

Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa

Business identity, image and reputation: The integration of theoretical perspectives for a successful management

ANDREA PÉREZ¹

IGNACIO RODRÍGUEZ DEL BOSQUE¹

Universidad de Cantabria (España)

Recibido el 23 de enero de 2013, aceptado el 7 de enero de 2014

Nº de clasificación JEL: M31

DOI: 10.5295/cdg.130389ap

Resumen:

El nuevo paradigma propuesto por el marketing corporativo identifica la gestión de la identidad, imagen y reputación de la empresa como elementos esenciales para la supervivencia y el éxito empresarial. Consecuentemente, la comprensión clara de estos tres conceptos es el primer requisito básico para las empresas interesadas en gestionar sus negocios en línea con las tendencias de marketing más actuales. No obstante, la proliferación de enfoques académicos en el estudio de la identidad, imagen y reputación dificulta la creación de un conocimiento integral en este particular. En el presente trabajo se propone una revisión teórica, integrando diversas perspectivas académicas, para comprender mejor los conceptos y las dimensiones de la identidad, imagen y reputación de la empresa. Dicha revisión de literatura facilita la mejor comprensión y gestión de estas tres vertientes del marketing corporativo tanto en el ámbito académico como profesional.

Palabras clave:

marketing corporativo, identidad, imagen, reputación.

Abstract:

The corporate marketing perspective is a new paradigm which identifies the management of the business identity, image and reputation as an essential tool for the survival and success of companies. Accordingly, the correct understanding of these three concepts is a basic pre-requisite for the companies interested in managing their businesses in accordance to the latest marketing trends. Nonetheless, the proliferation of diverse approaches to the study of the identity, image and reputation hampers the generation of useful knowledge regarding these issues. In this paper, an integrative perspective is proposed to better understand the concepts and dimensions of the business identity, image and reputation. The theoretical review provided in the paper allows scholars and practitioners to better understand these three faces of the corporate marketing perspective.

¹ Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Cantabria. Avda. Los Castros s/n. 39005 Santander (Cantabria) perezran@unican.es; rbosquei@unican.es

Keywords:

corporate marketing, identity, image, reputation.

1. INTRODUCCIÓN

La disciplina del marketing afronta actualmente un nuevo cambio de paradigma orientado hacia un enfoque, el del marketing corporativo, más centrado en el nivel institucional de las organizaciones (Powell 2011; Hildebrand et al. 2011). El concepto de marketing corporativo fue inicialmente propuesto por Balmer (1998), que años más tarde ha ido depurando y completando su propuesta en diversas publicaciones internacionales. Una revisión completa del origen y propuestas del marketing corporativo se puede encontrar en el trabajo de Balmer y Greyser (2003). No obstante, para cumplir con el objetivo del presente trabajo, la idea fundamental que reside detrás de la filosofía del marketing corporativo se puede resumir en la importancia que sus autores conceden a los atributos institucionales de las empresas (atributos globales a nivel corporativo), que los directivos empresariales deberían gestionar con especial cuidado en contextos turbulentos y cambiantes como a los que han venido enfrentándose una gran multitud de sectores en los últimos años. En este sentido, se entiende que *“los atributos y características organizacionales y de la marca (...) son más duraderos y resistentes a las presiones competitivas que los atributos propios de servicio/producto”* (Currás 2010, p.10) por cuanto estos últimos son fáciles de imitar y, consecuentemente, no generan ventajas competitivas tan fácilmente (Surroca et al. 2010). Como consecuencia de esta tendencia, en el ámbito académico se ha producido un fuerte desarrollo de la investigación en torno a conceptos corporativos estrechamente vinculados y referidos a la empresa en su conjunto, como la identidad, la imagen, la reputación, la comunicación o la marca corporativa, entre otros (Currás 2010; Martínez y Olmedo 2010).

Concretamente, el planteamiento del marketing corporativo revisa las variables integrantes del marketing-mix y propone 6 C's, que representan los conceptos fundamentales para comprender este nuevo enfoque de la disciplina (He y Balmer 2005; Balmer y Greyser 2006): la identidad corporativa, la identidad organizacional, la marca o branding corporativo, la reputación corporativa, la comunicación corporativa y la gestión de los grupos de interés. Entre todos ellos, especial atención han recibido los conceptos de identidad, imagen y reputación de la empresa, por considerarse los pilares fundamentales del marketing corporativo (Currás 2010). Sin embargo, la estrecha vinculación entre todos ellos provoca que sea complicado examinar y definir cada uno de estos conceptos sin recurrir al resto (Balmer y Greyser 2006), lo que conlleva la aparición de numerosas aproximaciones para su estudio, que fallan en aportar una definición global y conjunta de los términos y complican, por tanto, la comprensión de los mismos. En múltiples ocasiones, estos conceptos llegan incluso a utilizarse de manera intercambiable (Gotsi y Wilson, 2001).

Además, a la hora de definir la identidad, imagen y reputación de la empresa, hay que tener en cuenta las distintas ramas de conocimiento que se han acercado a su estudio, destacando especialmente las investigaciones realizadas en el ámbito de la organización de empresas, la comunicación corporativa y el marketing. Por ejemplo, al realizar una revisión de los trabajos planteados en el ámbito de la organización de empresas, Walker (2010) identifica una cierta tendencia de los investigadores a definir la identidad, imagen y reputación en función de los grupos de interés (internos, externos o ambos) en que se concentra cada uno de los términos. Por el contrario, en los ámbitos de la comunicación corporativa y del marketing no se realiza dicha distinción de grupos de interés, definiéndose los conceptos de manera genérica para dar cabida a las distintas audiencias de la em-

presa. Además, mientras que desde la primera de estas perspectivas se habla de identidad organizacional, imagen organizacional o reputación corporativa para definir los términos (Walker 2010), en comunicación corporativa y marketing se manejan los conceptos de identidad corporativa, imagen corporativa y reputación corporativa (Christensen y Askegaard 2001; Currás 2010). Todos ellos son conceptos estrechamente relacionados, pero no iguales. Consecuentemente, delimitar correctamente las diferencias y similitudes entre los conceptos organizacionales y corporativos resulta esencial para asegurar una gestión eficaz de estas variables en el contexto empresarial.

En este artículo se adopta un enfoque de marketing corporativo para aportar un marco teórico integrador que permita delimitar apropiadamente los distintos conceptos aquí expuestos. Además, se presenta una revisión pormenorizada de cada definición, que aporta una visión esclarecedora para una correcta comprensión y gestión de las distintas facetas de la identidad, imagen y reputación en los ámbitos académico y profesional. Para cubrir el objetivo de investigación, el artículo comienza con una revisión del concepto de identidad y un estudio pormenorizado de sus componentes de acuerdo con la visión integradora aquí propuesta. Posteriormente, se presenta un análisis análogo de los conceptos de imagen y reputación de la empresa. Los autores también revisan la relación entre los tres conceptos a partir de revisiones previas que han tratado el tema. Finalmente, la sección de conclusiones recoge las ideas más relevantes que se extraen de este estudio y que permiten identificar las implicaciones teóricas y prácticas del trabajo.

2. EL CONCEPTO DE IDENTIDAD DE LA EMPRESA

El concepto de identidad sirve de base para explicar la gran mayoría de conceptos que a nivel corporativo se desarrollan en las empresas, tales como la imagen, la reputación o la comunicación corporativa, entre otros (He y Balmer 2007). Así, aunque una empresa no tiene poder suficiente para determinar directamente su imagen pública ni su reputación, puede influir en su formación a través de una gestión adecuada de la identidad de la empresa (Dutton y Dukerich 1991). Concretamente, la imagen y reputación de una empresa se forman a partir de la proyección del conjunto de signos que conforman su identidad (Karaosmanoglu y Melewar 2006).

Sin embargo, la “niebla” (Balmer, 2001a) que ha envuelto el creciente campo de investigación del marketing corporativo ha dificultado la definición clara de la identidad (Hatch y Schultz 1997; Cornelissen y Elving 2003). Este hecho tiene implicaciones directas en el ámbito empresarial, entorpeciendo la gestión adecuada del concepto por parte de las empresas (Melewar y Jenkins 2002). Además, su estudio es aún más complicado si se tiene en cuenta la naturaleza multidisciplinar del análisis (Hildebrand et al. 2011). En este sentido, especial atención se ha dado a la definición de identidad en las disciplinas de gestión estratégica y de marketing –en su vertiente comunicacional– (Blombäck y Brunninge 2009). Cada perspectiva ha adoptado su propia definición del concepto, contribuyendo así a la falta de consenso en la comprensión de la identidad de la empresa. Incluso se han acuñado dos términos diferentes en la literatura académica, identidad organizacional e identidad corporativa, dependiendo de la perspectiva teórica que se adopte para su estudio (Hatch y Schultz 1997; Blombäck y Brunninge 2009).

Antes de profundizar en el análisis de la identidad de la empresa desde los distintos puntos de vista planteados en la literatura, la Tabla 1 resume el enfoque adoptado por los investigadores previos en cada una de las ramas de estudio. Concretamente, mientras que los investigadores en organización de empresas han adoptado un enfoque interno para definir la identidad organizacional como personalidad corporativa (Albert y Whetten 1985; Gioia et al. 1994; Hatch y Schultz, 1997), la perspectiva comunicacional adopta un enfoque claramente externo, dado que el interés de los investigadores se centra en identificar la mejor manera de transmitir la identidad de la empresa hacia el exterior (Price et al. 2008). También existen trabajos que han optado por una visión conjunta de ambos enfoques, considerando la identidad de la empresa como una colección de atributos institucionales que ayudan a la empresa a presentarse frente a sus grupos de interés (Melewar y Jenkins 2002; Melewar y Karaosmanoglu 2006). Sin embargo, en este caso los investigadores no suelen clarificar el enfoque que adoptan para proponer su visión de la identidad de la empresa, de tal manera que su estudio puede en ocasiones suponer más una complicación que una ayuda para la generación de conocimiento práctico. Siguiendo esta última línea, los autores consideran que la propuesta más completa e interesante es la de la perspectiva integradora que, tomando como referencia el concepto de marketing corporativo, adopta un enfoque integrador de las perspectivas organizacional y comunicacional para definir la identidad de la empresa (Balmer 2001a; Cornelissen y Elving 2003; Zarebska 2010).

