

## REPUTACIÓN CORPORATIVA Y VENTAJA COMPETITIVA. ENSAYO A PROPÓSITO DE LAS CUATRO PROPIEDADES DE JAY BARNEY

Diógenes Mayol<sup>1</sup>  
COMUNICADOR SOCIAL

### Resumen:

Se propone constatar si como aseguran los autores de "La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades", la reputación cumple las cuatro propiedades que –según Barney– deben reunir todo recurso de una empresa, para ser potencialmente válido para alcanzar ventajas competitivas, esto es: valioso, escaso, imperfectamente imitable y difícilmente sustituible. En tal sentido, se revisó cada propiedad vis a vis con las características de la reputación y encontramos que los autores no consiguen demostrarlo.

**Palabras claves:** Empresa, organización, propiedades, reputación corporativa, ventaja competitiva

### INTRODUCCIÓN

El XI Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)<sup>2</sup> se efectuó en Zaragoza (2001) bajo el lema "Retos y oportunidades para la gestión empresarial".

En esa ocasión, Antonio Arbelo Álvarez y Pilar Pérez Gómez (2001), ambos profesores de la Universidad de La Laguna (España) presentaron el trabajo titulado: "La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades", el que llega a nosotros sin año de publicación, por lo que se asumirá el 2001 como dicho año.

En este documento de quince páginas los autores (2001: 1) examinan "la relación entre la reputación de la empresa y su resultado económico, usando la medida de Fortune<sup>3</sup> previa eliminación del halo financiero". Con ese propó-

---

<sup>1</sup> dmayol04@yahoo.com

<sup>2</sup> Creada en 1990 "con el propósito de contribuir al desarrollo de la economía y la dirección de la empresa" <http://www.acede.org/>

<sup>3</sup> Revista de negocios publicada por Time Inc., fundada en 1930.

sito en mente, toman las cuatro propiedades que según Jay B. Barney<sup>4</sup> deben reunir los recursos de una empresa, para estos ser potencialmente válidos para alcanzar ventajas competitivas y determinar si la reputación cumple con dichas propiedades.

Nosotros seguiremos a los autores en su estudio con el fin de constatar si, en efecto, la reputación es un recurso potencialmente válido para alcanzar ventajas competitivas, comparando cada propiedad (valioso, escaso, imperfectamente imitable y difícilmente sustituible) vis a vis con las características de la reputación.

Para ello, fundamental es saber primero qué debemos entender por reputación.

#### BIEN O MAL REPUTADO

Arbelo Álvarez y Pérez Gómez (2001: 5) concuerdan en definir a la reputación “como el reflejo que una organización tiene en el tiempo de cómo la ven sus influenciadores [todos aquellos individuos y grupos con un interés en influir sobre el éxito de la empresa] y cómo lo expresan a través de sus pensamientos y palabras”. Entre los influenciadores<sup>5</sup> [sic], los autores destacan a: “los clientes, empleados, comunidad financiera (analistas, bancos) y comunidad local (gobiernos locales y grupos de presión)”. Tanto la definición como la lista de influenciadores se asemejan a aquello que Edward Freeman denomina *stakeholders*; es decir “Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (en Navarro, 2008: 73).

Lamentablemente, Arbelo y Pérez (2001: 5) no son exhaustivos al enumerar a los influenciadores y tampoco explican, por ejemplo, cómo o por qué los clientes se interesan en influir sobre el éxito de la empresa. Si seguimos esa ruta, debemos entender que no todos son influenciadores, es decir, no todos están interesados en “influir sobre el éxito de la empresa” lo que equivale a asegurar que no todos participan del consenso acerca de la reputación organizacional. Ha de suponerse, asimismo, que esta influencia puede ser contraria al éxito, pues existe la némesis de la reputación: la mala reputación.

---

<sup>4</sup> Jay B. Barney es PhD, profesor de Gerencia y consultor de empresas públicas y privadas; sus áreas de experticia incluyen: emprendimiento, gerencia estratégica y cambio organizacional.

<sup>5</sup> La Real Academia Española no registra este término en su diccionario.

Ya que los autores no se extienden mucho al respecto, asumimos que su intención es ofrecer un concepto de reputación adaptado a la empresa, amén de que “no existe un consenso general en la literatura sobre este concepto [reputación]”, asunto en el que son acompañados por otros autores como Pucheta (2010) y Alcalá (s/f); de ser así, es nuestro parecer, se alejan del verdadero significado del término. Con menos palabras, Diego Saavedra Fajardo (1853: 81) dice: “¿Qué otra cosa es la reputación sino un ligero espíritu encendido en la opinión de todos [...]?” y Peter Wilson le acompaña: “La reputación de un hombre es la muestra de respeto de otra gente por él” (200?: 177).

