



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La reputación corporativa es un activo intangible fundamental para las organizaciones, sobre todo para aquellas que prestan servicios intensivos en mano de obra, pues permite crear y sostener ventajas competitivas. Puesto que los directivos son básicos en la creación y comunicación de la reputación, el objetivo de este trabajo es determinar su modelo de reputación percibida. Así, se identifican Recursos Humanos, Ética y Fidelidad, Reputación en los Medios, Buen Funcionamiento, Respeto y Credibilidad, y Responsabilidad medioambiental como las dimensiones específicas que afectan en mayor grado a la reputación percibida por directivos de empresas de servicios, entre las que se encuentran las auditoras de cuentas que operan en España. Dichas dimensiones facilitan la gestión estratégica de la reputación.

EXECUTIVE SUMMARY

Corporate reputation is a key intangible asset for organizations, especially in intensive-staff services, because it allows creating and sustaining competitive advantages. As managers are essential in the creation and communication of reputation, the aim of this paper is to establish a model about reputation perceived by them. Thus, Human Resources, Ethics and Customer Loyalty, Media Reputation, Good Functioning, Respect and Credibility, and Environmental Responsibility are identified as specific dimensions that affect to the reputation perceived by managers of service companies, such as accounting audit firms that operate in Spain. This will facilitate the strategic management of reputation.

Todo ello crea, en definitiva, unos beneficios económicos, que inciden en la creación de valor y la supervivencia de la organización (Roberts y Dowling, 2002).

No obstante, la conceptualización de la reputación corporativa no está clara, al igual que la forma de gestionarla para lograr los beneficios expuestos. Por ello, los esfuerzos de directivos, académicos y consultores han ido encaminados en este sentido.

No existe una definición de reputación aceptada de forma unánime, pues es un concepto empleado en varias disciplinas. Así, ha sido definida como el conjunto de atributos económicos y no económicos vinculados a la empresa que generan valor y son el resultado de

acciones pasadas (Weigelt y Camerer, 1988) o como una variable colectiva que describe las percepciones agregadas de múltiples grupos de interés sobre la actuación de una compañía (Fombrun *et al.*, 2000). Es por ello que, desde una perspectiva organizativa y relacional, la reputación es la percepción global y temporalmente estable de una empresa, compartida por múltiples grupos de interés (Highhouse *et al.*, 2009). Por tanto, es un constructo colectivo, ya que agrupa las percepciones individuales de una firma (Helm, 2011), “básicamente emocional, difícil de racionalizar y explicitar” (Groenland, 2002: 309).

Los grupos de interés son fundamentales en la configuración de la reputación corporativa. La clasificación de grupos de interés más utilizada diferencia entre los internos (directivos y empleados) y externos (clientes) (Fombrun y Shanley, 1990). Así, la reputación corporativa global está formada por la reputación interna y externa. La reputación interna es aquella que es percibida por los grupos de interés internos, mientras que la reputación externa está relacionada principalmente con la percepción de clientes (Davies *et al.*, 2003; Davies *et al.*, 2010). Asimismo, es importante considerar que la reputación generada internamente se transmite a los grupos de interés externos que, junto a otras percepciones, configuran la reputación externa.

Como los servicios son actividades intangibles creadas y consumidas simultáneamente, prestadas al cliente final a través de la interacción social entre proveedor y cliente (Hochschild, 1983; Barlow y Stewart, 2004); la reputación percibida por directivos y empleados de las empresas de servicios se transfiere a los clientes a través de su interacción (Helm, 2011). Además, los directivos son los principales

La conceptualización de la reputación corporativa no está clara, al igual que la forma de gestionarla para lograr los beneficios expuestos

precursores de políticas o prácticas organizativas que generan una buena reputación, dada su posición en la empresa y su implicación estratégica. Así, por un lado deben comprometerse activamente con su personal en la transmisión y la visualización de las señales de la reputación, no sólo para mejorar la reputación corporativa en general, sino también para fortalecer la identificación de los empleados con su empleador (Elsbach y Glynn, 1996). Y por otro lado, deben esforzarse por tener empleados satisfechos, ya que ellos representan la firma en cada interacción con clientes u otros grupos de interés (Helm, 2011). En virtud del importante papel del equipo directivo en la creación y gestión de la reputación, se asume que éste debe tener capacidad para evaluar correctamente la reputación interna de su organización e influir adecuadamente en la configuración de la reputación externa. Así, la reputación interna va a afectar a lo que se percibe en el exterior de la empresa, y a la continua relación de los directivos con el entorno. Además, la reputación percibida por el directivo incluye también su visión de las creencias que tienen los de fuera de la organización sobre ella (Carmeli y Tishler, 2004). Como resultado, la reputación percibida por el directivo incluye tanto la reputación interna como la externa, teniendo un mayor conocimiento y sensibilidad sobre la primera que sobre la segunda.

De esta forma, se genera una relación circular entre ambas reputaciones que incidirá en la configuración de la reputación de la firma, y en sus efectos y/o resultados, entre los que destacan el volumen de ventas y su situación financiera.

Por ello, el principal objetivo de esta investigación es determinar qué variables representan la reputación percibida por los directivos, con el propósito de conocer qué actividades son clave en la gestión de su reputación.