Tabla 1

Perspectivas de estudio de la IDENTIDAD de la empresa

Perspectiva	Concepto	Planteamiento	Autores
Organizacional	Identidad organizacional	¿Quiénes somos como empresa?	Albert y Whetten (1985), Abratt (1989), van Riel y Balmer (1997), de Chematny y Harris (2000), Bromley (2001), Christensen y Askegaard (2001), Whetten (2006), Balmer y Greyser (2006), Powell (2011)
		¿Como queremos que otros nos perciban como empresa	Fombrun (1996), Hatch y Schultz (1997), Fombrun y van Riel (2004), Dhalla (2007), Price et al. (2008)
Comunicacional	Identidad corporativa	Imagen visual	Selame y Selame (1985), Schmitt et al. (1995), Alessandri y Alessandri (2004)
		Colección de medios de comunicación de la personalidad corporativa	Margulies (1977), Birkigt y Stadler (1986), van Riel (1995), van Riel y Balmer (1997), Karaosmanoglu y Melewar (2006)

Definición global (literatura difusa)	Identidad corporativa u organizacional	Colección de atributos institucionales que ayudan a la empresa a presentarse frente a sus grupos de interés	Melewar y Jenkins (2002), Melewar y Karaosmanoglu (2006), Powell et al. (2009)
Integradora	Identidad corporativa	Combinación de personalidad corporativa, cultura, estrategia, rendimiento del producto/servicio y comunicación corporativa	Balmer (2001a), Comelissen y Elving (2003), Zarebska (2010)

Fuente: Elaboración propia

2.1. Identidad organizacional e identidad corporativa

En primer lugar, se considera que la simple mención de la palabra identidad sugiere que este tema es más apropiado para los campos del comportamiento organizacional y la psicología. En este ámbito, la identidad se relaciona directamente con una orientación hacia el empleado al vincularse con la percepción, sentimientos y cognición del mismo con respecto a la empresa (Balmer 2008). La orientación interna hacia el empleado también se percibe claramente en las dos perspectivas de estudio que dominan la disciplina. La primera de ellas considera que la identidad organizacional se genera como respuesta a la pregunta “¿quiénes somos como empresa?” (Abratt 1989; van Riel y Balmer 1997; Whetten 2006). Esta concepción parte de la propuesta tripartita de Albert y Whetten (1985). Según estos autores, la identidad organizacional combina todos los atributos que: (1) componen la esencia de la empresa (carácter central de la empresa), (2) diferencian a la empresa de sus competidores (carácter distintivo) y (3) son estables en el tiempo (continuidad temporal).

Sin embargo, con la creciente popularidad del trabajo de Albert y Whetten (1985) surgen también críticas del mismo, que dan lugar a la aparición de la segunda línea de pensamiento relacionada con la identidad organizacional (Fombrun 1996; Hatch y Schultz 1997). Esta corriente de opinión se opone a la definición de la identidad como un conjunto de “claims” representados en la misión y visión corporativas, tal y como proponen Albert y Whetten (1985), y definen el concepto como una percepción compartida entre los miembros de la empresa. De esta manera, la atención pasa de centrarse en lo explicitado en la comunicación corporativa a las estructuras cognitivas de los miembros de la empresa (Hatch y Schultz 1997). Por tanto, esta segunda perspectiva considera la identidad organizacional como una respuesta a la cuestión “¿cómo queremos que otros nos perciban como empresa?” (Price et al. 2008). De acuerdo con esta definición, la identidad es un medio de expresar lo que Abratt (1989) denomina la personalidad corporativa, es decir, el conjunto de características esenciales que dan individualidad y diferenciación a una empresa. Así, una posible vía para describir a una empresa es el uso de características de la personalidad y el carácter de la misma, una línea de investigación ampliamente aceptada y que recibe el nombre de “la metáfora humana”.

Por el contrario, la identidad corporativa, definida desde la perspectiva comunicacional, tiene una orientación claramente abierta al exterior de la empresa, enfocada en la comuni-

cación de la personalidad corporativa a los clientes y al resto de grupos de interés ajenos a la propia empresa (Balmer 2008). Por este motivo, este concepto se equipara comúnmente con el de imagen proyectada (Cornelissen et al. 2007). De esta manera, la identidad corporativa recoge bien la imagen visual de la empresa (Selame y Selame 1975) o el conjunto de medios de comunicación que ésta utiliza para presentarse ante sus diversos grupos de interés (van Riel y Balmer 1997; Karaosmanoglu y Melewar 2006).

En esta línea, cabe destacar que las primeras definiciones de identidad propuestas en la literatura académica consideran que las empresas transmiten su identidad principalmente a través de sus logotipos, la imagen de marca o cualquier otra manifestación visual de la empresa (Selame y Selame 1975). Por tanto, el origen de la identidad corporativa se sitúa en los primeros trabajos en el área del marketing y la comunicación corporativa, donde se vincula directamente con factores de diseño gráfico que sirven para transmitir las características de la empresa al mundo exterior.

Sin embargo, la concepción de la identidad corporativa ha evolucionado desde este primer tipo de definiciones, especialmente centradas en aspectos periféricos de la empresa, hacia conceptualizaciones enfocadas en elementos internos, como la estrategia y la comunicación corporativa (He y Balmer 2007). En este sentido, la perspectiva de la comunicación corporativa considera que la identidad es más que la simple denominación de marca o los logotipos (Melewar et al. 2006). Este enfoque muestra cómo ciertos atributos atractivos de la identidad de una empresa pueden ser también transmitidos a través del comportamiento organizacional o la comunicación verbal que la compañía utiliza para relacionarse con sus grupos de interés (Holtzhausen y Fourie 2008). Consecuentemente, el mix de identidad, que se refiere al conjunto de atributos que los miembros de una empresa utilizan para describirla (Birkigt y Stadler 1986), incluye la comunicación, el comportamiento y el simbolismo corporativo como las herramientas más comunes en la expresión de la personalidad de la empresa (van Riel y Fombrun 2007).

2.2. Definición integradora de identidad

En cualquier caso, la literatura más reciente al respecto muestra una tendencia clara hacia la definición de identidad desde un enfoque integrador que tiene en cuenta el carácter multidisciplinar en el estudio de este concepto (Melewar y Jenkins 2002). En este sentido, diversos autores han demostrado que los principios de la identidad organizacional y la identidad corporativa no son opuestos, sino que ambos son conceptos íntimamente relacionados, siendo la identidad corporativa una forma explícita de expresión de la identidad organizacional (Powell et al. 2009).

Además, las definiciones más recientes del término presentan la identidad como un concepto amplio (Cornelissen y Elving 2003), compuesto por diversas dimensiones (Melewar et al. 2006; He y Balmer 2007). En este sentido, Melewar y Jenkins (2002) afirman que, primero, la identidad se asocia con la realidad y lo que la empresa es, o lo que es lo mismo, con la estrategia, filosofía, historia, ámbito de negocio y la oferta de productos y servicios de la empresa. En segundo lugar, la identidad hace referencia también a la comunicación corporativa de carácter tanto formal como informal (Melewar y Jenkins 2002). Otubanjo y Melewar (2007) también se posicionan en esta corriente de opinión al agrupar los distintos enfoques conceptuales de tal manera que todos ellos convergen en las dimen-

siones de personalidad corporativa y mix de identidad. Por ejemplo, estos autores agrupan la perspectiva cultural, la realidad organizacional, el enfoque de la identidad organizacional colectiva y la escuela de pensamiento estratégica, cuyos razonamientos se interpretan como más cercanos al concepto de personalidad corporativa. En cuanto a los componentes del mix de identidad, las propuestas de las escuelas de pensamiento sobre comportamiento visual, imagen visual estratégica y diseño, así como el paradigma del diseño gráfico y la perspectiva de la identidad visual se interpretan como explicaciones plausibles del simbolismo corporativo. De manera similar, la escuela del comportamiento, la perspectiva de la cultura organizacional y el enfoque de las organizaciones colectivas se vinculan con el comportamiento corporativo. Finalmente, la perspectiva de las comunicaciones integradas y el enfoque de comunicación corporativa explican la comunicación verbal de la empresa (para más información, ver Otubanjo y Melewar 2007).

De acuerdo con estas ideas, la perspectiva de los autores para comprender la identidad de una empresa se alinea con una propuesta integradora del concepto, que aglutina las diversas dimensiones explicadas en planteamientos teóricos previos y que, a juicio de autores como Balmer (2001a) o Cornelissen y Elving (2003), es una visión más lógica para una correcta interpretación de este término. De acuerdo con este enfoque, la identidad puede definirse como: *el carácter central, distintivo y duradero de la empresa, que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones, internas y externas, de la empresa y sus miembros.*

En la Tabla 2 se recogen algunas de las definiciones de identidad más relevantes planteadas hasta la fecha en cada una de las líneas de investigación analizadas en este trabajo:

Tabla 2

Revisión conceptual de la IDENTIDAD de la empresa

Autores	Definición
Identidad como personalidad corporativa (Responde a la pregunta ¿quiénes somos como empresa?)	
Albert y Whetten (1985)	Todo aquello que los miembros de la empresa consideren que forma parte del carácter central, duradero y distintivo de la empresa, que se filtra y da forma a la interpretación de la misma
Abratt (1989)	Un conjunto de elementos visuales –físico y de comportamiento– que hacen a la empresa diferente y la distinguen de otras. Dichos elementos se utilizan para simbolizar y representar a la empresa
van Riel y Balmer (1997)	Características centrales, duraderas y distintivas de la empresa que le dan especificidad, estabilidad y coherencia y que, por ello, la hacen identificable
Christensen y Askegaard (2001)	Conjunto de rasgos a través de los cuales un público determinado puede reconocer a la empresa y distinguirla de otras, pudiendo ser utilizado para representar o simbolizar a la empresa
Identidad como imagen organizacional (responde a la pregunta ¿qué queremos que los demás piensen que somos como empresa)	
Fombrun y van Riel (2004)	Conjunto de (1) características que los empleados consideran centrales en la empresa, (2) características que hacen a la empresa diferenciarse de otras (a los ojos de los empleados) y (3) características que son continuas y duraderas, haciendo de nexo de unión entre el pasado y el futuro

