mayoría emplea escalas de medi-

ción donde la evaluación del indicador de reputación es un valor específico en una escala de Likert (van Riel, Stroecker, & Maathuis, 1998).

Los estudios académicos para medir la reputación corporativa suelen clasificarse en simple-ítem o multi-ítem y la decisión sobre el método a seguir genera controversia tal cual lo indicado por Nguyen y Leblanc (2001), quienes proponen el empleo de medidas directas. En este caso, todos los *stakeholders* recibirían preguntas genéricas en relación con su percepción global de la reputación de una compañía (Shamma, 2012). Por ejemplo: “Por favor indique qué clase de reputación tiene la compañía XX ante el público en general”. La medición es con una escala de 5 puntos donde 1 = “muy buena reputación” y 5 = “muy mala reputación”.

Por el contrario, en el caso de una medición multi-ítem ésta podría basarse en la pregunta: “Por favor, indique qué clase de reputación tiene la compañía XX en relación con los siguientes atributos” acompañada de una lista de propiedades/facetos de reputación a ser evaluadas (Helm, 2007).

Helm (2005) hace notar que el empleo de medidas simple-ítem no produce información clave para la gestión de la reputación ya que la fuente que origina una buena o mala reputación no aparece de manera evidente. Desde una mirada metodológica, es recomendable el empleo simultáneo de indicadores simples y múltiples en un modelo permitiendo así tener la posibilidad de testear la *validez nomológica*<sup>5</sup> de la medición multi-ítem (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Un estudio reciente llevado a cabo por Bergkvist y Rossiter (2007) prueba que no hay diferencias significativas en relación con la *validez predictiva*<sup>6</sup> de una medición simple-ítem y otra multi-ítem lo que ayuda a reducir la complejidad de la colección de datos (Fombrun, 2007).

Un tema central en el desarrollo de una escala es el concepto de validez del constructo<sup>7</sup>. De hecho, para Peter (1979) la validez de la medición es el *sine qua non* de la ciencia. La habilidad del investigador para evaluar la validez de un instrumento de medición ha mejorado gracias a la disponibilidad de procedimientos tales como el *análisis factorial confirmatorio* o CFA empleando el *modelo de ecua-*

<sup>5</sup> Existe *validez nomológica* cuando la escala se relaciona empíricamente con otras escalas o conceptos distintos de ella misma con los cuales la teoría predice cierto vínculo (Pérez Cabañero & Cervera Taulat, 2004).

<sup>6</sup> La *validez predictiva* indica la eficacia de la escala para pronosticar una variable (llamada criterio) a partir de una medición efectuada (Pérez Cabañero & Cervera Taulat, 2004).

<sup>7</sup> Grado en que una medida o conjunto de medidas representan correctamente el concepto que se estudia, es decir, el grado en que se está libre de errores sistemáticos o no aleatorios. La validez se refiere a la bondad con que la(s) medida(s) define(n) el concepto, mientras que la *fiabilidad* se relaciona con la coherencia de la(s) medida(s) (Hair & Gómez Suárez, 2004).

*ciones estructurales* o SEM —el que se describirá luego en el presente estudio— lo que aporta evidencia adicional para la determinación de la validez del constructo (Anderson & Gerbing, 1988).

### **Reputación: ¿un constructo formativo o reflexivo?**

Hay dos maneras para medir una variable de interés, en este caso, la reputación corporativa. El modelo formativo y el reflexivo. Un instrumento de medida válido se compone de uno o más indicadores llamados variables observables que, en el caso típico de medición de la personalidad de marca, por ejemplo, proveen valores numéricos al modelo de medición. En el modelo reflexivo, las variaciones en la variable de interés se “reflejan” o manifiestan como variaciones en las variables observables. Por ejemplo, una baja valoración en la imagen de una marca (la entidad teórica) puede conducir a una baja en la satisfacción de los clientes (medida como un indicador observable construido a partir de una pregunta directa tal como: ¿Cuál es su satisfacción global con los servicios de la empresa? y registrando la respuesta en una escala de Likert del 1 al 5).

En el modelo formativo, la variable de interés se define en términos de sus mediciones. Nótese que la entidad teórica está *compuesta de, no definida por*, indicadores observables (Martínez & Martínez, 2011).