De las muchas definiciones sobre reputación que escasa ayuda han dado para el consenso, particularmente en el ámbito de la comunicación organizacional, además de concisas, pocas son tan claras respecto del carácter y –sobre todo– del origen social de la reputación. Ese carácter de consenso social es el que dificulta aceptar que la reputación depende en exclusivo de tales influenciadores; sensación similar deja en nosotros Justo Villafañe, cuando señala que la reputación “nace del reconocimiento que los citados stakeholders hacen del comportamiento de una empresa” (s/f: 7).

En semejante consenso o “Acuerdo mutuo entre personas de opiniones diferentes” (Ayllón, 2003: 277) se presupone participan otros miembros de la sociedad, *aunque no estén particularmente interesados* en el éxito de la empresa; ello nos hace proclives a la “representación colectiva” a que se refiere Fombrun (citado por Pucheta, 2010: 191) y a distanciarnos del concepto de reputación ofertado por Norberto Mínguez (1999) y otros similares: “el resultado de la estimación de los distintos públicos que tienen una relación con la empresa”.

Por otra parte, al caracterizar la reputación no nos resulta difícil encontrar similitudes con la confianza:

- Referencial y asignada por terceros.
- El beneficiario sólo puede disfrutar de ella sin llegar a ser su dueño.
- Puede ser retirada por sus otorgantes; no es absoluta ni permanente en el tiempo.
- Su vigencia depende del beneficiario.
- Puede trastocarse en su contrario: mala reputación / desconfianza.

Y también diferencias:

- Quien confía asume riesgos; quien concede reputación lo hace basado en información, hechos y/o experiencia.

- La confianza ocurre de una persona a otra (uno a uno) y la reputación, de varias a una (muchos a uno).

Miquel Bastons I Prat (2000: 115) nos dice más:

“En muchas situaciones, la preocupación por la propia reputación puede ser un freno al oportunismo *ex post* y reducir las tentaciones para incumplir un acuerdo o renegociarlo [...] La reputación amplía el valor del compromiso imperfecto [cada miembro busca sus propios intereses aprovechándose del trabajo de los demás] elimina los incentivos a un comportamiento oportunista [...] y crea así confianza”.

Vemos pues que la reputación no sólo beneficia a quien ha sido prestigiado; también genera obligación de sostener –cuando menos– las cualidades que le hicieron merecedor de semejante atribución, con lo cual se crea y retroalimenta un círculo virtuoso, como se muestra en la figura 1. De lo contrario, caerá en desgracia y verá mermada su valía ante la sociedad y con ella, su reputación.

Figura 1. El ciclo virtuoso de la reputación



Fuente: Elaboración propia.

Con esta base conceptual, se revisan las propiedades de J. B. Barney.

### VALIOSO

Un recurso será valioso, dicen Arbelo y Pérez (2001: 6) “cuando le permite a una empresa concebir o implantar una estrategia que mejore su eficiencia y eficacia” y argumentan:

En general, la reputación manda señales positivas al mercado sobre los productos, empleados y estrategias de la empresa, lo que posibilita la comparación con otras empresas competidoras. De esta forma, una buena reputación puede generar un rendimiento extra al inhibir la entrada al sector de entrantes potenciales (Caves y Porter, 1977). De acuerdo con esto, una reputación positiva permite añadir valor a la empresa en al menos una de las siguientes formas (Deephouse: 2000): (a) posibilitando unos menores costos; (b) permitiendo incrementar el precio, y (c) generando barreras a la competencia.

Los autores aseguran que “la reputación manda señales positivas al mercado” (2001: 6) lo que hace que su análisis sea *expos facto*, luego de que la reputación le ha sido conferida a la empresa y no antes. Esto lo vemos también en Villafañe (s/f: 8): “La reputación corporativa integra tanto las variables fuertes del management –resultados económicos, calidad de la oferta comercial, innovación y ética y responsabilidad corporativa– y esa es la razón de su transversalidad”.