2. MEDIDA DE LA REPUTACIÓN PERCIBIDA DENTRO DE LA EMPRESA

No se puede gestionar lo que no se puede medir (Drucker, 2000), y como la reputación es un activo intangible, se han originado numerosas herramientas de medida para cuantificarla. Estas herramientas tratan de servir de guía para su gestión, pues las dimensiones o variables que plantean serían las que deben mejorar los directivos para optimizar la reputación de su empresa. Entre las herramientas propuestas por instituciones de prestigio destacan el informe de las empresas más admiradas, publicado por Fortune, el

PALABRAS CLAVE

Reputación, Dimensiones de la Reputación, Auditoras, Directivos, Modelo de Reputación Percibida

KEY WORDS

Reputation, Dimensions of Reputation, Auditors, Managers, Perceived Reputation Model

de las compañías más respetadas de Financial Times, el Reprtrak del Reputation Institute o el Merco Empresas (Monitor Español de Reputación Corporativa).

Una de las críticas a estos instrumentos es que están dirigidos a grandes empresas, pues forman parte del estudio aquellas que cuentan con un elevado volumen de ventas (en general, por encima de los 8.000 millones de dólares en el ámbito internacional o de 50 millones de euros en el nacional). Además, no tienen en cuenta las características específicas de cada sector.

En consecuencia, estas herramientas no están adaptadas ni a las pymes ni al sector servicios. Este gap se ha tratado de cubrir con trabajos como los de Martín *et al.* (2009), López e Iglesias (2010) y Olmedo y Martínez (2011). Estas últimas autoras elaboraron una herramienta para medir la reputación de pymes de servicios, siguiendo una técnica cualitativa (Metodología Delphi) con 16 expertos. Además, diferenciaron qué grupos de interés eran más ade-

Tabla 1. Dimensiones de la reputación corporativa desde la perspectiva de los directivos

DIMENSIÓN	IMPORTANCIA PARA LA REPUTACIÓN CORPORATIVA
Posición financiera y creación de valor	Su mayor valoración implica una superior reputación de la firma.
Recursos humanos	Constituyen un grupo de interés en sí mismo y su realidad determinará el trato con el resto de grupos de interés de la empresa, influyendo en su percepción de la reputación y en la de los otros.
Calidad de gestión y capacidad directiva	Los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos en la gestión empresarial redundan en la notoriedad de la empresa en el entorno (reputación externa) e influyen directamente en la percepción de los grupos de interés internos (reputación interna).
Liderazgo empresarial	El grado de admiración y sentimiento que provoca la organización determina su reputación.
Ética, cultura y responsabilidad social corporativa	Todas ellas influyen en el comportamiento y funcionamiento organizativo, afectando también a la reputación.
Oferta de productos y/o servicios	Los clientes, como grupo de interés, valoran la reputación general de la organización en base casi exclusiva a su experiencia o conocimiento sobre los productos y/o servicios que ofrece la organización, de manera que cuanto más positiva sea esa percepción, mayor reputación tendrá la empresa.
Imagen de marca	Su consolidación en el largo plazo genera reputación.
Innovación	Afecta tanto a productos y servicios, como procesos y sistemas, que mejoran la posición competitiva de la firma y su reputación.

Fuente: Elaboración propia.

cuados para evaluar cada una de las dimensiones, entre los que se encontraban los directivos (Olmedo y Martínez, 2011).

Puesto que se pretende desarrollar un modelo de medida de la reputación interna desde la perspectiva de directivos adaptado a pymes, parece que el modelo de Olmedo y Martínez (2011) puede ser un buen punto de partida. Las ocho dimensiones que proponen desde la perspectiva interna de directivos aparecen expuestas en la **Tabla 1**.

3. LA REPUTACIÓN PERCIBIDA POR DIRECTIVOS EN EL SECTOR SERVICIOS. EL CASO DE LAS AUDITORAS DE CUENTAS ESPAÑOLAS

De acuerdo con el objetivo de establecer un modelo de reputación percibida por los directivos que permita su gestión estratégica, es necesario acotar el sector de actividad a estudiar, ya que sus características intrínsecas pueden influir en dicha percepción.

La población de estudio considerada son los directivos de sociedades de auditoría de cuentas que operan en España, cuyo número de trabajadores oscila entre 2 y 250 (pymes).

Las razones que justifican la elección del sector de auditoría se deben a varias circunstancias. Primera, son empresas del sector servicios, cuya actividad principal es la “revisión y verificación de información contable, realizada por un experto, con la finalidad de emitir un juicio profesional sobre la fiabilidad de dicha información” (Durréndez, 2001: 10). Por tanto, ofrecen servicios profesionales fuertemente regulados (Real Decreto Legislativo 1/2011²). Precisamente el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) controla, entre otras funciones, el desarrollo de esta actividad en territorio español.

Segunda, la rentabilidad de estas empresas parece estar estrechamente vinculada con la reputación percibida por sus grupos de interés, ya que es un medio para atraer clientes. Tercera, la credibilidad de los informes elaborados por la auditora puede suponer que los clientes obtengan financiación ajena con mayor facilidad o acuerdos comerciales y estratégicos más rentables. Por ello, cuando el informe de auditoría de una empresa se pone en entredicho, el resto de informes realizados por la auditora y, en concreto por ese profesional, también quedan señalados, lo que puede deprecia su cartera de clientes.