Autores	Definición
Dhalla (2007)	La visión que los miembros de la empresa tienen de ésta y la creencia y comprensión colectiva de lo que la empresa es
Price et al. (2008)	Lo que los miembros creen que es su empresa. Puede entenderse como un caso especial de imagen organizacional
Identidad como imagen visual (hace referencia a la dimensión de simbolismo corporativo)	
Selame y Selame (1975)	Declaración visual al mundo de lo que la empresa es (de como la empresa se ve a sí misma)
Schmitt et al. (1995)	Grado en que la empresa ha alcanzado una imagen distintiva y coherente en términos estéticos (empaquetado, logotipo, marcas, uniformes, edificios o publicidad, entre otros)
Alessandri y Alessandri (2004)	Presentación de la empresa estratégicamente planteada para conseguir una imagen positiva en la mente de los públicos objetivo. Todos los elementos observables y medibles que se manifiesten en su presentación visual, incluyendo su nombre, logotipo, paleta de colores, diseño interior y arquitectura
Identidad como conjunto de medios de comunicación (hace referencia a la suma de simbolismo, comportamiento y comunicación verbal de la empresa)	
Margulies (1977)	Suma de todas las formas en que la empresa elige identificarse a sí misma frente a sus públicos objetivo (la comunidad, los clientes, los empleados, la prensa, los accionistas presentes y futuros, los analistas y los inversores financieros)
Brikigt y Stadler (1986)	Auto presentación y comportamiento de la empresa, de carácter interno y externo y estratégicamente planificados por la empresa
van Riel y Blamer (1997)	Auto presentación de la empresa, enraizada en el comportamiento individual de sus miembros, expresando la continuidad, distintividad y centralidad de la empresa
Karaosmanoglu y Melewar (2006)	Expresiones estratégicamente planeadas de la personalidad corporativa, a través de indicios aportados por su simbolismo, comportamiento y comunicación
Identidad como concepto integral (hace referencia a una perspectiva multidisciplinar)	
Cornelissen y Elving (2003)	Imagen coherente y distintiva de una empresa que se comunica de manera consistente a los grupos de interés a través del simbolismo, la comunicación planificada y el comportamiento corporativo
Melewar y Karaosmanoglu (2006)	Presentación de la empresa a sus diversos grupos de interés. Lo que hace a una empresa única. Incorpora la comunicación, diseño, cultura, estructura, identidad de la industria y estrategia de la empresa. Está intrínsecamente relacionada con la personalidad e imagen corporativo

Fuente: Elaboración propia

2.3. Las dimensiones de la identidad de la empresa

Además, la definición de las dimensiones de los diversos conceptos del marketing corporativo ha llamado la atención de un gran número de investigadores en los últimos años.

En línea con la revisión planteada, la personalidad corporativa así como el simbolismo, el comportamiento corporativo y la comunicación verbal de la empresa –como componentes del mix de identidad– son las dimensiones de identidad que más frecuentemente se referencian en la literatura académica (van Riel 1995).

Uno de los principales componentes de la gestión de la identidad es la personalidad de la empresa. En este sentido, la metáfora humana considera que las marcas pueden poseer atributos de personalidad, definida ésta en términos de las características humanas que se vinculan con una marca (Anisimova 2010). Según [] y Melewar (2007), la personalidad corporativa refleja quién o qué es la empresa, hacia dónde está enfocada, en qué medida es diferente, qué hace, cómo lleva a cabo su negocio y qué representa. Entonces, esta variable se forma a partir de la cultura que adopta la empresa así como por las características internas de la misma, que definen su esencia. En cuanto a los instrumentos formales en los que se representa la personalidad corporativa, tradicionalmente se ha considerado que este concepto está en el corazón de la empresa y encarna tanto la misión, como la filosofía y los valores corporativos de la misma (Powell et al. 2009). Además, los investigadores también suelen incluir la visión empresarial como otro medio importante para transmitir la personalidad corporativa y enfatizar su singularidad y diferenciación (Ingenhoff y Fuhrer 2010).

No obstante, cabe destacar que incluso los investigadores que vinculan la identidad únicamente con las características que describen a la empresa reconocen que, para que dichos atributos puedan ser aceptados, tanto a nivel interno como externo, la empresa ha de cuidar especialmente la transmisión de la identidad a sus públicos objetivos (van Riel y Fombrun 2007). El denominado mix de identidad, cuya primera propuesta fue realizada por Birkigt y Stadler (1986), hace referencia al conjunto de medios que una empresa utiliza para presentarse ante sus grupos de interés. Según Birkigt y Stadler (1986), dichos medios se resumen básicamente en el simbolismo corporativo, el comportamiento de la empresa y la comunicación corporativa (Birkigt y Stadler 1986; van Riel y Balmer 1997). Por simbolismo se entiende toda expresión visual de una empresa, lo cual incluye el sistema de identidad visual corporativa (logotipo, nombre, eslogan, color y tipografía), la estética corporativa (arquitectura, diseño interior o mobiliario, entre otros) y la apariencia del personal (aplicación de la estética corporativa al vestuario de los empleados) (Melewar y Jenkins 2002; Karaosmanoglu y Melewar 2006). El comportamiento corporativo es la parte no verbal e intangible de la comunicación, que incluye todas las acciones que llevan a cabo la empresa y sus trabajadores. En tercer lugar, la comunicación corporativa se entiende como un instrumento de gestión que utiliza todas las herramientas verbales de comunicación internas y externas de la empresa de manera armónica, eficaz y eficiente, para generar una base de relaciones estables con todos los grupos de interés.

En cualquier caso, la propuesta de mix de identidad planteada por Birkigt y Stadler (1986) ha sido criticada por diversos investigadores posteriores, por ser considerada un enfoque demasiado centrado en la perspectiva comunicacional y de marketing. A estos autores se les achaca haber dejado de lado las propuestas de los investigadores de la rama organizacional, que van más allá del estudio aislado de la personalidad corporativa para incluir también elementos de gestión como la estrategia corporativa o la estructura de la empresa, entre otros. De esta manera, una visión ampliada del mix de identidad propuesto por Birkigt y Stadler (1986) la plantean Balmer y Soenen (1999) al integrar las perspectivas organizacional, comunicacional y de marketing para contemplar dos mixes diferentes: (1) una versión renovada del "mix de identidad" y (2) un nuevo "mix de gestión de

la identidad”. Este último amplía el primero para incluir no sólo los elementos formales que componen la identidad de una empresa sino también los elementos gerenciales que son necesarios para la gestión adecuada de la identidad en el ámbito empresarial. En este sentido, Balmer y Soenen (1999) proponen que el mix de identidad se defina como una combinación de (1) estrategia, (2) estructura corporativa, (3) cultura y (4) comunicación empresarial. Además, un segundo mix de identidad, relativo a las herramientas de gestión necesarias para implementar el primer mix, recoge aspectos como el entorno, los grupos de interés y la reputación corporativa (Balmer, 2002). Cada uno de los nuevos conceptos propuestos por Balmer y Soenen (1999) hacen referencia a:

Estrategia: formada por (1) visión y filosofía corporativas, (2) estrategia corporativa, (3) rendimiento de productos/servicios y empresa, (4) valores corporativos y (5) propiedad de la empresa.

Estructura: compuesta por el organigrama de la empresa y las relaciones entre las distintas unidades de negocio, sus subsidiarias y/o los socios franquiciados.

Cultura: consistente en el mix de subculturas (empresarial, nacional, regional y profesional) presentes en la empresa.

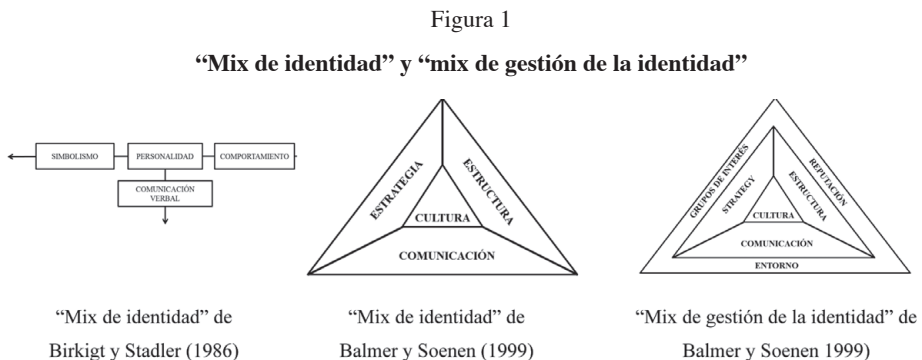
Comunicación: incluye comunicación primaria (referida a la comunicación de productos y servicios, las estrategias de precios, los canales de distribución y el comportamiento corporativo), secundaria (entendida como comunicación formal: la publicidad, las relaciones públicas, el diseño gráfico y la identidad visual de la empresa) y terciaria (referida a la comunicación informal a través del boca-oreja y de la comunicación de la competencia).

Entorno: formado por los desarrollos políticos, económicos, éticos, sociales y tecnológicos del contexto en el que se desenvuelve la empresa, así como por la competencia actual y la amenaza de competidores potenciales en un futuro cercano.

Grupos de interés: hacen referencia al volumen, tipo y combinación de colectivos de presión de una empresa, de los cuáles ésta es responsable y dependiente para lograr el éxito empresarial.

Reputación: referida a la reputación de los directivos, de miembros clave de la junta de accionistas y de la industria en la que opera la empresa.

La Figura 1 refleja las distintas versiones del mix de identidad propuestas por Birkigt y Stadler (1986) y Balmer y Soenen (1999).