En realidad, la reputación es la respuesta –la *señal positiva* o la *muestra de respeto*– de la comunidad a la constancia en el ser, decir y hacer de la organización; es producto del consenso en torno a la empresa o, lo que es igual, el cierre de un círculo virtuoso cuyos primeros trazos comienzan, sí, en la empresa, porque ésta debe demostrar que la merece, lo mismo que la confianza, aunque tal demostración no garantiza la distinción.

Dicho de otra forma. Para aspirar ser una empresa reputada toda organización debe tomar la decisión de hacer cuanto sea necesario para candidatearse ante la sociedad. Si vamos tras los pasos de Bastons I Prats (2000: 16), esta decisión supone:

- 1) *Acciones*: acontecimientos cuya ocurrencia **depende del agente** (negritas nuestras).
- 2) *Reacciones*: acontecimientos cuya ocurrencia no depende del decisor. A veces se denominan simplemente sucesos. Son el efecto que producen las acciones en el entorno.
- 3) *Consecuencias*: el efecto que producen las reacciones en el decisor.

La organización, por tanto, no puede más que disfrutar de la reputación asignada, la que también puede retirársele si se aprovecha inapropiadamente de ella o no mantiene en el tiempo su ser, decir y hacer que le valió tal reputación, pues ésta no se otorga a ciegas ni a dedo y es de uso personal e intransferible, o mejor, organizacional e intransferible, lo que limita la comparación inter-empresarial como veremos más adelante.

De lo anterior se deriva que si de la reputación dependiera “concebir o implantar una estrategia que mejore su eficiencia y eficacia” (Bastons, 2000: 6) ninguna empresa podría ser más eficaz ni más eficiente, con independencia de su reputación; por fortuna, no es así.

Revisados los seis orígenes principales de barreras contra la competencia propuestos por Michael E. Porter, comprobamos que ninguno se refiere, directa o indirectamente, a la reputación; ellos son: Economía de escala; diferenciación del producto; requerimientos de capital; desventajas en costos independientemente del tamaño; acceso a los canales de distribución, y política gubernamental (cfr. Porter en Mintzberg, 1993: 73-74).

Asimismo, las determinantes de riesgo en la sustitución –desempeño relativo en precios de los sustitutos, costos fluctuantes y propensión del comprador al sustituto– tampoco se relacionan directamente con la reputación, a menos que esta última (la propensión del comprador al sustituto) tenga que ver con la reputación... del sustituto.

En síntesis, por tratarse de una asignación de la sociedad y por la sociedad con base en la actuación de la empresa, la reputación es y debe ser considerada por ésta como una atribución inestimable, aunque por razones distintas a las indicadas por Arbelo y Pérez y puesto que “la reputación tiene una base relativa” (Sanz y González, 2005: 118) la organización debe cuidarse de asumir tres asertos equivocados sobre el particular:

- Toda empresa tiene una reputación, se quiera o no (cfr. Ogalla, 2005: 11).
- La reputación es estructural y permanente (cfr. Lozano D, 2005: 320).
- Puede emplearla como licencia de curso.

#### **ESCASO**

La segunda de las cualidades barneyanas es que los recursos “deben ser escasos, tanto para los competidores actuales como potenciales” (Arbelo y Pérez, 2001: 3) y se admite que la atribución de escasez “no es fácil de evaluar”. A propósito de la escasez de la reputación en este caso, Arbelo y Pérez (2001: 6) apuntan: “Una condición necesaria para ello es que la reputación entre las empresas sea diferente, de forma que unas tengan una reputación mejor que otras”.

Resultado de lo expresado, vemos que la reputación no es escasa en el sentido literal del término: “Corto, poco, limitado” (RAE: 2011). No existe escasez de reputación como de rodio, platino, bienes de capital o materia prima, los que posiblemente dependen de un suplidor y/o de la capacidad de producción insta-

lada; por ello tiene razón la pareja autoral en cuanto a que la reputación no es fácil de evaluar... ¡Porque no se origina ni se fabrica *en* la organización! Porque es una valoración concordada por terceros y consecuentemente, intangible, subjetiva. Hete acá por qué Norberto Mínguez (1999: s/p) dice que “Lo más difícil para una organización es conseguir que su reputación sea buena para todos los públicos”.