Ante esta situación, resulta interesante analizar cómo se percibe la reputación en estas empresas. Esta necesidad se intensifica aún



más después de la debacle de Arthur Andersen en 2002, tras el escándalo de Enron, que supuso un cambio en la mentalidad y nivel de transparencia de estas firmas, así como mayor regulación; y que tuvo un claro efecto sobre el resto de empresas del sector, sus procesos de trabajo y reputación.

Tras esta delimitación, se diseñó un cuestionario dirigido a los directivos de las auditoras en base a la literatura revisada, cuyos ítems aparecen recogidos en la **Tabla 2**. Para recoger la perspectiva interna de cada empresa, todas las preguntas se realizaron incluyendo específicamente si “en su despacho” se desarrollaban las acciones recogidas.

Además, se realizó un pre-test que permitió, con la colaboración de cinco auditores de cuentas ejercientes y cinco profesores universitarios del área de contabilidad y finanzas, adaptar las preguntas generales del Delphi propuesto por Olmedo y Martínez (2011) a las características específicas del sector de auditoría.

Destacar que, siguiendo los resultados de la metodología Delphi propuesta por Olmedo y Martínez (2011) y las recomendaciones de la literatura, los directivos no analizaron completamente la dimensión oferta de productos y servicios, dada su falta de objetividad. En este sentido, el grupo de expertos consideró que los directivos únicamente podían evaluar adecuadamente la fidelización del cliente, pues es uno de sus objetivos. El resto de componentes de esa dimensión son mejor evaluados por los clientes, como es el caso de la calidad de los productos y servicios (Cravens y Oliver, 2006). El resultado de dicha evaluación se refleja en su fidelidad hacia la empresa, la cual perciben y valoran los directivos.

El cuestionario se puso a disposición de 523 empresas durante el año 2010. Finalmente, se recibieron 106 cuestionarios correctamente cumplimentados, lo que supone una tasa de respuesta del 20,27%. El perfil general de las empresas participantes se describe en la **Tabla 3**.

4. MODELO DE REPUTACIÓN PERCIBIDA POR DIRECTIVOS EN AUDITORAS DE CUENTAS ESPAÑOLAS

Tras un análisis de fiabilidad y validez de contenido de la escala, con la información recogida se planteó un análisis factorial exploratorio de componentes principales para verificar si las dimensiones y atributos propuestos teóricamente por Olmedo y Martínez (2011) creaban factores con similar composición en la población escogida (**Tabla 2**).

Tabla 2. Dimensiones e ítems para medir la reputación percibida por directivos

DIMENSIONES	ÍTEMS UTILIZADOS	NUEVO ÍTEM (TOTAL)
I. Posición financiera y creación de valor	- Rentabilidad acumulada en los últimos 3 años	Posición financiera
	- Solvencia financiera frente a inversores y acreedores	
II. Calidad de gestión y capacidad directiva	- Los directivos son reconocidos por su buen hacer por los grupos de interés externos	Estilo directivo
	- Los directivos son reconocidos por su buen hacer por el resto de sus grupos de interés internos	
	- El trabajo en equipo, el consenso y la participación entre sus directivos	
	- La iniciativa del individuo, la asunción de riesgos y la innovación	
	- La competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos	Gestión de Recursos y Capacidades
	- La seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre	
	- Se utilizan de forma adecuada los recursos disponibles	
	- Existe una gestión adecuada de los activos de la empresa	
	- Se desarrollan las capacidades necesarias para alcanzar el éxito en la empresa	
- Se evalúa el logro de las metas marcadas en relación a los objetivos establecidos		
III. Liderazgo empresarial	- Es líder en su actividad	Respeto y credibilidad
	- Suscita respeto entre el resto de despachos del sector	
	- Tiene un elevado grado de credibilidad	
IV. Recursos Humanos	- Se atrae al personal con los conocimientos y habilidades específicos requeridos para el puesto de trabajo	
	- Se consigue retener a aquellos que son considerados clave en el negocio	
	- Los empleados se encuentran satisfechos en su despacho	
V. Ética, Cultura y Responsabilidad Social Corporativa	- Existe un compromiso ético de los directivos en el desarrollo de su actividad profesional	Comportamiento empresarial
	- Utilizan códigos de conducta para fomentar un comportamiento ético de los empleados	
	- Se comparten valores y creencias culturales entre los integrantes del despacho	
	- Se desarrollan actividades que protegen el medio ambiente	
VI. Oferta de productos y /o servicios	- Se considera importante la transparencia informativa en las actividades del despacho	
	- Se mantienen relaciones de larga duración con los clientes	
VII. Imagen de marca	- Se considera que el servicio prestado a los clientes es excelente	Visibilidad en medios de comunicación
	- Dispone de página web actualizada	
	- Es visible en los medios de comunicación (noticias positivas, artículos de empleados,...)	
VIII. Innovación	- Desarrolla actividades de patrocinio, cursos o eventos permitidos por la Ley de Auditoría	
	- Ha realizado el esfuerzo por reinventar el modo de hacer negocios	Grado de innovación
	- Ha sido pionero a la hora de introducir nuevos servicios	
	- Ha sido pionero a la hora de introducir nuevos procesos para prestar servicios	
	- Ha sido pionero a la hora de introducir nuevas tecnologías	
- Ha aumentado el número de nuevos servicios introducidos en dicho periodo		

Fuente: Elaboración propia a partir de Olmedo y Martínez (2011). Los ítems sombreados son evaluados individualmente.

