

Universitat Politècnica de València  
Facultad de Administración y Dirección de Empresas



TESIS DOCTORAL

**La *Impression Management* Aplicada a la  
Construcción de Reputación Personal y en las  
Organizaciones: El Caso del *DirCom***

**Doctoranda:**

Rita Jácome López

**Directores:**

Dr. D. Manuel Guillén Parra  
Dra. Dña. Lourdes Canós Darós  
Dr. D. Alexis Jacobo Bañón Gomis

VALENCIA, noviembre 2015



## RESUMEN

Numerosas investigaciones científicas han puesto de manifiesto la importancia y los beneficios que reporta a nivel personal y organizacional contar con una buena reputación. En particular, la teoría de la *impression management* o gestión de las impresiones, constituye un pilar importante en la construcción de reputación personal en el día a día de las organizaciones. Las investigaciones en este ámbito han confirmado su interés de modo particular en los procesos de selección, en la determinación del ajuste del candidato al puesto y/o a la compañía, la evaluación del desempeño laboral y en el desarrollo de carreras profesionales.

A pesar de la importancia e interés de la teoría de la *impression management* (en adelante *IM*) y de la necesidad de contar con una buena reputación en las organizaciones, no existe hasta la fecha evidencia acerca de la influencia que las técnicas de *IM* pueden tener en la construcción de reputación personal. Como tampoco existe evidencia empírica de la posible repercusión que pueda tener la reputación personal en la reputación de la organización en su conjunto. Por este motivo, examinar esta relación entre *IM*, *reputación personal* y *reputación corporativa* podría arrojar luz acerca de los procesos de construcción de reputación en las organizaciones, y de modo especial su desarrollo en el caso de los directores de

comunicación. Es por esto que en esta tesis se propone como objetivo abordar el estudio de la *IM* y sus dimensiones, presentándola como antecedente de la reputación personal (en adelante RP), y poniéndola en relación con la reputación corporativa (en adelante RC).

Para lograr este objetivo, la investigación se estructura en cinco capítulos. En el primero se lleva a cabo un estado del arte sobre la teoría de la *IM*, y se ofrece una definición integradora del constructo. En el segundo, se hace una descripción de lo que la literatura ha dicho hasta el momento sobre RP, para ponerlo en relación con la teoría de la *IM*. En el tercer capítulo, se analizan las distintas perspectivas bajo las que se ha estudiado el concepto de RC. Tras el estudio de la *IM*, y plantear su relación con la RP y la RC, en el cuarto capítulo, se propone un modelo relacional de reputación desde la teoría de la *IM* capaz de poner en diálogo los tres constructos (*IM*, RP y RC). Para terminar, en el capítulo quinto, se presenta un estudio empírico de carácter cualitativo basado en la *teoría fundamentada*, en el que se responde a las cuestiones de investigación que se desprenden del modelo relacional propuesto en el caso particular de los directores de comunicación españoles (en adelante *DirCom*). Finalmente, se concluye la tesis con algunas reflexiones acerca de los hallazgos obtenidos, con el reconocimiento de las limitaciones del trabajo y con la propuesta de futuras líneas de investigación.

## **ABSTRACT**

Numerous scientific studies have shown the importance and benefits of possessing a positive reputation at both the personal as well as organizational level. Specifically, the impression management theory is an important pillar in building personal reputation to everyday organizational life. Research in this area has demonstrated their interest in particular aspects such as recruitment processes, person-job fit, person-organization fit, job performance appraisal and career success.

Despite the importance of and interest in impression management theory (IM) and the need of organizations to develop a favorable reputation, to date there is no evidence about the influence IM techniques may have on building personal reputation. Nor is there existing empirical evidence of the potential impact that personal reputation may have on the reputation of the organization as a whole. Therefore, examining the relationship between *IM, personal reputation and corporate reputation* could shed some light on the processes of building reputation in organizations, and particularly its development in the case of communication managers. To this end, this thesis has the objective of studying IM and its dimensions, presenting it as an antecedent of personal reputation (PR) and presenting the relationship between PR and corporate reputation (CR).

To achieve this objective, the research is divided into five chapters. To begin, it is summarized an overview of IM theory. After this state of the art, an integrated definition of the construct is presented. Then, in the second chapter, we examine what the current literature has explained to date about PR in order to relate it to the IM theory. Next, in the third chapter, we analyze the different theoretical perspectives under which the concept of CR has been studied. After studying IM and proposing its relationship with PR and CR the fourth chapter shows a relational model of reputation from the theory of IM that is able to put in dialogue the three constructs (IM, PR and CR). To conclude, the fifth chapter presents a qualitative empirical study based on the *grounded theory*. The objective is to answer the propositions that emerged from the relational model presented, particularly in the case of Spanish communication managers (*DirCom*). Finally, the thesis concludes with some reflections on the findings of this research, noting the limitations of the study and proposing avenues for future research.