En ese sentido y por lo que veremos más adelante, no es exigible la *condición necesaria* de Arbelo y Pérez, como tampoco es factible comparar reputaciones (la de ésta es mejor que la de aquella) dado que su asignación puede basarse en criterios distintos e igualmente válidos, incluso para empresas del mismo sector, según nos dice Daniel Vargas (2006: 4): “el valor, que es un estimable, no generaliza, sino que especifica y destaca”. De tal manera que toda empresa es susceptible de ser reputada, al menos en teoría; la mala noticia es que tal asignación cubre toda la escala de los números negativos y positivos... y pocos son los favorecidos por el consenso social.

Así pues, la reputación es tan escasa como lo permita la empresa ¡que-ya-disfruta-de-ella!, vía el *ser*, *decir* y *hacer* organizacional, porque previa a esta deferencia, no es que se tenía poca o mucha reputación; simplemente, no se tenía.

Entonces, sólo es posible determinar si la empresa tiene reputación (un valor que le ha sido conferido por méritos) o no la tiene y si ésta es buena o mala, ni más ni menos. En caso de no ser buena o de venirse a menos –siempre que no sea demasiado tarde– ha de revisarse, mejorarse y/o cambiarse, no la reputación, sino la identidad corporativa, es decir la personalidad organizacional: “Debemos asegurarnos de no variar los factores que la sustentan pues, si lo hacemos, nuestra reputación se derrumbará” (Castañeda, 2006: 103).

Y que la reputación sea conferida impide la reputación auto asignada... so pena de ganar –¡Esta vez, sí!– mala reputación, la cual puede obtenerse sin que medie la reputación; la buena reputación, queremos decir.

Por tanto, concluimos: la escasez como la entiende J. B. Barney no aplica para la reputación.

#### **IMPERFECTAMENTE IMITABLE**

Esta propiedad se refiere “a las dificultades que enfrenta una empresa cuando intenta copiar un recurso de otra” (Arbelo y Pérez, 2001: 6):

De acuerdo con Barney (1991), existen tres fuentes de la imitabilidad imperfecta de los recursos: (1) las condiciones históricas únicas de una empresa, hay ciertos recursos que obtenerlos y explotarlos dependen de unas circunstancias muy concretas tanto en el espacio como en el tiempo; (2) la ambigüedad causal, que surgen cuando las empresas que operan en un sector no entienden (o entienden solo parcialmente) el nexo entre los recursos de la empresa y su ventaja competitiva sostenida; y (3) la complejidad social, que aparece cuando los recursos están envueltos en las rutinas organizacionales, en el sistema y cultura de la empresa y/o cuando están ocupados en muchas funciones organizacionales.

Acá los autores dejan en nosotros la cuasi convicción de que la reputación se genera *en* la empresa, a semejanza de un producto o servicio, a contravía de lo que decimos unas líneas antes. Esta idea se asienta tras leer el siguiente párrafo, que más parece referirse a la cultura organizacional:

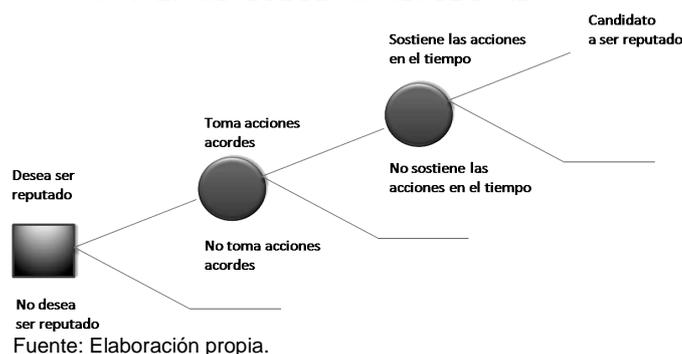
La reputación se construye a partir de una serie de interacciones complejas entre los trabajadores, sus rutinas de trabajo, las influencias externas y las ideologías, siendo, de este modo, un concepto que involucra a toda la organización con sus influenciadores. La reputación empresarial, por tanto, se desarrolla en el tiempo a través de un proceso social muy complejo que resulta difícil de imitar.

Como muestra de lo que decimos, J. Etkin y L. Schvarstein (1995: 207) dicen de la cultura corporativa que abarca “los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados [...] incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

Ya sabemos que la reputación es consecuencia de un apropiado y acertado ser, decir y hacer corporativo, que exige del consenso social para denominarse así. No hay manera de imitar semejante producto intangible, porque ni tan siquiera su beneficiario puede copiarlo o manufacturarlo. No obstante, sí es posible imitar las buenas prácticas en el ser, el decir y el hacer corporativo, con las adaptaciones de cada caso, lo que puede desembocar –congruencia, coherencia y tiempo de por medio– en el reconocimiento de la comunidad y la eventual asignación de reputación (véase la figura 2).