Tabla 3. Perfil socio-económico de las empresas participantes

ANTIGÜEDAD	Las auditoras participantes presentan una gran estabilidad en el sector, pues el 33% tienen una antigüedad superior a 25 años, el 37,4% entre 20 y 25 años, y el 26,3% entre 11 y 20 años.
DESPACHO FAMILIAR (LA MAYORÍA DEL CAPITAL Y LA DIRECCIÓN ESTÁ EN MANOS DE UN GRUPO FAMILIAR)	El 70,8% de las empresas de la muestra no son despachos familiares.
PRESENCIA DE SOCIOS DIRECTIVOS	El 96,2% de los encuestados son propietarios o co-propietarios de la auditora.
PRESENCIA DE SOCIAS DIRECTIVAS	En el 1,9% de los despachos sólo hay socias-directivas. El 16,8% tienen una presencia superior al 10% de socias-directivas, y el 15% por debajo. En el 56% de los despachos no cuentan con socias-directivas.
NÚMERO MEDIO DE EMPLEADOS	El 71,7% de los despachos son microempresas (entre 2 y 10 empleados), y sólo el 5,7% son medianas empresas (entre 51 y 250 empleados).
SERVICIOS PRESTADOS	El 31,1% de las empresas sólo realiza auditoría de cuentas. Para el 38,7% de estas firmas es su actividad básica (representa el 70% de su actividad). Otros servicios minoritarios son la consultoría fiscal o legal, la formación, o la elaboración de informes judiciales o periciales de administración concursal.

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo lo dispuesto en Hair *et al.* (2009) sobre el tamaño muestral para el desarrollo de análisis factoriales exploratorios, se redujo el número de ítems agrupando aquellos que fueran razonablemente homogéneos de acuerdo a la literatura (Marsh y O'Neill, 1984)³. Los ítems finalmente empleados para el análisis factorial exploratorio se recogen en la sección derecha de la **Tabla 1**.

Los resultados obtenidos del análisis factorial de componentes principales permiten obtener 7 factores o variables que configuran el constructo de la reputación de los socios-directivos. La varianza acumulada de estos factores es 82,20%, y su fiabilidad aceptable ($\alpha \geq 71\%$). Su denominación trata de representar a los atributos que incluyen, tal y como se aprecia en la **Tabla 4** (Modelo Confirmatorio Inicial). Para asegurar la validez de los resultados obtenidos, se desarrolla un análisis factorial confirmatorio. El modelo⁴ a analizar se recoge en la **Figura 2**. Ante el hecho de que la importancia de todas las dimensiones en la percepción de la reputación por los directivos no es significativa, se fueron eliminando las menos relevantes, obteniendo un modelo de reputación percibida por los directivos que se expone en la sección derecha de la **Tabla 4** (Modelo Confirmatorio Final) y se aprecia en la **Figura 3**⁵.

Tabla 4. Dimensiones de la reputación corporativa desde la perspectiva de los directivos

DIMENSIÓN	ATRIBUTOS MODELO CONFIRMATORIO INICIAL	IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN	ATRIBUTOS MODELO CONFIRMATORIO FINAL
Recursos humanos	Atracción personal con talento Retención personal clave Satisfacción del personal	4 $\beta=0.480^{**}$	Atracción personal con talento Retención personal clave Satisfacción del personal
Ética y Fidelidad	Comportamiento empresarial: compromiso y códigos de conducta Relaciones de larga duración con clientes	2 $\beta=0.682^{**}$	Comportamiento empresarial: compromiso y códigos de conducta. Relaciones de larga duración con clientes
Reputación en los medios	Visibilidad en los medios Actividades de patrocinio, cursos, eventos	5 $\beta=0.309^*$	Visibilidad en los medios Actividades de patrocinio, cursos, eventos
Reputación directivos	Reconocimiento grupos internos Reconocimiento grupos externos		
Buen funcionamiento	Calidad de gestión Evaluación de metas alcanzadas	1 $\beta=0.820^{**}$	Calidad de gestión Evaluación de metas alcanzadas
Responsabilidad Social Corporativa	Actividades protección del medio ambiente Transparencia informativa	6 $\beta=0.261$	Actividades protección del medio ambiente
Liderazgo	Respeto y credibilidad externos Líder en el desarrollo de su actividad	3 $\beta=0.542$	Respeto y credibilidad externos

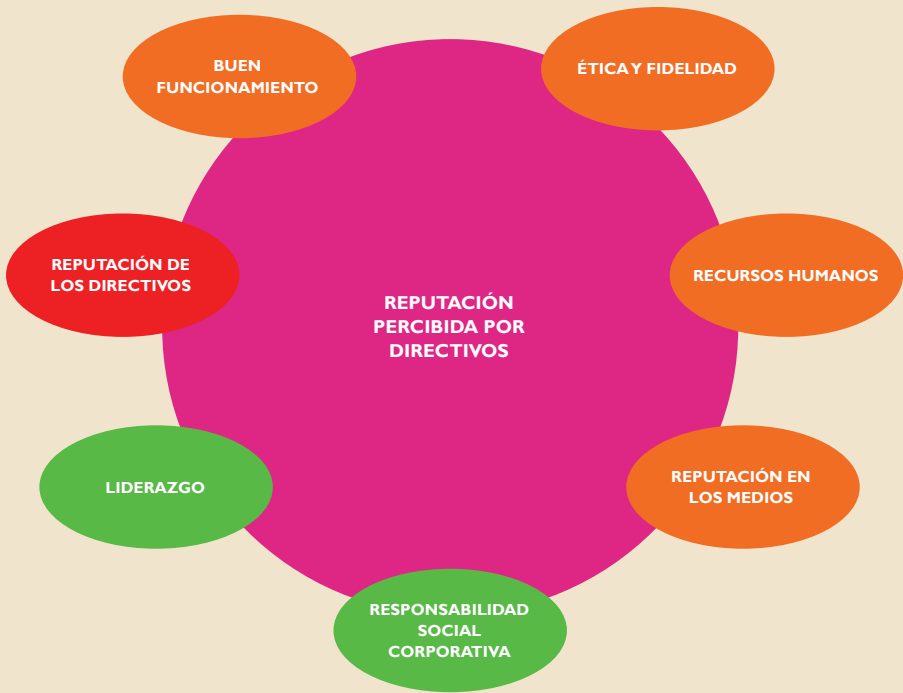
Fuente: Elaboración propia. β =Carga Estándar del Factor (importancia). ** Significatividad $p<0.01$ / * Significatividad $p<0.05$.

5. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA DIRECTIVOS DE AUDITORAS

El estudio realizado sobre las auditoras de cuentas que operan en España ha permitido determinar que la reputación percibida por los directivos se manifiesta claramente en siete dimensiones, cuyo orden de importancia (o significatividad) se puede apreciar en la **Tabla 4**.

En concreto, la alta significatividad de la dimensión *Buen Funcionamiento* se debe a que incluye la adecuada gestión tanto de los recursos como de los activos de los que dispone la auditora, facilita el desarrollo de las capacidades necesarias para alcanzar el éxito, e incorpora la evaluación del logro de los objetivos marcados, in-

Figura 2. Modelo de medida de la reputación percibida por directivos

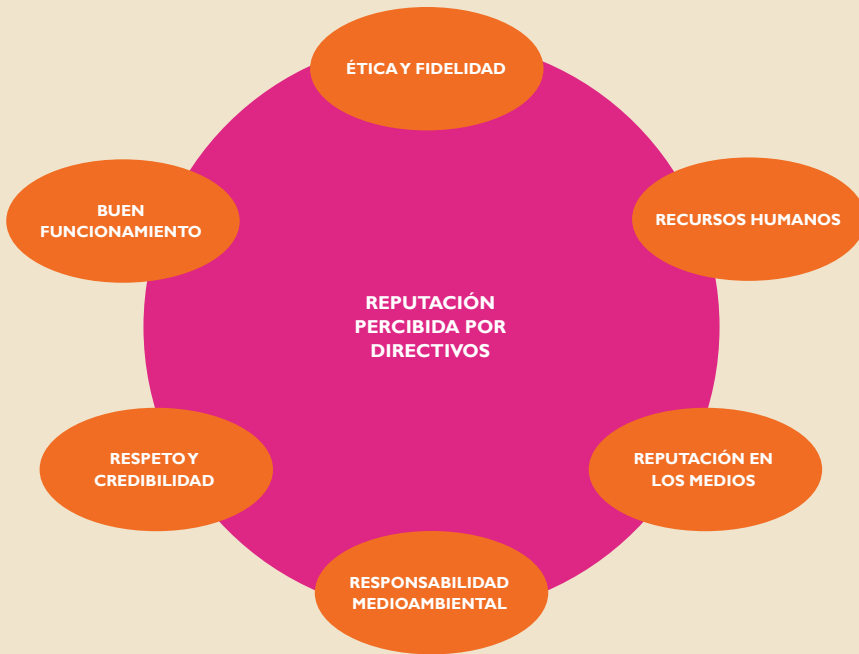


Fuente: Elaboración propia. Colores de las dimensiones: en naranja las que permanecerán en el modelo; en verde las que sólo mantendrán algún ítem concreto; en rojo las que no serán significativas y desaparecen del modelo.

cluyendo las medidas que se toman al respecto. Todas estas actividades son dirigidas y gestionadas por los directivos de la empresa para mejorar la eficiencia y la eficacia organizativas. Además, son analizadas y valoradas por el resto de grupos de interés vinculados con la organización (principalmente empleados y clientes), determinando en gran medida la reputación de la firma. Es por ello, que los directivos le otorgan una gran importancia.

La dimensión *Ética y Fidelidad* incluye dos aspectos. Por un lado, el compromiso de la alta dirección de desarrollar un comportamiento ético unido a la existencia de códigos de conducta que controlen la actuación de todos los miembros de la empresa. Esto garantiza el cumplimiento de normas morales y profesionales de las auditoras, cuya verificación se intensifica actualmente en España como consecuencia de la reciente debacle de algunas entidades financieras.

Figura 3. Modelo final de reputación percibida por directivos



Fuente: Elaboración propia.

Así, la creación de códigos de conducta que recojan la ética que se quiere fomentar en el despacho es una sencilla estrategia que los directivos de estas firmas pueden emplear para conseguir, como mínimo, normalizar las actuaciones de sus empleados y mejorar la actuación empresarial de cara a los clientes y a la sociedad en general. Por otro lado, la fidelización de clientes o mantener y aumentar su número es un objetivo que los directivos consideran clave a la hora de valorar la reputación de su auditora. Esto es consecuencia de que las empresas que requieren sus servicios no lo hacen de forma esporádica, sino por un periodo mínimo de 3 años, que normalmente van renovando anualmente (año a año) hasta un máximo de 9 años. Su fidelización implica que sus clientes están satisfechos con la firma respecto al proceso de trabajo, la calidad del informe y su precio; unido a que la reputación de otras firmas de auditoría o con-

diciones comerciales no son lo suficientemente atractivas para que dejen la auditora con la que trabajan.