La determinación de cuál modelo emplear no es trivial. Asumir que la única diferencia que resulta de aplicar un modelo de medición formativo versus uno reflexivo tiene que ver *solo* con la direccionalidad de los vínculos entre el constructo teórico y sus indicadores, es una suposición injustificada e implica que a pesar de su naturaleza *muy* diferente, el desarrollo de escalas e índices<sup>8</sup> resultarán en mediciones que contienen un conjunto *idéntico* de indicadores (Diamantopoulos & Siguaaw, 2006). La elección de la perspectiva de medición, y por tanto el empleo de modelos formativos o reflexivos, debiera estar *guiada por la teoría*, es decir, basarse en “teoría auxiliar” (Costner, 1969) especificando la naturaleza y la dirección de las relaciones entre constructos y modelos de medición (Bagozzi & Edwards, 2000, p. 156). Esto resultará simple para constructos tales como la “personalidad” y la “satisfacción” que se presentan típicamente como constructos reflexivos o en el caso del estatus socio-económico que se concibe habitualmente como una com-

<sup>8</sup> En el presente trabajo se emplean los términos “índice” y “escala” para distinguir entre medidas compuestas respectivamente de ítems (o indicadores) formativos y reflexivos.

binación entre educación, ingresos y ocupación por lo que el modelo empleado es formativo.

Sin embargo, tal como Hulland hace notar, “la elección entre emplear indicadores formativos o reflexivos para un constructo en particular puede a veces ser difícil de realizar” (1999, p. 201). En este contexto, Jarvis, Mackenzie, Podsakoff, Mick y Bearden (2003) al igual que Diamantopoulos y Sigauw (2006) citan trabajos relacionados con entidades teóricas medidas con indicadores múltiples y publicados en respetadas revistas científicas de marketing donde se especificaron incorrectamente los constructos como reflexivos cuando debieran haber sido formativos. Los aspectos prácticos y filosóficos de los modelos formativos y reflexivos son aún materia de debate (Bagozzi, 2007; Bollen, 2007), por tanto, no es intención del autor del presente trabajo ahondar sobre el particular, pero la utilización tanto de modelos formativos (ej. Helm, 2005) o reflexivos (ej. Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011; Vidaver-Cohen, 2007) en la construcción de índices o escalas respectivamente para la medición de la reputación corporativa abre un interrogante sobre el particular.

Para ayudar en el análisis, supóngase un ejemplo similar al propuesto por Martínez y Martínez y planificar la preparación del pan de navidad o *panettone* preferido (2011, p. 76). Éste estará compuesto de azúcar, harina, huevo y leche más el agregado de frutas secas y tendrá una identidad única aunque otros *panettones* contengan iguales ingredientes. Claramente, el sabor, la textura, el aspecto, la masa esponjosa, etc. dependerán de la combinación correcta de los ingredientes ya que una variación en ellos afectaría el sabor y otras características del *panettone*. El peso del *panettone* será la suma algebraica de sus elementos tomados en forma independiente menos una variación global (el error) fruto —por ejemplo— de la evaporación del líquido. Por lo tanto, una variable compuesta tal como el peso del *panettone*, derivada del peso individual de los ingredientes citados **no** es una variable formativa atento a la definición de Jarvis, quien pone énfasis en que todos los indicadores, como grupo, determinan conjuntamente el significado conceptual y empírico del constructo, o lo que el autor presenta como un significado “excedente” del constructo (2003, p. 201). El todo es mayor que la suma de sus partes. Martínez y Martínez definen entonces al modelo de medición formativo como: “aquel en el cual el constructo se define en términos de sus mediciones, la variable de interés es una composición de indicadores. Por lo tanto, las variaciones en los indicadores observables causan variaciones en la variable de interés. La variable

de interés es una construcción algebraica que no puede ser medida en manera reflexiva” (2011, p. 76).

Ahora bien, continuando con el ejemplo del *panettone*, si se toma la variable “sabor” como formativa, ésta depende de diversos factores tales como la temperatura del horno, la calidad de los ingredientes y otros elementos como la experiencia de compartir el *panettone* hecho en casa con amigos en la Nochebuena y en Navidad. El sabor del *panettone* es una entidad sugestiva diferente de las características del mismo tal como el peso. En este ejemplo la entidad “sabor” podría tener componentes formativos tales como la calidad de los ingredientes y componentes reflexivos como la emoción de compartir un momento especial con amigos. Intentaremos extender este análisis a la medición de la reputación corporativa.