En síntesis, la reputación no sólo es imperfectamente imitable, según concluyen Arbelo y Pérez, sino que es inimitable por definición. Lo imitable, diría Sócrates, es alcanzar una buena reputación “esforzándote en ser lo que quieres parecer”. Bastons indicaría que la organización debe iniciar *acciones* congruentes que generen *reacciones* y *consecuencias* en ese sentido.

FIGURA 2. ÁRBOL DE DECISIONES DE LA REPUTACIÓN



Así que cualquier empresa (pública o privada, con o sin fines de lucro) puede comenzar a imitar las buenas prácticas corporativas, donde cabe el *benchmarking* o, lo que es igual, compararse para ser mejor... que ya descubrirá la distancia que separa el decir del hacer.

#### DIFÍCILMENTE SUSTITUIBLE

[...] no debe existir otro recurso valioso, escaso o imperfectamente imitable que sea estratégicamente equivalente. Dos recursos son estratégicamente equivalentes cuando pueden ser empleados independientemente para implementar una misma estrategia (Arbelo y Pérez; 2001: 4).

Pues bien, además de estas y otras consideraciones los autores no nos dicen por qué la reputación es difícilmente sustituible, aunque no eluden asegurar que ella es "difícilmente sustituible". Toda sustitución supone la existencia de al menos una alternativa, distinta y/o semejante al elemento potencialmente sustituible y no es el caso que nos ocupa, a menos que nos refiramos a la reputación de la mala.

En su lugar, diremos que si no es imitable por el beneficiario mismo y hasta "resulta muy difícil que la reputación empresarial pueda modificarse de manera significativa por parte de la propia empresa" (Martín De Castro, 2008: 35) no hay manera de que exista otro recurso equivalente a la reputación, a menos que se trate –¡Ajá!– de reputación. Y ya conocemos la receta para *aspirar* a ella.

De la reputación, dijimos, se tiene previa asignación social consensuada, o no se tiene: "es un activo muy delicado, ya que se deteriora muy rápida y fácilmente, si no se cuida" (Pucheta M., 2010: 194) y recuperarlo es muy difícil; en

ocasiones, hasta imposible. Con la reputación no parece haber medias tintas sin importar el calificativo que le acompañe, *buena* o *mala*.

La reputación es en efecto difícilmente sustituible dada su naturaleza intangible, de reconocimiento social, carácter particular e intransferible; la diferencia sustantiva está en que también es difícilmente sustituible para la empresa misma! una vez perdida a consecuencia de un errado ser, decir y/o hacer organizacional: “La amenaza principal contra las corporaciones”, advierte Gustavo Morello (2003: 3), “no está en los boicots o en los ‘escraches’ en los medios: proviene de dentro”.

En resumen, la reputación es valiosa por tres motivos fundamentales:

- No es sencilla de obtener
- Es muy fácil de perder y
- Es ardua de recuperar

#### CONSIDERACIONES FINALES

Tras su exposición, Arbelo y Pérez (2001: 7) concluyen que “La reputación [...] es un recurso empresarial capaz de generar ventajas competitivas sostenidas, en tanto que reúne las propiedades de ser un recurso escaso, valioso, imperfectamente imitable y difícilmente sustituible”.

Hecho el repaso propuesto, hemos encontrado que:

- La reputación es y debe ser considerada por la organización como una atribución valiosa e inestimable, por razones distintas a las indicadas por Arbelo y Pérez: no es sencillo obtenerla, no es fácil de sostener, es muy fácil de perder y harto difícil de recuperar.
- La escasez, como la entiende J. B. Barney, no es aplicable a la reputación.
- La reputación es imperfectamente imitable porque es inimitable, en tanto particularísima e intransferible. Y según se las comprende, ninguna de las tres fuentes de la imitabilidad imperfecta de los recursos barneyanos aplica.
- La reputación es difícilmente sustituible, incluso para quien hace usufructo de ella si llega a perderla irremediablemente; sin embargo, los autores no explicitan cómo ni por qué la reputación cumple la cuarta propiedad de Barney.

Dicho esto, queda en claro que la reputación no puede considerarse *stricto sensu* un recurso potencialmente válido para alcanzar ventajas competitivas pues, siguiendo el discurso de Arbelo y Pérez, hemos encontrado que:

- Al menos una de las propiedades de Jay B. Barney no se cumple, y
- Al menos una de las propiedades ha sido insuficientemente explicada por los autores.