El *Respeto y Credibilidad* es otra dimensión que refleja la reputación percibida por el directivo, y que depende principalmente de cómo es valorada la auditora y sus informes por sus grupos de interés externos, como clientes (empresas auditadas), inversores, competidores, y entidades financieras y de riesgo. Precisamente, la rigurosidad y veracidad de los informes emitidos será el referente para que algunos de estos grupos de interés evalúen la obtención de financiación e, incluso, calificaciones de riesgo de las firmas auditadas. En consecuencia, esta dimensión está fuertemente relacionada con el liderazgo empresarial, que para los directivos supone, por un lado, poder aspirar a auditar grandes o emblemáticas entidades, que repercutan aún más en su prestigio; y por otro, acceder más fácilmente a nuevos clientes, porque ellos quieren recibir un servicio de calidad de una reputada auditora.

La dimensión *Recursos Humanos* recoge la atracción, desarrollo y retención del personal con talento, unido a su satisfacción en el trabajo. En el sector estudiado, intensivo en mano de obra, es lógico que los directivos consideren clave contar con buenos empleados para alcanzar una buena reputación, pues en general son sus propios trabajadores los determinantes de la calidad del servicio prestado y de la reputación externa percibida. Además, el grado de satisfacción de su personal será trasladado a sus clientes y a otros grupos de interés externos (proveedores, competidores y sociedad en general) a través de sus interacciones, lo que justifica aún más su importancia en la configuración de la reputación corporativa.

La *Reputación en los Medios* es una dimensión que contempla las actividades empresariales de la auditora que son percibidas y reconocidas por los medios, considerando las amplias restricciones legales del sector estudiado. Así, el desarrollo y actualización de una página web, la visibilidad en los medios gracias a la auditoría a grandes empresas, la realización de informes o estudios de repercusión nacional e internacional, o el desarrollo de actividades de patrocinio, cursos o eventos pueden ser instrumentos que permitan a los directivos mejorar esta dimensión y llegar a grupos de interés externos que no les conocen.

Finalmente, la *Responsabilidad medioambiental* implica la realización de actividades que protegen el medio ambiente, como parte de



la responsabilidad social corporativa que puede desarrollar la auditora, en coherencia con su ética y las actividades de patrocinio mencionadas previamente.

De este modo, y como resumen, la reputación percibida por los directivos tiene dos componentes claros: internos y externos (**Tabla 5**), confirmando que incluye también la visión que tienen los de fuera sobre su empresa, tal y como afirmaban Carmeli y Tishler (2004).

Tabla 5. Composición de la reputación corporativa

REPUTACIÓN CORPORATIVA	
REPUTACIÓN INTERNA	REPUTACIÓN EXTERNA
Buen funcionamiento	Respeto y credibilidad
Recursos Humanos	Reputación en los medios
Responsabilidad Medioambiental	
Ética y Fidelización	

Fuente: Elaboración propia.

Así, la identificación de estas dimensiones permite la adecuada gestión de la reputación por parte de los directivos de la propia auditora, llegando incluso a mejorar sustancialmente la percepción de la empresa por otros grupos de interés internos (como los empleados) y externos (Davies *et al.*, 2010), dado el fuerte vínculo existente entre ambos. Ésto facilita el óptimo desarrollo de la reputación en la organización, favoreciendo la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas que se derivan de la misma.

De este modo, es interesante comentar que no son significativos varios atributos, pese a que inicialmente se consideraban importantes (**Tabla 4**). La reputación que los directivos perciben de sí mismos dentro y fuera de la empresa pierde significatividad como consecuencia de que parece más una evaluación de lo que la alta dirección cree que los grupos externos opinan acerca de su empresa (Carmeli y Tishler, 2004) que del colectivo en sí. El liderazgo en el desarrollo de la actividad también reduce su importancia por la existencia de las Big Four que lideran el mercado español, impidiendo a las pymes aspirar a ese estatus. No obstante, si la auditora logra el respeto y la credibilidad, ésta conduce a un liderazgo

entre las pymes del sector. Finalmente, la transparencia informativa disminuye su significación, debido a la singularidad y regulación del sector, pese a ser cada vez más relevante y demandada por la sociedad.

No aparecen en el modelo obtenido aspectos contemplados en otras investigaciones como la posición financiera, cultura, imagen de marca e innovación, como se puede observar en la **Tabla 6**.

Que la posición financiera de la auditora no aparezca como factor determinante de la reputación percibida por directivos en el análisis exploratorio es cuanto menos curiosa, dado que es frecuente encontrar trabajos anteriores que consideran esta dimensión, y la rentabilidad en particular, como un elemento imprescindible en la valoración de la reputación que realizan los directivos respecto de otras empresas⁶. Los resultados de este estudio revelan que no sucede lo mismo cuando son los directivos los que analizan sus propias empresas, por lo menos en el sector de auditoría.