Como se citó, los indicadores del constructo de reputación son frecuentemente capturados por medio de la evaluación de las *expectativas sociales* (Berens & Van Riel, 2004), lo que implica que la evaluación de la reputación corporativa se basa en las características sobresalientes de una firma (de Castro *et al.*, 2006) que describe cómo ésta gestiona las relaciones con distintos grupos de interés. Este acercamiento es tomado por Helm (2005) quien emplea diez indicadores (llamados facetas) para medir la reputación corporativa: calidad de los productos, compromiso para proteger el medio ambiente, éxito corporativo, trato a los empleados, orientación al cliente, compromiso con la caridad y los problemas sociales, valor ofrecido por el precio de los productos, resultados financieros, capacitación de su *management* y credibilidad de sus afirmaciones publicitarias.

De acuerdo con estudios desarrollados por Schwaiger (2004) y Harrison (2009) se pueden identificar diez dimensiones para la reputación: calidad de los empleados, calidad de la gerencia, resultados financieros, calidad de los productos y servicios, liderazgo en el mercado, orientación al cliente y foco, atractivo y emocionalidad proyectada por la organización, responsabilidad social, comportamiento ético y confiabilidad en la organización. En estos casos, la reputación puede ser conceptualizada como un constructo formativo lo que significa que los indicadores son “entradas” del constructo y donde los indicadores empíricos producen o contribuyen al constructo” (Fornell, 1982, p. 8). Por ejemplo, la calidad de los productos o servicios o el trato a los empleados serían subdimensiones de la reputación y la mejora en uno de ellos no afectaría necesariamente a las otras pero sí a la reputación como un todo.

Los índices y los *rankings* son ejemplos clásicos de conceptualizaciones de constructos formativos (Bagozzi, 1994; Diamantopoulos & Sigauw, 2006) siendo actualmente aquellos el método más común de medición de la reputación. Los modelos con indicadores formativos son también muy comunes en diversos campos tales como la economía, el marketing y la investigación sobre comportamiento del consumidor (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Jarvis *et al.*, 2003). Un ejemplo conceptual puede verse en la figura 1.

En diferente dirección, se han desarrollado medidas de reputación corporativa empleando modelos reflexivos (Caruana & Chircop, 2000; Cordeiro & Schwalbach, 2000; Fombrun & Shanley, 1990).

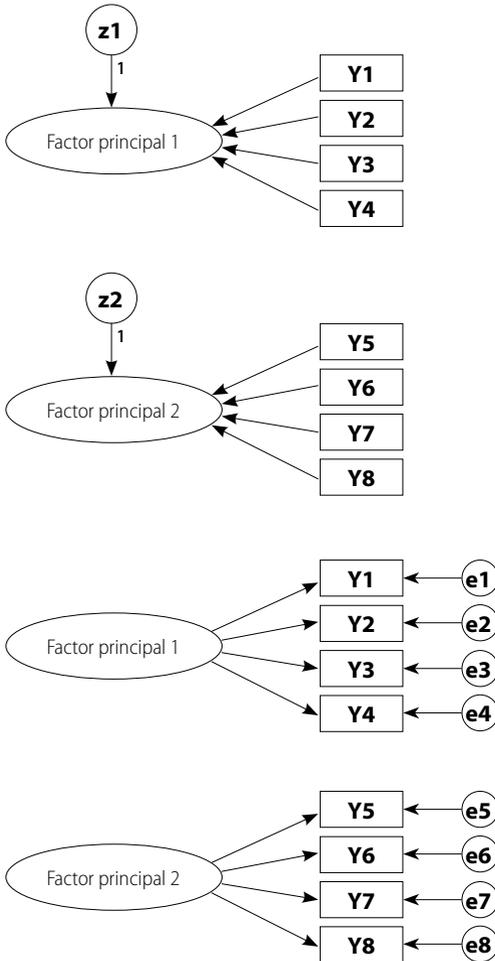
En su construcción, el monitor RepTrak® emplea siete “predictores” o factores incluyendo: *performance* organizacional, calidad en servicios, prácticas de liderazgo, procedimientos de gobernanza, actividades ciudadanas, clima laboral y enfoque innovador. Cada uno se captura empleando un constructo reflexivo dispuesto para operar cada predictor sumando 23 indicadores para un total de siete predictores del constructo, identificado comercialmente como *RepTrak® Index*<sup>9</sup> (Vidaver-Cohen, 2007, p. 281). Esto significa que la dirección de causalidad es desde el constructo (*RepTrak® Index*) hacia las variables observables, es decir que un cambio en la variable latente generará una modificación en todos los indicadores asociados (Brown, 2006, p. 351) ya que los indicadores resultan en este contexto manifestaciones del constructo (Jarvis *et al.*, 2003, p. 202). En otras palabras, en este modelo de medición la calidad del *management*, la calidad de los productos, el clima laboral y otros indicadores están *determinados* por la reputación (Helm, 2005, p. 99).