Fuente: Basada en Birkigt y Stadler (1986) y Balmer (2002)

Finalmente, también es interesante la propuesta dimensional del ACID test, planteada inicialmente por los propios Balmer y Soenen (1999). Estos autores destacan que las dimensiones de la identidad de la empresa analizadas hasta este momento en el presente trabajo hacen referencia exclusivamente a una categoría de identidad: la identidad comunicada por la empresa. La identidad comunicada engloba los medios que la empresa utiliza para comunicar su identidad así como la percepción de la misma por parte de sus audiencias objetivo. Sin embargo, en muchas ocasiones la identidad que los directivos desean transmitir no se corresponde plenamente con la percepción de los grupos de interés, bien porque la identidad no está bien reflejada en el comportamiento corporativo o porque existe ruido en los procesos de comunicación. Como consecuencia de este hecho, Balmer y Soenen (1999) proponen tener en cuenta más categorías de la identidad de la empresa, que se reflejan en las consecutivas versiones del ACID test propuestas por los autores (Balmer y Soenen 1999; Balmer 2001b; Balmer y Greyser 2003; Balmer et al. 2005; Balmer 2008; Balmer 2012). Concretamente, el ACID test puede entenderse como una herramienta de gestión diseñada para que los directivos puedan identificar fácilmente las conexiones y grietas entre los distintos tipos de identidad de una empresa, siempre de cara al desarrollo de estrategias más eficientes y exitosas. Inicialmente, Balmer y Soenen (1999) proponen cuatro tipos de identidad de la empresa: (1) identidad real, (2) identidad comunicada, (3) identidad ideal e (4) identidad deseada. En una revisión posterior de su propuesta, Balmer y Greyser (2003) añaden dos nuevas categorías: (5) identidad concebida e (6) identidad de marca corporativa. La versión más reciente es el AC4ID test (Balmer et al. 2005). La Tabla 3 recoge una breve descripción de cada una de estas categorías de identidad identificadas en el AC4ID test.

Tabla 3

Categorías de la IDENTIDAD de la empresa según el AC4ID test

Categoría de identidad	Planteamiento	Concepto	Horizonte temporal
Identidad real (Actual)	Lo que la empresa indudablemente es	Identidad corporativa	Presente
Identidad de marca corporativa C ¹ omunicada	Marca corporativa que la empresa comunica	Comunicaciones de marca corporativa	Pasado/presente/futuro
Identidad de marca corporativa C ² oncebida	Percepción de la marca corporativa por parte de los grupos de interés	Imagen de una marca corporativa	Pasado/presente
Identidad de marca corporativa C ³ onvenida	Lo que la marca corporativa promete ser	Marca corporativa	Pasado/presente
Identidad de marca corporativa C ⁴ ultura	Valores internos de la marca corporativa	Cultura de marca corporativa	Pasado/presente
Identidad de una marca corporativa Ideal	Lo que la marca corporativa debería ser	Estrategia de marca corporativa	Futuro
Identidad de marca corporativa Deseada	Marca corporativa que la Alta Dirección desea para la empresa	Visión de una marca corporativa de la Alta Dirección	Futuro

Fuente: Basado en Balmer et al. (2005) y Balmer (2012)

3. EL CONCEPTO DE IMAGEN DE LA EMPRESA

El concepto de imagen de la empresa también ha resultado difícil de definir por parte de los investigadores académicos. Por ejemplo, a lo largo de los años han ido apareciendo otros conceptos cercanos a éste, como el de imagen organizacional (Dutton y Dukerich 1991; Gioia et al. 2000; Dhalla 2007), imagen corporativa (Topalian 1984; Barnett et al. 2006) y asociaciones corporativas (Brown y Dacin 1997; Brown 1998; Sen y Bhattacharya 2001), que dificultan una definición unánime de la imagen de la empresa. Además, la definición del concepto nuevamente se ha abordado desde diversos ámbitos de estudio, principalmente el de la organización de empresas y el marketing, no sólo acuñándose términos diferentes sino también diferenciándose opiniones a favor de un concepto normativo (la imagen que la empresa desea proyectar) (Gioia et al. 1994) o perceptual (la imagen de la empresa que perciben sus grupos de interés) (Topalian 1984; Bromley 2001; Balmer 2001a; Souiden et al. 2006).

En la Tabla 4 se sintetizan las principales líneas de investigación que han abordado el estudio de la imagen en la literatura de organización de empresas y marketing. Concretamente, se observa que desde una perspectiva organizacional conviven dos planteamientos diferenciados. El primero de ellos la aboga por entender la imagen organizacional como una imagen deseada, es decir, como la imagen que la empresa busca proyectar hacia sus grupos de interés (Gioia et al. 1994; Walker 2010). Desde la segunda perspectiva, los investigadores entienden la imagen organizacional como la percepción real que un determinado individuo tiene de la empresa (Dutton y Dukerich 1991; Dutton et al. 1994; Hatch y Schultz 1997; Dhalla 2007). Esta última perspectiva enlaza de manera directa con la aproximación que al concepto de imagen de la empresa hacen los investigadores en marketing, si bien en este ámbito se diferencia entre (1) la mera representación visual de la empresa (Topalian 1984; Schmitt et al. 1995) y (2) la representación global de los grupos de interés, que suma percepciones en diversas facetas de la empresa (Bromley 2001; Balmer 2001a). Finalmente, también desde la perspectiva del marketing se ha acuñado recientemente el concepto de asociaciones corporativas para hacer referencia a la imagen de la empresa de una manera muy similar a la propuesta por estos últimos investigadores (Brown y Dacin 1997; Brown 1998).

Tabla 4

Perspectivas de estudio de la IMAGEN de la empresa

Perspectiva	Concepto	Planteamiento	Autores
Organizacional	Imagen organizacional	Imagen deseada, que se busca proyectar hacia los grupos de interés	Gioia et al. (1994); Price et al. (2008); Walker (2010)
		Imagen real, que un individuo tiene de la empresa	Dutton y Dukerich (1991); Dutton et al. (1994); Hatch y Schultz (1997); Dhalla (2007)

Perspectiva	Concepto	Planteamiento	Autores
Marketing	Imagen corporativa	Representación visual de la empresa (por parte de un individuo)	Topalian (1984); Schmitt et al. (1995)
		Representación mental de la empresa (por parte de un individuo)	Margulies (1977); Weigelt y Camerer (1988); Abratt (1989); Fombrun (1996); Fombrun y van Riel (1997); Ind (1999); Bromley (2001); Balmer (2001a); Bamett et al. (2006); kkarasmanoglu y Melewar (2006); Souiden et al. (2006); Arendt y Brettel (2010)
	Asociaciones corporativas	Conjunto de percepciones que un individuo tiene sobre diversas facetas de la empresa	Brown y Dacin (1997); Brown (1998); Sen y Bhattacharya (2001)

Fuente: Elaboración propia

3.1. Imagen organizacional e imagen corporativa

En el ámbito de la investigación académica en organización de empresas, y a pesar de que este concepto ha sido menos estudiado que desde el punto de vista de la comunicación y el marketing, la imagen de la empresa suele definirse como imagen organizacional, haciendo ésta referencia bien a la imagen que la empresa desea proyectar hacia sus grupos de interés –imagen deseada– o a la imagen real que estos individuos tienen sobre la empresa –imagen real– (Walker 2010). Sin embargo, a tenor de lo presentado en este trabajo, la primera de estas perspectivas resulta confusa al solaparse la definición de imagen con el enfoque organizacional de estudio de la identidad de la empresa (Price et al. 2008). Por ello, la segunda propuesta parece asemejarse más a la comprensión más extendida actualmente en la investigación sobre este concepto. De acuerdo con esta perspectiva, la imagen organizacional real se entiende como una percepción holística y vívida que los miembros formales de la empresa tienen sobre cómo ésta es percibida por los grupos de interés externos.

En línea con esta última propuesta, pero atendiendo a una definición de grupos de interés más amplia (que incluye no sólo a los propios miembros de la empresa sino también a las audiencias externas), desde la perspectiva del marketing también han ido apareciendo diferentes perspectivas a la hora de proceder a la definición de la imagen de la empresa. Así, por ejemplo, una primera aproximación es la que define la imagen corporativa como una representación únicamente visual de la empresa (Topalian 1984). Para los autores que defienden este planteamiento, la imagen se identifica con diseños y elementos visibles de la empresa, como su logotipo, colores corporativos, arquitectura, aplicaciones visuales y uniformes, entre otros aspectos, que se proyectan a través de diferentes soportes con intención comunicativa. Dichas imágenes cumplen una función de representación, de identificación y simbólica. El segundo enfoque en la definición de la imagen corporativa la presenta

como la representación mental global que un determinado individuo tiene de la empresa (Bromley 2001; Balmer 2001a). Según este enfoque, la imagen de la empresa está constituida por la suma de asociaciones, de carácter tanto afectivo como racional, que surgen en la mente de un individuo al evocar el nombre de la empresa. Este último enfoque encaja plenamente con la propuesta de Brown y Dacin (1997) al acuñar el término de asociaciones corporativas. Tal y como se explicará con mayor detenimiento en el epígrafe “3.3. Las dimensiones de la imagen de la empresa”, este concepto desagrega las dimensiones de la representación mental realizada por los individuos para entender de manera más completa todas las facetas que entran en juego al conformar una imagen global de la empresa (habilidades corporativas y responsabilidad social corporativa).

3.2. Definición integradora de imagen

Del análisis de las distintas perspectivas de estudio se desprende que la visión más común de la imagen relaciona el concepto con la percepción (Margulies 1977; Christensen y Askegaard 2001), haciendo referencia a la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos (Abratt 1989; Karaosmanoglu y Melewar 2006) que los distintos grupos de interés (Margulies 1977; Abratt 1989; Christensen y Askegaard 2001; Barnett et al. 2006) tienen sobre las características y actividades de la empresa (Weigelt y Camerer 1988). En este sentido, la percepción se entiende bien como retrato, estado o representación mental que un individuo posee sobre la empresa. Además, ha de entenderse como una suma o conjunto, total o global, de las distintas impresiones, percepciones, informaciones, expectativas, actitudes, creencias y sentimientos acumulados por el individuo en su relación con la empresa. El objeto de dicha percepción podrá ser bien los atributos, características, naturaleza o realidad de la empresa (Herbig y Milewicz 1995).