En cuanto a la cultura, puede que la alta regulación del sector analizado limite su importancia y que ésta se refleje en la ética y códigos de conducta; situación que no tiene por qué ser trasladable a otros sectores. Por otro lado, es posible que los directivos de las pymes auditoras no aprecien suficientemente como se comparten los valores y creencias, ya que son ellos los que fijan la ideología. Todo esto puede justificar la pérdida de importancia de esta dimensión en la percepción de la reputación de los directivos de las auditoras. Sin embargo, esta variable organizativa debe considerarse en futuros estudios realizados en otras actividades.

La imagen de marca aparece parcialmente recogida en el modelo propuesto dentro de la Reputación en los medios, sin embargo parece que la calidad del servicio prestado pueda ser mejor y más objetivamente valorada por los clientes que por los propios directivos.

Finalmente, la innovación en el sector de la auditoría está limitada a la introducción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo, entendiéndose como un proceso de mejora continua, y por ello su relevancia no es tan significativa en la percepción de la reputación por parte de los directivos.

Si se compara el modelo de reputación percibida por los directivos con otros instrumentos de medida de la reputación utilizados mayoritariamente en la literatura, se aprecian similitudes y diferencias entre ellos, tal y como se observa en la **Tabla 6**.

Tabla 6. Comparativa del modelo propuesto con otros instrumentos

REPUTACIÓN CORPORATIVA: DIMENSIONES			
MODELO FINAL	FORTUNE	REPTRAK	MERCO EMPRESAS
Buen funcionamiento	Calidad de dirección	Gobierno o Integridad	
	Buen uso de los activos		
Ética y Fidelidad		Ciudadanía	Ética y responsabilidad social corporativa
Respeto y Credibilidad		Liderazgo	
Recursos Humanos	Habilidad para atraer, desarrollar y retener al personal con talento	Entorno de trabajo	Reputación interna
Reputación en los medios			
Responsabilidad Medioambiental	Responsabilidad social y medioambiental		
Innovación	Grado de innovación	Innovación	Innovación
Posición financiera y creación de valor	Fortaleza financiera	Resultados financieros	Resultados económico-financieros
	Calidad de los productos y/o servicios	Oferta de productos y servicios	Calidad del producto y/o servicio
			Dimensión internacional
	Inversión a largo plazo		

Fuente: Elaboración propia. En salmón: dimensiones inicialmente incluidas en el modelo de reputación de los directivos propuestos.

Sin embargo, los instrumentos con los que se compara el modelo de medida propuesto se han empleado para valorar la reputación de otras firmas, no la de la propia empresa en la que se desempeña la labor. Es por ello que la posición financiera y la cultura pierden importancia en el modelo creado. Además, se han utilizado para grandes empresas y no para pymes de un sector concreto, lo que justifica las diferencias existentes.

Si comparamos el modelo de reputación de los directivos en pymes con otros modelos desarrollados en dicho ámbito por académicos, se observan las siguientes diferencias. Martín *et al.* (2009) emplean las dimensiones de Fortune para desarrollar su estudio, identificándose las principales divergencias en la **Tabla 6** al examinar ambos modelos. Por otro lado, López e Iglesias (2010) emplean las tres dimensiones teóricas de la reputación propuestas por Weigelt y Camerer (1988): reputación vinculada al negocio, reputación del producto o servicio, y reputación asociada a la cultura organizativa. De

esta manera, la reputación vinculada al negocio se relaciona con las dimensiones buen funcionamiento, recursos humanos, y ética del modelo obtenido. La reputación de los productos y/o servicios está en cierta manera relacionada con la fidelización. Igualmente, la reputación asociada a la cultura organizativa, que incluye la orientación al cliente, estaría relacionada con la dimensión ética (y fidelidad) obtenida.

En cualquier caso, y a pesar de que los resultados obtenidos son específicos para el sector estudiado, el análisis de la percepción que el directivo tiene respecto a la reputación corporativa de su propia empresa supone un importante avance en la gestión de este activo intangible, pues permite conocer de primera mano qué aspectos de la reputación son considerados más relevantes y precisan de una gestión más específica. No obstante, habría que estudiar si los mismos resultados se extienden a otros sectores de servicios similares, intensivos en mano de obra.

Asimismo, a la luz de las conclusiones obtenidas, sería fundamental conocer qué nivel de reputación percibida por el directivo es el adecuado para optimizar los resultados de la organización. Además, es imprescindible considerar la intensidad de la interacción que los directivos tienen con otros grupos de interés internos (empleados) y externos (clientes), así como la importancia de otras variables que inciden en el traslado de la percepción de los directivos a otros grupos de interés, tales como su estilo de liderazgo, comunicación, habilidades directivas y credibilidad. Niveles moderados de reputación percibida por el directivo, acompañados de la adecuada gestión de dichas variables, favorecerá la transferencia de la reputación de la firma al exterior y la aparición de buenos resultados empresariales.