Conectando nuevamente al ejemplo del *panettone* y retomando la definición propuesta por Barnett (2006), que dice que la reputación corporativa es “la opinión colectiva de una compañía de acuerdo con un observador basándose en una valoración de los impactos financieros, sociales y medioambientales atribuidos a la corporación a lo largo del tiempo”, es posible llegar a una operacionalización del constructo reputación corporativa. Para esto, puede componerse como un modelo estructural que incluya una variable latente de segundo orden (la reputación corporativa), que a su vez dependa de otros constructos de primer orden.

---

<sup>9</sup> Nótese aquí que la aplicación del término *index* no se corresponde con lo definido previamente ya que un índice se asocia con un constructo del tipo formativo y éste se presenta como un constructo de segundo orden del tipo reflexivo.

**Figura 1. Síntesis de las diferencias entre los dos modelos de medición (basado en Jarvis et al., 2003).**



**Modelo formativo**

- La dirección de la causalidad es desde los indicadores al constructo.
- No hay razón para esperar que los indicadores estén correlacionados.
- Sacar un indicador del modelo de medición puede alterar el significado del constructo.
- El error de medición se toma a nivel del constructo.

**Modelo reflexivo**

- La dirección de la causalidad es desde el constructo hacia los indicadores.
- Se espera que los indicadores estén correlacionados.
- Sacar un indicador del modelo de medición no altera el significado del constructo.
- El error de medición se toma al nivel de cada indicador.
- El constructo posee un significado "adicional".

Estos constructos de primer orden podrían ser reflexivos para el caso de conceptos emocionales tales como innovación, liderazgo o confianza, o formativos como los resultados financieros. En tal sentido, si bien analiza la imagen de marca, el modelo estructural de medición propuesto por Fiedler (2006) ofrece una conceptualización que puede ser tomada como referencia para desarrollar un modelo más

elaborado de medición de reputación corporativa incluyendo tanto constructos formativos (parte cognitiva) como reflexivos (parte afectiva).

### **Reputación: ¿cómo contribuyen los modelos de ecuaciones estructurales o SEM?**

Scott Mackenzie resalta que: “el mayor valor de los **modelos de ecuaciones estructurales** radica en su capacidad para mejorar el desarrollo de teorías y probarlas en el campo de aplicación, cambiando el modo en el que pensamos acerca de las cosas... forzándonos a razonar con más cuidado acerca de la relación entre nuestros constructos y sus medidas, y a reconocer esas relaciones como hipótesis en sí mismas” (2001, p. 159).

Uno de los objetivos principales de las técnicas de análisis multivariante es aumentar la capacidad explicativa del investigador y su eficacia estadística. La regresión múltiple, el análisis factorial, el análisis multivariante de la varianza y el análisis discriminante, entre otras, tienen una limitación en común: cada técnica puede examinar solo una relación al mismo tiempo (Hair & Gómez Suárez, 2004, p. 611). Pero ¿qué sucede si por ejemplo se desean establecer los indicadores que determinan la reputación corporativa, ¿cómo estos se relacionan con los indicadores de satisfacción? y finalmente ¿cómo el conjunto conecta con la lealtad de los clientes? Ninguna de las técnicas citadas anteriormente permite tratar estas preguntas a la vez mediante una técnica exhaustiva. Por eso se apela al **modelo de ecuaciones estructurales (SEM)** que examina simultáneamente a una serie de relaciones de dependencia. El modelo de ecuaciones estructurales abarca una familia amplia de modelos identificados con muchos nombres tales como análisis de la estructura de covarianzas, análisis de variables latentes, análisis de factor confirmatorio y es el producto de una evolución en la modelización multiecuacional desarrollada sobre todo para la econometría y fusionada con los principios de medición de la psicología y la sociología. Los SEM se han convertido en una herramienta integral tanto en la investigación académica como en la práctica (Hair & Gómez Suárez, 2004, p. 612).

Al plantear un modelo SEM es muy importante que cada relación causal que se establezca debe estar sostenida por una *justificación* basada en la teoría, en la experiencia o en la práctica obtenida por la observación del mundo real y los objetivos de la investigación (Hair & Gómez Suárez, 2004, p. 613; Luque Martínez, 2000, p. 491).