Además, es también importante hacer referencia a los grupos de individuos susceptibles de formarse una imagen de la empresa. En este sentido, si bien algunas definiciones concentran la definición del concepto exclusivamente en los grupos de interés internos (concepto de imagen organizacional) o externos (perspectiva de marketing), la propuesta más secundada es aquella que propone considerar todos los grupos de interés de la empresa –comunidad, clientes, empleados, medios de comunicación, accionistas actuales y futuros, analistas e inversores bancarios (Margulies 1977)– como posibles sujetos con capacidad para formarse una determinada imagen de la empresa (Margulies 1977; Abratt 1989; Christensen y Askegaard 2001; Barnett et al. 2006).

Teniendo en cuenta las distintas definiciones aportadas en la literatura académica y, por tanto, siguiendo una línea similar a la propuesta por Brown y Dacin (1997), en este artículo se toman como referencia todas las ideas presentadas para aportar una definición integradora de imagen, que engloba todos y cada uno de los planteamientos expuestos. De esta manera, la imagen se define como: ***percepción de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella.***

La Tabla 5 recoge una muestra de definiciones de imagen propuestas previamente en la literatura académica:

Tabla 5

Revisión conceptual de la IMAGEN de la empresa

Autores	Definición
Concepto de imagen organizacional deseada	
Gioia et al. (2000)	Imagen proyectada por la empresa a sus audiencias externas, sobre lo que quiere que éstas consideren característico de ella
Walker (2010)	Imagen interna proyectada hacia una audiencia externa
Concepto de imagen organizacional real	
Dutton y Dukerich, (1991)	Modo en que los miembros de la empresa creen que otros la ven
Dutton et al. (1994)	La percepción de los miembros de la empresa sobre la visión que tienen los individuos externos sobre la misma
Hatch y Schultz (1997)	Impresión holística y vívida que un individuo o grupo conserva sobre una empresa, siendo el resultado del razonamiento del grupo, así como de la comunicación por parte de la empresa de una determinada imagen construida sobre sí misma
Dhalla (2007)	La percepción de los miembros de la empresa sobre lo que las audiencias externas creen de ella
Concepto de imagen corporativa como representación visual	
Topalian (1984)	Perfil –o suma de impresiones y expectativas de la empresa– que se construye en la mente de los públicos objetivo
Schmitt et al. (1995)	Concepción mental que los grupos de interés de la empresa tienen de la misma, basada en su estética
Concepto integral de la imagen de la empresa (1) (concepto de imagen corporativa como representación mental global)	
Margulies (1977)	Percepción de la empresa por parte de sus públicos (comunidad, clientes, empleados, medios de comunicación, accionistas actuales y futuros, analistas e inversores bancarios)
Weigelt y Camerer (1988)	Conjunto de características atribuidas a una empresa, que se derivan de las acciones pasadas de la misma
Abratt (1989)	Sentimientos y creencias sobre la compañía que existen en la mente de las audiencias de empresa
Fombrun (1996)	La imagen que el público tiene sobre una empresa a través de la acumulación de todos los mensajes recibidos
Bromley (2001)	Estado mental colectivo de la empresa, que subyace en sus esfuerzos de comunicación (exitosos o no) para presentarse ante los demás
Christensen y Askegaard (2001)	La impresión global que las diversas audiencias tienen de la empresa
Balmer (2001a)	Percepción mental que de una empresa posee un individuo o grupo de individuos
Barnett et al. (2006)	Impresiones generales que los observadores, tanto internos como externos, tienen del conjunto de símbolos distintivos de una empresa

Autores	Definición
Karaosmanoglu y Melewar (2006)	El conjunto y los significados por el que un objeto es conocido y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y se relacionan con el mismo. Esto es, es el resultado de la interacción entre las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que la persona tiene sobre la empresa en un determinado momento de tiempo
Arendt y Brettel (2010)	Resultado de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que una persona tiene sobre una empresa
Concepto integral de la imagen de la empresa (II) (asociaciones corporativas)	
Brown y Dacin (1997)	Denominación genérica de toda la información que una persona posee sobre una empresa
Brown (1998)	Cogniciones, afectos (p. ej., estado de ánimo, emociones), evaluaciones (vinculadas con afectos y cogniciones específicas) y/o asociaciones con respecto a una empresa en particular

Fuente: Elaboración propia

3.3. Las dimensiones de la imagen de la empresa

Tal y como se ha señalado ya, la imagen de la empresa no es unidimensional. Las personas generalmente tienen una gran variedad de percepciones sobre las empresas, que pueden hacer muy difícil el resumen de todas ellas en un simple adjetivo como buena o mala imagen. En este sentido, es sabido que los individuos perciben la actuación de la empresa en diferentes ámbitos y se van formando distintas subimágenes que, a su vez, conforman la percepción global de la empresa. Así, por tanto, resulta conveniente analizar las distintas dimensiones que componen este concepto, puesto que se ha demostrado que cada una de ellas puede tener repercusiones diferentes en el éxito de las estrategias corporativas (Brown y Dacin 1997; Sen y Bhattacharya 2001).

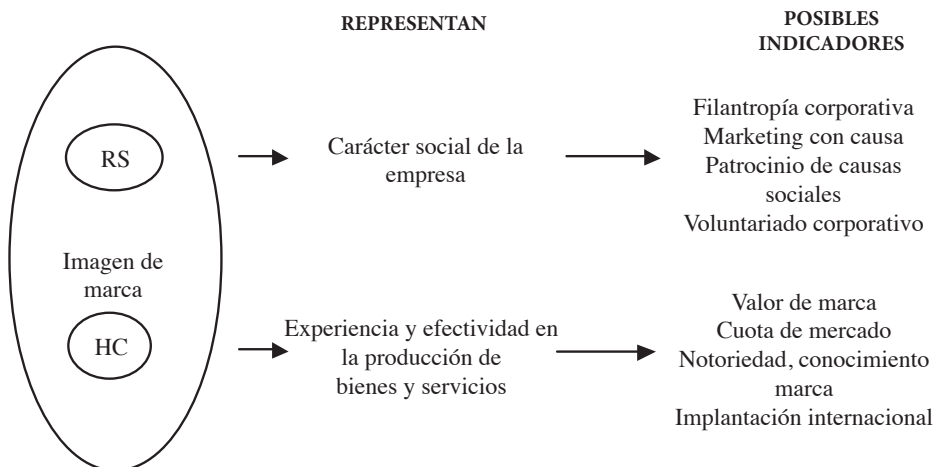
En esta línea, recientemente ha cobrado importancia la definición de un nuevo concepto para explicar las dimensiones de la imagen de la empresa, las denominadas asociaciones corporativas, que ha obtenido un gran reconocimiento entre los investigadores, especialmente en el ámbito del marketing (Brown y Dacin 1997; Brown 1998; Sen y Bhattacharya 2001). Así, en los últimos años la literatura académica ha canalizado el estudio de la imagen a través de este concepto, utilizado para referirse a cada una de las informaciones y percepciones que un sujeto posee de una empresa, y que se combinan y ordenan configurando una imagen global de la misma en la mente de los individuos (Brown y Dacin 1997). El término, que deriva de la investigación en psicología sobre modelos de redes asociativas de la memoria, es un concepto general que engloba todos los elementos que en algún momento se han vinculado a la imagen, incluyendo creencias, estados de ánimo, emociones, evaluaciones y cualquier otra forma de conocimiento que una persona tiene de una empresa concreta (Brown 1998).

Originalmente se identifican dos tipos de asociaciones básicas (Brown y Dacin 1997): (1) *habilidad corporativa –HC–*, que recoge la experiencia y saber hacer de la empresa en

términos de producción y distribución de bienes y servicios y (2) *responsabilidad social corporativa –RSC–*, que hace referencia a la imagen percibida por los grupos de interés sobre el carácter social de la empresa y la voluntad de compromiso de la misma con prácticas responsables. Estos dos tipos de asociaciones incluyen, por tanto, cualidades tan diversas de la empresa como la innovación, el dinamismo, la imaginación, la calidad, la honestidad y confianza o la responsabilidad social, entre otras. Además, ya con anterioridad autores como Etzioni (1988) habían anticipado la validez de esta dicotomía, mientras que otros trabajos, como el de Fombrun y van Riel (1997), utilizan una clasificación similar, diferenciando igualmente dos dimensiones de imagen corporativa: una que incluye las asociaciones sobre el resultado económico de la empresa y otra sobre sus responsabilidades sociales. En la Figura 2 se recogen algunos de los indicadores comúnmente aceptados para cada una de estas asociaciones corporativas.

Figura 2

Asociaciones corporativas según Brown y Dacin (1997)



Fuente: Bigné y Currás (2008)

4. EL CONCEPTO DE REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

Finalmente, un último término relevante en el ámbito del marketing corporativo es la reputación de la empresa, entendida ésta como concepto holístico en el que desembocan el resto de atributos institucionales. En este sentido es destacable que, por contra de lo que proponían los investigadores alineados con la corriente análoga de pensamiento (Gotsi y Wilson 2001), recientemente la reputación se ha presentado como un concepto separado de la imagen, entendido el primero como la percepción que sobre la identidad de la empresa se forma el conjunto de los grupos de interés y que es mucho más estable en el tiempo que la imagen de la empresa (Fombrun 1996). Además, la reputación de la empresa puede enten-

derse como un activo intangible de gran valor por su difícil imitación y comercialización en el mercado. Por ello, su correcta gestión empresarial conlleva la creación de ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo en tanto en cuanto permite a la empresa diferenciarse de otras marcas, ganar más adeptos entre la clientela, acceder más fácilmente al mercado de capitales y atraer mejores trabajadores (Surroca et al. 2010).

A partir de estos pensamientos, nuevamente los académicos han concebido la reputación desde distintas disciplinas de investigación. Fombrun y van Riel (1997), por ejemplo, identifican perspectivas que van desde la economía, la estrategia corporativa, el marketing o la sociología, cada una con su propia tradición en la definición y estudio del concepto. Mahon (2002), por su parte, identifica los puntos de vista estratégico, social, de comunicación corporativa, relaciones públicas y marketing. A fin de ofrecer un estudio comprensivo de los planteamientos de las distintas disciplinas, éstas pueden ser agrupadas en la perspectiva de organización de empresas, que incluiría la visión estratégica y social del concepto, y la perspectiva del marketing, que incluiría asimismo los enfoques de comunicación corporativa y relaciones públicas. En una revisión reciente del concepto, Chun (2005) agrupa las distintas perspectivas e identifica el foco de interés de cada una de ellas, tal y como puede observarse en la Tabla 6.