BIBLIOGRAFÍA

- Barlow J. y Stewart P. (2004) *Branded Customer Service: The New Competitive Edge*. Berrett-Hoechler Publishers Inc., San Francisco.
- Bergh, D.D.; Ketchen, D.J.Jnr.; Boyd, B.K. y Bergh, J. (2010) "New Frontiers of the Reputation-Performance Relationship: Insights from Multiple Theories", *Journal of Management*, Vol. 36, núm.3, p. 620-632.
- Carmeli, A. y Tishler, A. (2004) "The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, p. 1257-1278.
- Cravens, K.S. y Oliver, E.G. (2006) "Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management", *Business Horizons*, Vol. 49, p. 293-302.
- Davies, G.; Chun, R.; da Silva, R. y Roper, S. (2003) *Corporate Reputation and Competitiveness*. Routledge, Londres.
- Davies, G.; Chun, R. y Kamins, M.A. (2010) "Reputation Gaps and the Performance of Service Organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, núm. 5, p. 530-546.
- De Quevedo, E. (2003) *Reputación y creación de valor. Una relación circular*, Paraninfo, Madrid.
- Dollinger, M.J.; Golden, P. y Saxton, T. (1997) "The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, núm. 2, p. 127-140.
- Drucker, P. (2000) *El Management del Siglo XXI*, Edhasa, Barcelona.
- Durendez, A. (2001) *La Auditoría de Cuentas en España: Un Estudio Emprírico sobre la Función, Utilidad y Comprensión del Informe de Auditoría*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena.
- Elsbach, K.D. y Glynn, M.A. (1996) "Believing your own 'PR': Embedding Identification in Strategic Reputation", *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, p. 65-90.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. y Server, J.M. (2000) "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *Journal of Brand Management*, Vol. 7, núm. 4, p. 241-255.
- Fombrun, C.J. y Shanley, M. (1990) "What's In a Name?: Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, núm. 2, p. 233-258.
- Groenland, E.A. (2002) "Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, núm. 4, p. 308-315.
- Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J.; Anderson, R.E. y Tatham, R.L. (2009) *Multivariate Analysis*. 7ª Edición, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Helm, S. (2011) "Employees' Awareness of Their Impact on Corporate Reputation", *Journal of Business Research*, Vol. 64, p. 657-663.
- Highhouse, S.; Broadfoot, A.; Yugo, J.E. y Devendorf, S.A. (2009) "Examining Corporate Reputation Judgments with Generalizability Theory", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, núm. 3, p. 782-789.
- Hochschild, A.R. (1983) *The Managed Heart. Commercialization of Human Feelings*. University of California Press, Berkeley.
- López, V.A. e Iglesias, S. (2010) "Reputación y Rendimiento Sostenible en PYMES", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19, núm. 1, p. 87-106.
- Martín, G., Navas, J.E. López, P. y Delgado, M. (2009) "La Reputación Corporativa y las Alianzas en el Contexto de las Industrias Emergentes. El Caso de las Empresas Biotecnológicas Españolas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, núm. 4, p. 139-154.
- Marsh, H.W. y O'Neill, R. (1984) "Self-Description Questionnaire III: the Construct Validity of Multidimensional Self-Concept Ratings by Late Adolescents", *Journal of Educational Measurement*, Vol. 21, núm. 2, p. 153-174.
- Olmado, I. y Martínez, I. M. (2011) "Medida de la Reputación Empresarial en Pymes de Servicios", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 20, núm. 3, p. 77-102.
- Roberts, P. y Dowling, G. (2002) "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, núm. 12, p. 1077-1093.

Villafañe, J. (2004) *La Buena Reputación. Clave del Valor Intangible de las Empresas*, Pirámide, Madrid.

Weigelt, K. y Camerer, C. (1988) "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategy Management Journal*, Vol. 9, núm. 5, p. 443-454.

NOTAS

* Este trabajo se ha realizado con la Ayuda a la Investigación 2009-2010 otorgada por la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena.

** Agradecer los comentarios y sugerencias de los revisores de la revista UBR, así como la ayuda prestada en la mejora del artículo a Antonio Duréndez Gómez-Guillamón y Juan Antonio Martínez León.

1. Autora de contacto: Universidad Politécnica de Cartagena; Facultad de Ciencias de la Empresa; Departamento de Economía de la Empresa; C/ Real, 3; 30201- Cartagena (Murcia); España.

2. Real Decreto Legislativo 1/2011 de 1 de julio por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas. Boletín Oficial del Estado de 2 de julio de 2011, p. 70330-70372.

3. Se recomienda contar con una muestra mínima de 5 encuestados para cada parámetro o ítem estimado. Dado que en este caso el tamaño muestral era inferior, fue necesario un ajuste del número de ítems en relación a dicho tamaño muestral. La homogeneidad se comprobó empíricamente mediante la correlación ítem-total, que en ningún caso fue inferior a 0.30 (Marsh y O'Neill, 1984).

4. Se trata de un modelo confirmatorio de segundo orden de carácter reflectivo, porque se considera que los indicadores son el resultado de una buena reputación (Bergh *et al.*, 2010; Boyd *et al.*, 2010; López e Iglesias, 2010; Ponzi *et al.*, 2011).

5. La evaluación de la validez de este modelo se ha realizado mediante un análisis path (AMOS 18). Los resultados indican la importancia y significatividad de cada una de las dimensiones, tal y como se indica en la Tabla 4. La fiabilidad del modelo final de reputación percibida por los directivos queda garantizada al analizar la fiabilidad compuesta de Recursos Humanos, Ética y fidelidad, Reputación en los medios y Buen funcionamiento (96,2%, 89,6%, 70,6% y 92,2%, respectivamente), y la varianza extraída (89,5%, 81,3%, 53,6%, y 85,8%, respectivamente).

6. Ver Dollinger *et al.* (1997), Roberts y Dowling (2002), De Quevedo (2003), Villafañe (2004), López e Iglesias (2010), Martín *et al.* (2009); así como los instrumentos de Fortune, Reputation Institute y Merco Empresas.