En la literatura se han indicado diversas ventajas del empleo de los modelos de ecuaciones estructurales. Hay dos ventajas que son de particular beneficio para el investigador de marketing en general y los desarrolladores de escala en particular. Estas ventajas son la habilidad de controlar el error de la medición y proveer de pruebas estadísticas para la dimensionalidad del constructo bajo investigación (Boshoff, 2009). Antes de la introducción de los SEM, los investigadores no tenían forma de tratar con la medición del error. Este beneficio es significativo porque la mayoría de las mediciones empleadas en marketing y en la investigación del consumidor reflejan no solo el constructo que se intenta representar sino también los errores de medición aleatorios y sistemáticos (Boshoff, 2009). Por ejemplo, los sujetos expuestos a un cuestionario pueden dar respuestas inexactas a las preguntas planteadas ya sea porque no quieran decir la verdad o porque desconocen la respuesta y responden igualmente (Luque Martínez, 2000). Los errores también pueden originarse por la utilización en las preguntas de conceptos abstractos tales como “¿cuál es su actitud hacia el producto YY? o ¿cuáles son las motivaciones de su comportamiento?” (Hair & Gómez Suárez, 2004).

Sanna (2010) presenta el caso donde al responder a un cuestionario sobre personalidad de marca los individuos tratan como equivalentes los términos “honesto” y “sincero”, estableciendo una correlación observable y estadísticamente significativa en SEM de 0,36 para una muestra de 373 individuos a pesar de que, según el *Diccionario de la Real Academia Española*, no se trata de sinónimos.

Otra ventaja importante de los SEM es que permiten mejorar el desarrollo de las escalas brindando pruebas estadísticas para la dimensionalidad del constructo (Mackenzie, 2001). La técnica ofrece también nuevos índices de fiabilidad para la relación constructos/indicadores que son más precisos que los métodos tradicionales, al igual que procedimientos más rigurosos para evaluar la validez convergente y discriminante del modelo de medición (Steenkamp & van Trijp, 1991).

### **Reputación: ¿una o muchas?**

Un tema central en la medición de la reputación es si los diferentes grupos de *stakeholders* perciben a la reputación de igual manera o si, por el contrario, existen diferentes clases de reputación (Helm, 2007). Dowling cita que la reputación difiere entre grupos de *stakeholders*, pero se cree es homogénea dentro de los grupos a causa de la congruencia de los roles que los individuos toman en relación con la firma, y que por lo tanto se debiera desarrollar un modelo de medición para la

reputación destinado a evaluar independientemente a los grupos de *stakeholders* (1988). El significado que la Real Academia Española le asigna a la reputación: “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” implica *per se* un consenso. Bajo esta nueva mirada, la reputación corporativa representa una visión colectiva de la empresa (Fombrun *et al.*, 2000). Estas dos visiones sugieren que la firma no tiene una reputación distintiva.

Una tercera definición contradice a las anteriores: “la reputación corporativa es un constructo colectivo que describe las percepciones acumuladas de múltiples *stakeholders* acerca de la *performance* de una compañía” (Fombrun *et al.*, 2000, p. 242). Helm (2007) encontró evidencia empírica para sostener que hay una base común de interpretación de la reputación entre diferentes grupos de *stakeholders*, sin embargo también encontró evidencia que sugiere adaptar la medida de la reputación a grupos específicos de *stakeholders*.

### **Reputación: ¿cuáles son los rankings típicos?<sup>10</sup>**

#### *AMAC*

Hasta 1997, AMAC (America’s Most Admired Companies), el monitor de la revista *Fortune* fue el único *ranking* disponible a nivel global pero restringido a empresas de los Estados Unidos. *Fortune AMAC* se inició en 1983. La muestra alcanza alrededor de 8000 personas que han sido entrevistadas en forma regular vía telefónica o email de manera periódica. Los entrevistados son generalmente directores, ejecutivos *senior* y analistas a quienes se les solicita identificar las compañías líderes en su sector económico a los que se les hace la siguiente pregunta: “¿Cómo calificaría esas compañías en cada uno de los siguientes atributos?: innovación, calidad de la gerencia, el valor de la inversión a largo plazo, comunidad y responsabilidad medioambiental, capacidad para atraer desarrollar y retener a personas talentosas, calidad de los productos o servicios, solidez financiera y el empleo de los activos corporativos”.

#### *GMAC*

A partir de 1997, la revista *Fortune* presentó un monitor que incluyó a 13 países y 24 industrias pertenecientes a las *Global 500* de *Fortune* dándole el nombre de

---

<sup>10</sup> Esta sección está basada, en parte, en el trabajo de Schwaiger, M. (2004). “Components and parameters of corporate reputation: an empirical study”. *Schmalenbach Business Review: ZFBF*, 56 (1), 46-71.