Tabla 6

Perspectivas de estudio de la REPUTACIÓN de la empresa

Escuela de pensamiento	Público objetivo	Perspectiva	Foco de interés	Autores
Evaluativa	Grupo de interés individuales (inversores o directivos)	Organizacional	Comportamiento de los inversores; inversión; ranking basado en la opinión de la Alta Dirección; actuación financiera; actuación financiera y/o estratégica	Weigelt y Camerer (1988); Fombrun y Shanley (1990)
		Marketing	Identidad e imagen corporativas; intención de compra; percepción de clientes	Post y Griffin (1997)
Impresional	Grupo de interés individuales	Organizacional	Identificación del empleado; percepción de la gerencia sobre la identidad e imagen organizativas	Dutton y Dukerich (1991); Dutton et al. (1994)
Relacional	Comparación de múltiples grupos de interés (internos vs. externos)	Integradora	Múltiples grupos de interés; vinculación de la visión interna (identidad) y externa (imagen)	Fombrun (1996); Martínez y Olmedo (2010)

Fuente: Elaboración propia a partir de Chun (2005)

4.1. Reputación en organización de empresas vs. Reputación de marketing

Desde una perspectiva organizacional, el interés en el estudio de la reputación se centra en analizar los beneficios internos de tener una reputación positiva y estable –visión organizacional– y está vinculado con las experiencias por las cuáles los empleados de la empresa la interpretan –visión estratégica– (Fombrun y Shanley 1990). Dichas ideas se han agrupado en la denominada escuela evaluativa de pensamiento (Chun 2005), en el primer caso, que tiene sus bases en los paradigmas estratégico y económico (Rindova y Fombrun 1998); y en la escuela impresional, que parte de la perspectiva de análisis del comportamiento organizativo (Dutton y Dukerich 1991).

En primer lugar, los académicos consideran que el objetivo de una buena reputación corporativa ha de ser el de impedir la movilidad de competidores dentro del mercado y obtener retornos financieros por la dificultad de imitar este recurso intangible (Rindova y Fombrun 1998). En esta línea, autores como Dutton y Dukerich (1991) apuntan a la conexión de la reputación con la identidad organizacional, ya que ambas derivan de las características únicas de la empresa que se acumulan conformando su historia y sugiriendo a los grupos de interés qué es la empresa. Los autores en la rama de organización de empresas también apuntan a la conexión de la reputación con la percepción, por lo que la reputación se forma fuera del control de la propia empresa, al igual que sucede con la imagen organizacional y corporativa (Fombrun y Shanley 1990).

En segundo lugar, la reputación tiene sus bases en las experiencias de los empleados dentro de la empresa (Chun 2005). En este sentido, nuevamente los investigadores apuntan a la vinculación de este concepto con la identidad organizacional, en el sentido de que la cultura e identidad organizativas influyen en la percepción y motivación de los empleados y, por tanto, en cómo estos interpretan y reaccionan ante la propia empresa (Dutton y Dukerich 1991). De esta forma, en estas disciplinas la reputación es un concepto de la propia empresa que se forma y gestiona en el ámbito interno de la misma.

Por otra parte, la orientación interna/externa de los grupos de interés también está implícita en la visión de la reputación desde la perspectiva del marketing (Fombrun y van Riel 1997; Chun 2005). Dicha perspectiva recibe el nombre de escuela impresional de pensamiento (Post y Griffin 1993). Concretamente, los investigadores en esta disciplina hacen referencia al “valor de marca” para tratar la reputación y se enfocan en el estudio del procesamiento de la información por parte de los públicos externos, que da como resultado “imágenes mentales” que incluyen atribuciones objetivas y afectivas sobre las organizaciones (Chun 2005). Según Fombrun y van Riel (1997), el grado de elaboración de estas percepciones depende del grado de conocimiento del individuo, su nivel de implicación con la empresa, la intensidad y el nivel de coordinación de las comunicaciones de marketing por las cuáles la empresa trata de crear una marca atractiva y deseable.

4.2. Definición integradora de reputación

La perspectiva más reciente en el estudio de la reputación de la empresa aboga por la agrupación de las visiones interna y externa del análisis de los grupos de interés, lo que ha dado en denominarse escuela de pensamiento relacional de reputación (Chun 2005).

Concretamente, esta escuela se basa en el cumplimiento por parte de la empresa de todas las expectativas sociales de sus grupos de interés, desde clientes a agentes sociales, trabajadores y accionistas, entre otros (Chun et al. 2005).

A partir de la revisión de las escuelas de pensamiento planteada por Chun (2005), Martínez y Olmedo (2010) llegan a la conclusión de que la reputación de la empresa ha de entenderse como el reflejo global de las apreciaciones de los distintos grupos de interés, tanto internos –directivos y trabajadores– como externos –consumidores, usuarios– de la empresa. En este sentido, es significativo ver que los medios de comunicación habitualmente utilizan la reputación para referirse de forma general a la imagen pública, o de cara al exterior, que tiene una empresa. Sin embargo, este concepto implica algo más. A partir de la revisión de las diferentes contribuciones y gracias a las características apuntadas por Fombrun y van Riel (1997), es posible plantear que la reputación de la empresa no sólo incluye una dimensión externa de imagen, sino también una dimensión interna que incluye a empleados, accionistas y demás grupos formales de la empresa (Ingenhoff y Fuhrer 2010). Chun (2005) considera que aspectos internos de la empresa como su misión y visión corporativas, están estrechamente vinculados con la imagen externa, por lo que la dimensión interna y externa de la reputación no pueden ser tratadas de manera independiente (Fombrun 1996).

Además, Martínez y Olmedo (2010) explican que la reputación surge de un largo proceso de acumulación y que tiene una gran influencia sobre la trayectoria presente y futura de la empresa. Por tanto, la perspectiva temporal es otro aspecto a tener en cuenta para la propuesta de una definición integradora de la reputación de la empresa. En esta misma línea, Deephouse (2000) señala que la reputación se desarrolla a lo largo del tiempo, a través de un proceso social complejo en el que la empresa y sus grupos de interés, internos y externos, están involucrados. Para Gotsi y Wilson (2001), la reputación es un concepto (1) dinámico y (2) que cuesta recursos y tiempo construir y mantener.

Los trabajos de Fombrun y Shanley (1990) y Fombrun (1996) son especialmente útiles en la definición de la reputación de la empresa, ya que integran las perspectivas más aceptadas en la literatura académica. En este sentido, Fombrun y Shanley (1990) entienden la reputación como el conjunto de imágenes de una empresa que, a lo largo del tiempo, puede tener un individuo. Cuando esta imagen se consolida a lo largo del tiempo y para diversas audiencias, la reputación queda construida. De esta manera, la reputación es una fotografía mental que reconcilia las múltiples imágenes que de una empresa poseen varias audiencias. A partir de estas ideas, por tanto, la reputación de la empresa puede definirse de la siguiente manera: **la fotografía mental que reconcilia las múltiples imágenes que de una empresa poseen varias audiencias y que se construye y desarrolla a lo largo del tiempo.**

La Tabla 7 resume algunas de las principales aportaciones conceptuales al estudio de la reputación de la empresa desde las distintas perspectivas teóricas analizadas.

TABLA 7

Revisión conceptual de la REPUTACIÓN de la empresa

Autores	Definición
Concepto de reputación desde la perspectiva organizacional	
Weigelt y Camerer (1988)	Conjunto de atributos asociados a una empresa, que se derivan de sus actuaciones pasadas
Formbrun y Shanley (1990)	Conjunto de imágenes de una empresa que a lo largo del tiempo puede tener un individuo
Gotsi Wilson (2001)	Evaluación general que un grupo de interés hace de la empresa a lo largo del tiempo. Esta evaluación se basa en las experiencias directas de los individuos con la empresa así como en la comunicación y simbolismo corporativo
Concepto de reputación desde la perspectiva de marketing	
Herbig Milewicz (1993)	Conjunto de todas las transacciones con la empresa a lo largo del tiempo (concepto histórico), que requieren la consistencia de la empresa por un tiempo prolongado
Post y Griffin (1997)	Estimación que los grupos de interés externos hacen de una empresa, basada en la opinión popular favorable o desfavorable
Concepto integral de la reputación de la empresa	
Fombrun (1996)	Fotografía mental que reconcilian las múltiples imágenes que de una empresa poseen varias audiencias
Rindova (1997)	Esquema mental conformado por múltiples imágenes, proyectadas por la empresa, refractadas por intermediarios institucionales, seleccionados por los constituyentes y construidas por ellos mismos a través del tiempo. Dicho esquema sintetiza, organiza y simplifica las pistas ofrecidas por las imágenes y provee un filtro interpretativo contextual y perceptual para la creación y recepción de imágenes
Fombrun et al. (2000)	Una representación colectiva del comportamiento pasado de una empresa y sus consecuencias, que muestra la capacidad de la empresa para entregar resultados valiosos a múltiples grupos de interés
Waddock (2000)	Capacidad percibida de la empresa para satisfacer las expectativas de sus grupos de interés
Wartick	Agregación de la percepción de los distintos participantes sobre el grado en que las respuestas de la empresa van a satisfacer las demandas y expectativas de los grupos de interés

Fuente: Elaboración propia

4.3. Las dimensiones de la reputación de la empresa

De acuerdo con estas ideas, por tanto, nuevamente la reputación de la empresa debe entenderse como un concepto multidimensional (Fombrun y Shanley 1990; Martínez y Olmedo 2010). En este sentido, aunque múltiples estudios han propuesto diversas clasificaciones para entender la dimensionalización de este concepto (p.ej., Weigelt y Camerer

1988; Chun 2005), la propuesta más extendida es aquella que diferencia entre los ámbitos interno y externo de la reputación, tal y como se recoge en la definición propuesta en este estudio (Chun 2005).