Ello no es óbice para que la organización la tenga en alta estima y se enorgullezca de la reputación ganada, porque además del reconocimiento social que esta implica, es prueba evidente de que su ser, su decir y su hacer, se corresponden con lo que la comunidad considera bueno y seguramente contribuirá a mejores resultados en el ejercicio empresarial, pues sus iniciativas, productos y/o servicios, estarán cubiertos por ese halo de reputación asignado por la comunidad... la misma comunidad que se sirve de ellos.

Entiéndase bien: La empresa no es eficiente, eficaz, se comporta moralmente, es ambientalmente responsable y etc., *porque* es reputada. Es justo lo contrario.

No obstante las diferencias con los autores, llegaremos paradójicamente a una conclusión similar: "podemos afirmar que una reputación positiva [contribuye a incrementar] el resultado de la empresa" (Arbelo y Pérez, 2001: 7) y como se afirma esto, se afirma lo otro: una mala reputación contribuye a la disminución de los beneficios y a una eventual desaparición de la empresa.

#### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alcalá, M. A. (s/f), *Reputación corporativa. Fundamentos conceptuales*, en <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>, consulta: 12-12-2010.
- Arbelo, A. A.; Pérez G., P. (2001), *La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades*, Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Zaragoza, Aragón.
- Ayllón Vega, J. (2003), *Filosofía mínima*, Ariel, Barcelona-España.
- Baston I Prat, M. (2000), *La toma de decisiones en la organización*, Ariel, Barcelona-España.
- Castañeda M., L. (2006), *101 maneras de ser todo lo que eres capaz de ser*, José Núñez Carranza, México.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995), *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Paidós, Buenos Aires.

- Lozano Díaz, F. (2005), "La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas", *Reseña, Comunicación*, 3, Universidad de Sevilla, en [http://www.revista.comunicacion.org/pdf/n3/resenas/la\\_buena\\_reputacion\\_claves\\_del\\_valor\\_intangible\\_de\\_las\\_empresas.pdf](http://www.revista.comunicacion.org/pdf/n3/resenas/la_buena_reputacion_claves_del_valor_intangible_de_las_empresas.pdf), consulta: 4-01-2011.
- Martín De Castro, G. (2008), *Reputación empresarial y ventaja competitiva*, ESIC, Madrid.
- Mínguez A., N. (1999), "Un marco conceptual para la comunicación corporativa", *ZER, Revista de Estudios de Comunicación*, No. 7, revista electrónica, <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>, consulta: 16-12-2010.
- Morello, G. (2003), "Desde Argentina: Líneas para la agenda de un gerente", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, No. 8, <http://www.eticaed.org/13.Morello.pdf>, consulta: 3-01-2011
- Navarro G., F. (2008), *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*, ESIC, Madrid.
- Ogalla S., F. (2005), *Sistema de gestión. Una guía práctica*, Díaz Santos.
- Porter, M. (1993), "Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia". En: Mintzberg, H. y Quinn, J. B., *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, México.
- Pucheta Martínez, M. (Coord.). (2010), *Información y comunicación de la RSC*, Netbiblo, La Coruña.
- RAE (2011), *Diccionario de la Real Academia Española*, disponible en <http://www.rae.es>.
- Saavedra F., D. (1853). Idea de un príncipe político-cristiano, representada en cien empresas. En: *Obras de Don Diego de Saavedra Fajardo y del Licenciado Pedro Fernández Navarrete*, M. Rivadeneira, Madrid.
- Sanz G., M.; González L., M. (2005), *Identidad corporativa: claves de la comunicación corporativa*, ESIC, Madrid.
- Vargas G., D. (2006), "El valor y su origen dentro de la esencia humana (Una mirada al sentido ontológico del valor)", *A Parte Rei. Revista de Filosofía*, No. 45, <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/vargas45.pdf>, consulta: 3-01-2011.
- Villafañe, J. (s/f), *La reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresarial*, en <http://s3.amazonaws.com/lcp/comunicacion-estrategica/myfiles/Justo%20Villafane.pdf>, consulta: 21-12-2010.
- Wilson, Peter J. (200?). *Las travesuras del cangrejo. Un estudio de caso Caribe del conflicto entre reputación y respetabilidad*. Universidad Nacional de Colombia, San Andrés.