GMAC (Global Most Admired Companies). La investigación la lleva a cabo desde entonces el *Hay Group*<sup>11</sup> a una muestra de 5000 individuos. Los ítem consultados son los descritos previamente para el AMAC con la adición de la pregunta: “¿Cuál es la efectividad de la compañía haciendo negocios globalmente?”. Al igual que en AMAC, el índice de reputación o ORS resulta de promediar linealmente todos los atributos y esto es base de críticas.

### *MERCO*

El Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO) surge como un desarrollo académico al final de los años noventa en el siglo pasado. El proceso de evaluación del MERCO comprende entre sus etapas una encuesta a directivos de empresas que operan en España en la que se les solicita su opinión en general acerca de qué empresas consideran más reputadas en su sector. A esto se le suman los líderes empresariales conformando un total de entrevistados cercanos a doce mil.

### *RepTrak® 100*

Se trata de un ranking global desarrollado por el *Research Institute* o RI. La última versión del año 2012 incluyó el análisis de las respuestas de más de 47.000 consumidores globales invitados a medir —vía una encuesta en línea— a cien empresas finalistas en 15 países. Como parte importante del proceso el RI sustenta que una fuerte reputación se basa en cuatro conceptos clave: admiración, confianza, sentimientos y aprecio a los que define como *RepTrak® Pulse Model*. Sin aclarar si estas dimensiones son reflexivas o formativas el RI identifica siete constructos diferentes. El estudio *RepTrak™ Pulse Model* se enfoca en identificar las percepciones acerca de las compañías analizadas y esto se complementa con el *ranking* logrado en cada una de las siete dimensiones antes citadas.

### *Harris Poll Annual RQ*

Este *ranking* es una alternativa relativamente reciente para la lista de las empresas más admiradas. Se calcula en base a una lista de veinte atributos representando seis dimensiones. El RQ emplea criterios más amplios en su desarrollo que los empleados en el AMAC. Esta encuesta también involucra a empleados, inversores y clientes en lugar de estar solamente limitado a ejecutivos y analistas. Las dimensiones analizadas incluyen: emotividad, productos y servicios, visión y liderazgo,

---

<sup>11</sup> Tomado de <http://www.haygroup.com/ww/> el 10 de marzo de 2013.

entorno laboral, desempeño financiero y responsabilidad social. La medida ha sido desarrollada pensando en ser empleada con múltiples *stakeholders*.

### Conclusiones, limitaciones e investigaciones futuras

La aspiración en el desarrollo del presente estudio fue contribuir a un mejor entendimiento de los distintos pasos y conceptualizaciones necesarias para el desarrollo de mejores mediciones de la reputación corporativa. El análisis sistemático de la práctica actual de medida de la reputación corporativa ha puesto de manifiesto un número de desafíos que deben ser vistos como áreas de desarrollo futuro en la temática. Es evidente la necesidad de una definición conceptual clara de la reputación ya que esta impacta de pleno en la operacionalización de la medición. Se necesita mayor investigación aún en el proceso acumulativo que combina las percepciones individuales hasta concretarlas en un constructo colectivo: la reputación corporativa. La utilización de mediciones empleando simple-ítem o multi-ítem o ambos criterios simultáneamente debe ser clarificada. El hecho de comprender a la reputación como un constructo formativo o reflexivo, la utilización de modelos estructurales conceptualizando a la reputación como una variable latente de segundo orden, el empleo simultáneo de constructos formativos y reflexivos de primer orden, así como el desafío de identificar los indicadores que deban de estar incluidos en una medición multidimensional de índices o escalas según sea el caso, son oportunidades para futuras investigaciones. Además, el investigador deberá decidir entre desarrollar una medida de la reputación corporativa adaptada a un grupo de *stakeholders en particular* o emplear un acercamiento general y común al problema de la medición de la reputación corporativa para todos los grupos de *stakeholders* participantes del estudio.

### Referencias

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 34 (3), 347-356.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411.
- Bagozzi, R. P. (1994). The evaluation of structural equation models and hypothesis test. En: Bagozzi, R. P. (ed.). *Principles of marketing research*. Cambridge, Massachussets: Blackwell Business.
- Bagozzi, R. P. (2007). On the meaning of formative measurement and how it differs from reflective measurement: comment on Howell, Breivik, and Wilcox (2007). *Psychological Methods*, 12 (2), 229-237.
- Bagozzi, R. P. & Edwards, J. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5 (2), 155-174.