De una parte, la reputación interna está relacionada con la percepción que de la actividad y comportamiento de la empresa tienen los grupos de interés que constituyen una parte formal de la misma –trabajadores y directivos fundamentalmente–. Dicha reputación recoge los conceptos de identidad corporativa e identidad deseada propuestos por Chun (2005) y que están referidos, respectivamente, a la opinión de los miembros que forman parte de la empresa a nivel interno, y a la imagen que los directivos de la empresa quieren transmitir al exterior.

La reputación externa, por su parte, supone la percepción que de la actividad de la empresa tienen los grupos de interés externos, principalmente la sociedad. Si se considera el trabajo de Chun (2005), dicha dimensión equivale a hablar de imagen, entendida ésta como la percepción externa que tienen los grupos de interés de la empresa, en este caso destacando especialmente los consumidores.

5. LA RELACIÓN ENTRE LA IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

A tenor de lo presentado en esta revisión teórica, a la hora de plantear la relación entre los conceptos de identidad, imagen y reputación de la empresa parece que la corriente de pensamiento más aceptada es aquella en la cual se considera que existen diferencias claras entre imagen, identidad y reputación, pudiendo incluso plantearse una secuencia lógica por la cual uno o varios de estos conceptos son consecuencia de los otros y aparecen únicamente en presencia de los mismos. En este sentido, existe cada vez un mayor volumen de trabajos interesantes que revisan la relación entre los tres conceptos partiendo de esta misma base (de Chernatony y Harris 2000; Alessandri 2001; Souiden et al. 2006; Ingenhoff y Fuhrer 2010).

Por ejemplo, a la hora de analizar los componentes de una buena marca corporativa, en diversos trabajos el profesor de Chernatony analiza la relación entre la identidad y la reputación de la empresa (de Chernatony y Dall’Olmo 1998; de Chernatony y Harris 2000; Harris y de Chernatony 2001). En su propuesta, de Chernatony plantea la existencia de un gap entre la identidad y la reputación de la empresa, en el sentido de que mientras la identidad es un concepto interno, formado por el posicionamiento, la personalidad, la visión, la cultura corporativa y las relaciones internas entre el personal; la reputación es un concepto externo, que deriva directamente de la presentación de la empresa, que refleja las aspiraciones y autoimágenes de los diversos grupos de interés (de Chernatony y Harris 2000). Concretamente, los autores plantean la identidad corporativa como una potente fuente de identificación con la empresa que, cuando es congruente con las expectativas de los grupos de interés, deriva en una mejor reputación (Harris y de Chernatony 2001).

Además, múltiples investigadores han propuesto un proceso de “cascada” para entender la relación que existe entre la identidad y la reputación, que viene medida por el efecto de la imagen de la empresa (Rindova 1997). En este sentido, se propone que la presentación que la empresa realiza de su identidad genera diversas imágenes momentáneas en los públicos

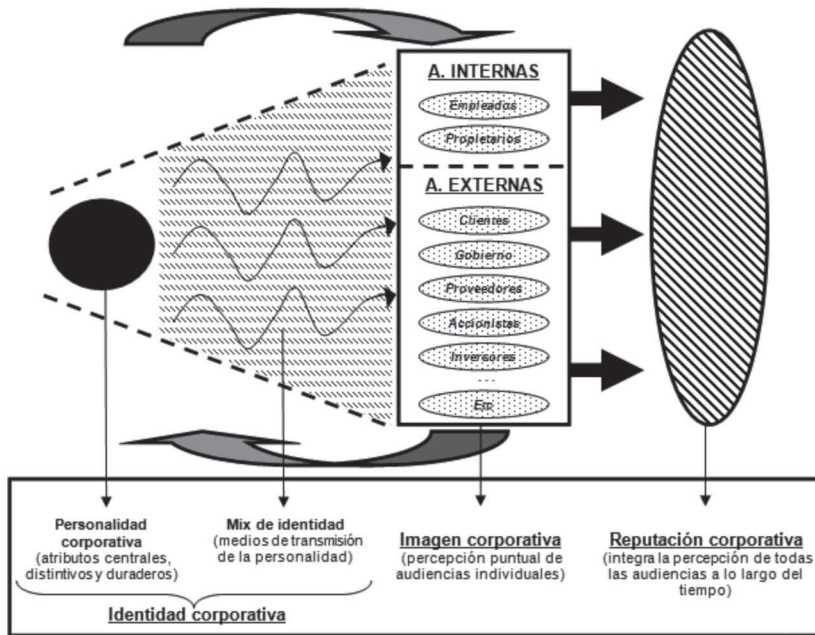
objetivo que suponen representaciones cambiantes y adaptativas de la empresa (Rindova 1997). La reputación de la empresa, por su parte, es un concepto relativamente más estable y supone una representación sostenida en el tiempo, que se deriva de la acumulación, a lo largo del tiempo, de las múltiples imágenes individuales a que da lugar la identidad de la empresa en los distintos grupos de interés (Rindova 1997). En esta línea, Alessandri (2001) considera que la mayor accesibilidad de los grupos de interés a amplias y múltiples fuentes de información y la proliferación de audiencias duales o múltiples ha provocado el tránsito de las diferentes imágenes funcionales de la empresa a un concepto más amplio de reputación corporativa, que incluye las percepciones generadas en todas y cada una de las relaciones con los diferentes grupos de interés. De esta manera, Alessandri (2001) plantea un modelo de identidad-imagen-reputación, basado en las teorías de la baja implicación y del condicionamiento clásico, que sitúa a la misión corporativa como el punto de partida de este proceso de cascada. Concretamente, el autor entiende la misión corporativa como la filosofía de la empresa, de tal manera que todas las empresas tienen una, bien sea tácita o explícita. Dicha filosofía queda reflejada en el comportamiento de la empresa así como en la presentación visual de la misma. Estos dos conceptos, comportamiento y simbolismo, conforman la identidad de la empresa, que se sitúa en un primer extremo del modelo secuencial planteado. Alessandri (2001) destaca la importancia del control que la empresa ejerce sobre dicha identidad, dado que puede ser manipulada a discreción por sus equipos directivos y/o integrantes. A partir de este primer punto del modelo se entra en el terreno de la percepción, primero conformándose la imagen y, posteriormente, la reputación de la empresa (Souiden et al. 2006). Las propuestas de Alessandri (2001) son posteriormente confirmadas por Ingenhoff y Fuhrer (2010).

A modo de recapitulación de lo comentado hasta el momento, la Figura 3 muestra una representación gráfica de la secuencia habitual que se plantea en la literatura académica para entender la relación entre la identidad, imagen y reputación de la empresa, y que está basada en la perspectiva integradora de conceptos que se defiende en este trabajo. De esta manera, en primer lugar la identidad representa el conjunto de símbolos de la empresa (Barnett et al. 2006), materializados tanto en su personalidad corporativa como en sus mixes de identidad y gestión de la identidad (Balmer 2002). La personalidad corporativa hace referencia a los atributos centrales, distintivos y duraderos de la empresa (Albert y Whetten 1985), mientras que el mix de identidad recoge el conjunto de medios de transmisión de dicha personalidad corporativa (Birkigt y Stadler 1986) y el mix de gestión de la identidad hace referencia a los atributos corporativos que son necesarios para que la Alta Dirección de la empresa pueda gestionar correctamente la misma. A continuación, el conjunto de símbolos representativos de la identidad da lugar a la formación de la imagen (Christensen y Askegaard 2001; Karaosmanoglu y Melewar 2006; Dhalla 2007), entendida ésta como la suma de impresiones que provoca la empresa en un individuo (Barnett et al. 2006). Finalmente, la agregación de las imágenes percibidas por las diversas audiencias internas y externas de la empresa configura la reputación (Fombrun y Shanley 1990; Karaosmanoglu y Melewar 2006; Souiden et al. 2006), es decir, el juicio de valor global de los grupos de interés sobre la empresa (Barnett et al. 2006), que se acumula a lo largo del tiempo y es relativamente estable durante un periodo amplio. Así, por tanto, la identidad es proyectada por la empresa a través del mix de identidad y, consecuentemente, se encuentra totalmente bajo el control de la propia empresa. Por su parte, la imagen y reputación son recibidas por

los públicos objetivos y, como tal, la empresa únicamente puede intentar influir en ellas, si bien nunca controlarlas.

Figura 3

Estructura secuencial de relaciones entre la identidad, imagen y reputación de la empresa



Fuente: Elaboración propia basada en Ingenhoff y Fuhrer (2010)

6. CONCLUSIONES

La identidad, imagen y reputación de la empresa son tres de los pilares fundamentales que define la perspectiva del marketing corporativo. Según este nuevo paradigma de marketing, las empresas de hoy en día deben prestar atención no sólo al rendimiento y reputación de su oferta comercial sino también a todo un conjunto de atributos de carácter institucional que presentan a la empresa ante los grupos de interés, de tal manera que las relaciones que se establecen con los mismos son más complejas que las meras relaciones comerciales de compra/venta de productos y servicios. No obstante, la confusión terminológica en torno a estos tres conceptos ha ido en aumento a medida que crecía su popularidad e interés académico, lo que justifica el planteamiento de propuestas integradoras de análisis.