- Barnett, M. L., Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26-38.
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P. & Derfus, P. J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 1205-1219.
- Bennett, R. & Gabriel, H. (2003). Image and reputational characteristics of UK charitable organizations: an empirical study. *Corporate Reputation Review*, 6 (3), 276-289.
- Berens, G. & Van Riel, C. B. M. (2004). Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 161-178.
- Bergkvist, L. & Rossiter, J. R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 44 (2), 175-184.
- Bollen, K. A. (2007). Interpretational confounding is due to misspecification, not to type of indicator: comment on Howell, Breivik, and Wilcox (2007). *Psychological Methods*, 12 (2), 219-228.
- Boshoff, C. (2009). A psychometric assessment of an instrument to measure a service firm's customer-based corporate reputation. *South African Journal of Business Management*, 40 (2), 35-44.
- Bromley, D. B. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate Reputation Review*, 3 (3), 240-252.
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 316-334.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 99-106.
- Campos Souto, M. & Pérez Pascual, J. I. (2006). *El diccionario de la Real Academia Española: ayer y hoy*. A Coruña: Servizo de Publicacións, Universidade da Coruña.
- Carmeli, A. & Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5 (1), 51-68.
- Caruana, A., Cohen, C. & Krentler, K. A. (2006). Corporate reputation and shareholders' intentions: an attitudinal perspective. *Journal of Brand Management*, 13 (6), 429-440.
- Caruana, A. & Chircop, S. (2000). Measuring corporate reputation: a case example. *Corporate Reputation Review*, 3 (1), 43-57.
- Cordeiro, J. J. & Schwalbach, J. (2000). Preliminary evidence on the structure and determinants of global corporate reputations. Paper presented at the Discussion Paper Series, Institute of Management, Humboldt University Berlin.
- Costner, H. L. (1969). Theory, deduction, and rules of correspondence. *American Journal of Sociology*, 75 (2), 245-263.
- Cravens, K., Goad Oliver, E. & Ramamoorti, S. (2003). The Reputation Index: measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal*, 21 (2), 201.
- Chetthamrongchai, P. (2010). Revalidating two measures of reputation in Thailand. *Corporate Reputation Review*, 13 (3), 209-219. doi: 10.1057/crr.2010.17
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91-109. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 16 (1), 64-73.
- da Camara, N. Z. (2011). "Identity, image and reputation". En: Helm S., Liehr-Gobbers, K. & Storck, C. (eds.). *Reputation management*. Berlin: Springer-Verlag.

- Dalton, J. (2003). *PR ethics and reputation*. Maribor, Eslovenia: Spem Komunikacije. Tomado de: [www.spem.si/files/novice/Prezentacija-PRandEthics.ppt](http://www.spem.si/files/novice/Prezentacija-PRandEthics.ppt) el 10 de marzo de 2013.
- Davies, G. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London: Routledge.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4 (2), 113.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 125-146.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London: Routledge.
- de Castro, G. M., López, J. E. N. & Sáez, P. L. (2006). Business and social reputation: exploring the concept and main dimensions of corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 63 (4), 361-370. doi: 10.1007/s10551-005-3244-z.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17 (4), 263-282. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x
- Diamantopoulos, A. & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 38 (2), 269-277.
- Dollinger, M. J., Golden, P. A. & Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18 (2), 127-140.
- Dowling, G. R. (1988). Measuring corporate images: a review of alternative approaches. *Journal of Business Research*, 17 (1), 27-34. doi: 10.1016/0148-2963(88)90019-7.
- Ettenson, R. & Knowles, J. (2008). Don't confuse reputation with brand. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2), 19-21.
- Fiedler, L. & Kirchgeorg, M. (2006). Impact of brand image components on behavioral intentions of stakeholders: insights for corporate branding strategies. En: Proceedings of the American Marketing Association Conference, Chicago: AMA.
- Flanagan, D. J. & O'Shaughnessy, K. C. (2005). The effect of layoffs on firm reputation. *Journal of Management*, 31 (3), 445-463. doi: 10.1177/0149206304272186
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2007). List of lists: a compilation of international corporate reputation ratings. *Corporate Reputation Review*, 10 (2), 144-153. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550047
- Fombrun, C. J. & Gardberg, N. (2000). Who's tops in corporate reputation? *Corporate Reputation Review*, 3 (1), 13-17.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management* 7 (4), 241-255.
- Fombrun, C. J. & Rindova, V. (2002). The road to transparency: reputation management at royal dutch/Shell. En: Schultz, M., Hatch, M. J., Larsen, M. H., Fombrun, C. J. & Rindova, V. P. (eds.). Expressive organization (p. 77-96). Oxford University Press/Books.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258. doi: 10.2307/256324.
- Fornell, C. (1982). *A second generation of multivariate analysis*. New York: Praeger.
- Gardberg, N. A. & Fombrun, C. J. (2002). The global reputation quotient project: first steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4 (4), 303.
- Gotsi, M. & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6 (1), 24-30.

- Hair, J. F. & Gómez Suárez, M. (2004). *Análisis multivariante* (5a. ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Helm, S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8 (2), 95-109.
- Helm, S. (2007). One reputation or many?: comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: an International Journal*, 12 (3), 238 -254.
- Helm, S., Liehr-Gobbers, K. & Storck, C. (2011). *Reputation management*. New York: Springer.
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E. & Devendorf, S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 782-789.
- Hillenbrand, C. & Money, K. (2006). Using reputation measurement to create value: an analysis and integration of existing measures. *Journal of General Management*, 32 (1), 1-12.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-195.
- Huston, T. L. & Levinger, G. (1978). Interpersonal attraction and relationships. *Annual Review of Psychology*, 29 (1), 115.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mick, D. G. & Bearden, W. O. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30 (2), 199-218.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research* (2nd ed.). New York: Holt.
- Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lewellyn, P. G. (2002). Corporate reputation: focusing the zeitgeist. *Business and Society*, 41 (4), 446-455.
- Lewis, S. (2001). Measuring corporate reputation. *Corporate Communications*, 6 (1), 31-35.
- Luque Martínez, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Mackenzie, S. B. (2001). Opportunities for improving consumer research through latent variable structural equation modeling. *Journal of Consumer Research*, 28 (1), 159.
- Martínez, J. A. & Martínez, L. (2011). Some new thoughts on formative and reflective measurement models in marketing research. *Revista Portuguesa de Marketing*, 14 (26), 74-89.
- Money, K. & Hillenbrand, C. (2006). Using reputation measurement to create value: an analysis and integration of existing measures. *Journal of General Management*, 32 (1), 1-12.
- Money, K., Hillenbrand, C. & Downing, S. (2011). "Reputation in relationships". En: Helm, S., Liehr-Gobbers, K. & Storck, C. (eds.). *Reputation management*. New York: Springer.
- Newell, S. J. & Goldsmith, R. E. (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of Business Research*, 52 (3), 235-247.
- Nguyen, N. & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (4), 227-236. doi: citeulike-article-id:8209516
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pérez Cabañero, C. & Cervera Taulat, A. (2004). El efecto del conocimiento sobre búsqueda externa de información precompra de bienes y servicios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (4), 157-170.
- Peter, J. P. (1979). Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 16 (1), 6-17.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J. & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14 (1), 15-35.

- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48 (6), 1033-1049. doi: 10.5465/amj.2005.19573108.
- Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1077. doi: 10.1002/smj.274.
- Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19 (4), 305-335.
- Sanna, D. (2010). *Relaciones entre imagen de marca corporativa, satisfacción y lealtad: estudio en una escuela de negocios de la Argentina*. Buenos Aires: Universidad del CEMA. (Documentos de trabajo; 419).
- Shamma, H. M. (2012). Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: concept, measurement and implications. *International Journal of Business & Management*, 7 (16), 151-169. doi: 10.5539/ijbm.v7n16p151.
- Staw, B. M. & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 523-556.
- Steenkamp, J.-B. E. M. & van Trijp, H. C. M. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8 (4), 283-299.
- Stein, N. (2003). America's most admired companies. *Fortune*, 147, 81-87.
- van Riel, C. B. M., Stroecker, N. E. & Maathuis, O. J. M. (1998). Measuring corporate images. *Corporate Reputation Review*, 1 (4), 313-326. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540054.
- Vidaver-Cohen, D. (2007). Reputation beyond the rankings: a conceptual framework for business school research. *Corporate Reputation Review*, 10 (4), 278-304. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550055.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12 (4), 357-387. doi: 10.1057/crr.2009.26.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation. *Business & Society*, 41 (4), 371.
- Zabala, I., Panadero, G., Gallardo, L. M., Amate, C. M., Sánchez-Galindo, M., Tena, I. & Villalba, I. (2005). Corporate reputation in professional services firms: "reputation management based on intellectual capital management". *Corporate Reputation Review*, 8 (1), 59-71.
- Zuckerman, E. W. (1999). The categorical imperative: securities analysts and the illegitimacy discount. *American Journal of Sociology*, 104 (5), 1398-1438.

## Contacto

**Domingo Sanna**

dsanna@austral.edu.ar