La perspectiva que se adopta en este trabajo es una visión secuencial de identidad, imagen y reputación, respaldada teóricamente por la corriente diferenciada de pensamiento, identificada inicialmente por Gotsi y Wilson (2001). Además, los autores justifican

el interés de una visión integradora en la que las perspectivas más comunes de estudio, organización de empresas y marketing, se aúnan para componer un marco conceptual de carácter global donde la definición de los conceptos y de sus dimensiones se hace patente. De acuerdo con estas ideas, las principales características que recoge este marco conceptual son:

1. Un primer concepto en la secuencia del marketing corporativo es la *identidad de la empresa*, definida ésta como el carácter central, distintivo y duradero de la empresa, que se expresa a través de símbolos, comportamientos y comunicaciones, internas y externas, de la empresa y sus miembros. La predominancia de este concepto en el marketing corporativo deriva directamente de su *total control por parte de la empresa*, por lo que éste es un concepto de *carácter marcadamente interno*. En su gestión es especialmente relevante la definición de la *personalidad corporativa* y el *mix de comunicación* de la identidad empresarial. Los elementos que componen dicho mix, además, deben tener en cuenta tanto elementos de comunicación (simbolismo, comportamiento y comunicación verbal) como elementos de gestión de la identidad corporativa en el ámbito empresarial.
2. En segundo lugar, la identidad da lugar a que se conforme la *imagen de la empresa*. Este concepto hace referencia a la percepción puntual de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella. La imagen de la empresa se forma *tanto entre audiencias internas como externas*. Finalmente, destaca la *relación bidireccional* que se establece entre imagen e identidad, en el sentido de que la empresa intenta influir en su imagen a través de la transmisión de una identidad atractiva pero, además, la percepción que los grupos de interés tienen de la empresa también condiciona las estrategias de gestión de la identidad y configuran la visión interna que la propia empresa tiene de sí misma.
3. Finalmente, la suma de las imágenes individuales acumuladas por los grupos de interés configura la *reputación de la empresa*, entendida ésta como una percepción global de la empresa por parte de todas las audiencias de la misma y que, además, se gestiona a lo largo del tiempo, de tal manera que es *estable* y relativamente *continua en el tiempo*.

La propuesta de este marco para comprender identidad, imagen y reputación tiene importantes implicaciones de gestión para el mundo empresarial. En primer lugar, aporta una visión esclarecedora de la investigación actual en torno a los tres conceptos, que facilita la interpretación de los mismos por parte de los directivos y, por tanto, mejora las posibilidades de éxito empresarial en la gestión de los conceptos. En segundo lugar, aporta herramientas útiles para aplicar a la gestión empresarial de la identidad, la imagen y la reputación, en el sentido de que se han definido las diversas dimensiones que componen los mismos. En este sentido, se ha especificado el rol significativo que juegan los grupos de interés en el nuevo panorama corporativo y se ha hecho un repaso por las diversas componentes de cada uno de los conceptos. Una gestión cuidadosa de cada uno de estos elementos evita uno de los principales problemas que preocupan al marketing estratégico: la miopía comercial de los gestores empresariales.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abratt, R., 1989. A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Albert, S. y Whetten, D.A., 1985. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alessandri, S.W., 2001. Modeling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications*, 6(4), 173-182.
- Alessandri, S.W. y Alessandri, T., 2004. Promoting and protecting corporate identity: The importance of organizational and industry context. *Corporate Reputation Review*, 7(3), 252-268.
- Anisimova, T., 2010. Corporate brand: The company-customer misalignment and its performance implications. *Journal of Brand Management*, 17(7), 488-503.
- Arendt, S. y Brettel, M., 2010. Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10), 1469-1492.
- Balmer, J.M.T., 1998. Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996.
- Balmer, J.M.T., 2001a. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Balmer, J.M.T., 2001b. From the Pentagon: A new identity framework. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 11-22.
- Balmer, J.M.T., 2002. Of identities lost and found. *International Studies of Management and Organization*, 32(3), 10-27.
- Balmer, J.M.T., 2008. Identity based views of the corporation. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906.
- Balmer, J.M.T., 2012. Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility and calibration. *California Management Review*, 54(3), 6-33.
- Balmer, J.M.T. y Soenen, G.B., 1999. The ACID test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69-92.
- Balmer, J.M.T. y Greyser, S.A., 2003. *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level-marketing*. London: Routledge.
- Balmer, J.M.T. y Greyser, S.A., 2006. Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Balmer, J.M.T.; Stuart, H. y Greyser, S.A., 2005. Aligning identity and strategy: Corporate branding at British Airways in the late 20th century. *California Management Review*, 51(3), 6-23.
- Barnett, M.L.; Jermier, J.M. y Lafferty, B.A., 2006. Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Bigné, E. y Currás, R., 2008. ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, 19, 10-23.
- Birkigt, K. y Stadler, M.M., 1986. *Corporate identity, grundlagen, funktionen und beispielen*. Ed. Landsberg an Lech: Moderne Industrie.
- Blombäck, A. y Brunninge, O., 2009. Corporate identity manifested through historical references. *Corporate Communications*, 14(4), 404-419.
- Bromley, D.B., 2001. Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316-334.
- Brown, T.J., 1998. Corporate associations in marketing: Antecedents and consequences. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 215-233.

- Brown, T.J. y Dacin, P.A., 1997. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Christensen, L.T. y Askegaard, S., 2001. Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315.
- Chun, R., 2005. Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Cornelissen, J.P. y Elving, W.J.L., 2003. Managing corporate identity: An integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications*, 8(2), 114-121.
- Cornelissen, J.P.; Haslam, S.A. y Balmer, J.M.T., 2007. Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, 18, S1-S16.
- Currás, R., 2010. Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 7, 9-34.
- de Chernatony, L. y Harris, F., 2000. Developing corporate brands through considering internal and external stakeholders. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 268-274.
- de Chernatony, L. y Dall'Olmo, F., 1998. Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1074-1090.
- Deephouse, D.L., 2000. Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Dhalla, R., 2007. The construction of organizational identity: Key contributing external and intra-organizational factors. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 245-260.
- Dutton, J.E. y Dukerich, J.M., 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J.E.; Dukerich, J.M. y Harquail, C.V., 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Etzioni, A., 1988. *The moral dimension: Towards a new economics*. Nueva York: The Free Press.
- Fombrun, C.J., 1996. *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J.; Gardberg, N.A. y Barnett, M.L., 2000. Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Fombrun, C.J. y Shanley, M., 1990. What's in a name? reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-256.
- Fombrun, C.J. y van Riel, C.B.M., 1997. The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 5-13.
- Fombrun, C.J. y van Riel, C.B.M., 2004. *Fame and Fortune*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gioia, D.A.; Thomas, J.B.; Clark, S.M. y Chittipeddi, K., 1994. Symbolism and strategic change in Academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 363-383.
- Gioia, D.A.; Schultz, M. y Corley, K.G., 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gotsi, M. y Wilson, A., 2001. Corporate reputation management: "living the brand". *Management Decision*, 39(2), 99-104.
- Harris, F. y de Chernatony, L., 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Hatch, M.J. y Schultz, M., 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- He, H. y Balmer, J.M.T., 2005. The saliency and significance of generic identity: An explanatory study of UK building societies. *The International Journal of Bank Marketing*, 23(4/5), 334-348.
- He, H. y Balmer, J.M.T., 2007. Identity studies: Multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 765-785.

- Herbig, P. y Milewicz, J., 1995. The relationship of reputation and credibility to brand success. *The Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 5-10.
- Hildebrand, D.; Sen, S. y Bhattacharya, C.B., 2011. Corporate social responsibility: A corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1353-1364.
- Holtzhausen, L. y Fourie, L., 2008. Communicating to a diverse workforce: Employees' perceptions of symbolic corporate identity elements. *Corporate Communications*, 13(1), 80-94.
- Ingenhoff, D. y Fuhrer, T., 2010. Positioning and differentiation by using brand personality attributes. *Corporate Communications*, 15(1), 83-101.
- Karaosmanoglu, E. y Melewar, T.C., 2006. Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 196-206.
- Mahon, J.F., 2002. Corporate reputation. *Business & Society*, 41(4), 415-445.
- Margulies, W.P., 1977. Make the most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, 55(4), 66-74.
- Martineau, P., 1958. The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, 36(1), 47-55.
- Martínez, I. y Olmedo, I., 2010. Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 44, 59-77.
- Melewar, T.C. y Jenkins, E., 2002. Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-90.
- Melewar, T.C. y Karaosmanoglu, E., 2006. Seven dimensions of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
- Melewar, T.C.; Bassett, K. y Simões, C., 2006. The role of communication and visual identity in modern organisations. *Corporate Communications*, 11(2), 138-147.
- Otubanjo, B.O. y Melewar, T.C., 2007. Understanding the meaning of corporate identity: A conceptual and semiological approach. *Corporate Communications*, 12(4), 414-432.
- Post, J.E. y Griffin, J.J., 1997. Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence: Corporate reputation and external affairs management. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 165-171.
- Powell, S.M., 2011. The nexus between ethical corporate marketing, ethical corporate identity and corporate social responsibility: An internal organizational perspective. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1365-1379.
- Powell, S.; Elving, W.J.L.; Dodd, C. y Sloan, J., 2009. Explicating ethical corporate identity in the financial sector. *Corporate Communications*, 14(4), 440-455.
- Price, K.N.; Gioia, D.A. y Corley, K.G., 2008. Reconciling scattered images. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 173-185.
- Rindova, V.P., 1997. The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 188-194.
- Rindova, V.P. y Fombrun, C.J., 1998. The eye of the beholder: The role of corporate reputation in defining organizational identity. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 62, 66.
- Schmitt, B.H.; Simonson, A. y Marcus, J., 1995. Managing corporate image and identity. *Long Range Planning*, 28(5), 82-92.
- Selame, E. y Selame, J., 1975. *Developing a corporate identity: How to stand out in the crowd*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Sen, S. y Bhattacharya, C.B., 2001. Does doing good always lead to doing better? consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Souiden, N.; Kassim, N.M. y Hong, H., 2006. The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation: A cross-cultural analysis. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 825-845.
- Surroca, J.; Tribó, J.A. y Waddock, S., 2010. Corporate Responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31, 463-490.

- Topalian, A., 1984. Corporate identity: Beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising*, 3(1), 55-62.
- Van Riel, C.B.M., 1995. *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead: McGraw-Hill.
- Van Riel, C.B.M. y Balmer, J.M.T., 1997. Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Van Riel, C.B.M. y Fombrun, C.J., 2007. *Essentials of corporate communication*. Nueva York: Routledge.
- Waddock, S., 2000. The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business and Society Review*, 105(3), 323-345.
- Walker, K., 2010. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
- Wartick, S.L., 2002. Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business and Society*, 41(4), 371-392.
- Weigelt, K. y Camerer, C., 1988. Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.
- Whetten, D.A., 2006. Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Zarebska, A., 2010. Practical problems of managing corporate identity of capital structures in Poland. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(1), 9-15.