## RESUM

Nombroses investigacions científiques han posat de manifest l'importància i els beneficis que reporta a nivell personal i organitzacional comptar amb una bona reputació. En particular, la teoria de *l'impression management* o gestió de les impressions, constitueix un pilar important a la construcció de reputació personal en el dia a dia de les organitzacions. Les investigacions en aquest àmbit han confirmat el seu interès de manera particular en els processos de selecció, en la determinació de l'ajust del candidat al lloc de treball i/o a la empresa, l'avaluació de l'acompliment laboral i en el desenvolupament de carreres professionals.

Tot i la importància i interès de la teoria de *l'impression management* (d'ara endavant *IM*) i de la necessitat de comptar amb una bona reputació en les organitzacions, no existeix fins este moment evidència sobre l'influència que les tècniques d'*IM* poden tenir en la construcció de reputació personal, com tampoc hi ha evidència empírica de la possible repercussió que pugui tindre la reputació personal en la reputació de l'organització en el seu conjunt. Per aquest motiu, examinar aquesta relació entre *IM*, reputació personal i reputació corporativa podria donar llum sobre els processos de construcció de reputació en les organitzacions, i de manera especial, el seu desenvolupament en el cas dels directors de comunicació. És per això que en

aquesta tesi es proposa com a objectiu abordar l'estudi de l'*IM* i les seves dimensions, presentant-la com antecedent de la reputació personal (d'ara endavant RP), i posant-la en relació amb la reputació corporativa (en endavant, RC).

Per aconseguir este objectiu, la recerca s'estructura en cinc capítols. En el primer es porta a terme un estat de l'art sobre la teoria de l'*IM*, i s'ofereix una definició integradora del constructe. En el segon, es fa una descripció d'allò que la literatura ha dit fins al moment sobre RP, per posar-lo en relació amb la teoria de l'*IM*. En el tercer capítol, s'analitzen les diferents perspectives sota les quals s'ha estudiat el concepte de RC. Després de l'estudi de la *IM*, i de plantejar la seva relació amb la RP i la RC, en el quart capítol, es proposa un model relacional de reputació des de la teoria de la *IM* capaç de posar en diàleg els tres constructes (*IM*, RP i RC). Per acabar, en el quint capítol, es presenta un estudi empíric de caràcter qualitatiu basat en la teoria fonamentada, en el qual es respon a les qüestions de recerca que es desprenen del model relacional proposat en el cas particular dels directors de comunicació espanyols (en endavant *DirCom*). Finalment, es conclou la tesi amb algunes reflexions sobre les troballes obtingudes, amb el reconeixement de les limitacions del treball i amb la proposta de futures línies d'investigació.



A Javi, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional.

A mis padres, porque a ellos les debo todo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Son muchas las personas a las que tengo que agradecer el apoyo, tanto material como espiritual, que me han prestado durante estos últimos años para que esta tesis saliera adelante. Resulta imposible nombrar aquí a todas ellas así que vaya por delante un "gracias" a cada uno desde lo más profundo del corazón.

En primer lugar, manifiesto un sincero agradecimiento a mis tres directores. Al Dr. D. Manuel Guillén Parra por abrirme las puertas del IECO (Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones), depositar en mi su confianza y apostar desde el principio por el tema de esta tesis. Porque gracias a su rigor intelectual, a sus sabios consejos, a su exigencia siempre amable y a su incondicional dedicación, me ha allanado el camino para llegar a la meta haciéndome ver en los momentos de mayor oscuridad. A la Dra. Dña Lourdes Canós Darós por instruirme en la investigación cualitativa de la teoría fundamentada y de la matemática borrosa. Gracias por contagiarme su optimismo desbordante, por hacer fácil lo difícil, por abrirme literalmente las puertas de su casa y estar a mi lado cuando más la necesitaba y, porque sin sus correcciones de estilo, la tesis no hubiera sido la misma. Al Dr. D. Alexis Bañón Gomis por su apoyo infatigable, su inquietud intelectual y porque, a pesar de los momentos de agobio después de sus correcciones, no ha cesado en su empeño de

ayudarme a que este trabajo sea un verdadero proceso de formación intelectual para mí.

Gracias también a los amigos de mis directores y miembros del IECO. Al Dr. D. Ignacio Bel Mallén por facilitarme el contacto para realizar las entrevistas a los directores de comunicación que han participado en el estudio empírico y por sus ideas y sugerencias para la confección del cuestionario. A D. Juan Ivars Lleó, excelente profesional que no ha dudado en prestarme su ayuda para contactar con directores de comunicación en Valencia. Gracias también a la Dra. Dña. Pilar García Lombardía por poner al servicio de este trabajo su ilusión, experiencia, conocimientos y contactos profesionales. Al Dr. D. Tomás Baviera Puig por hacerse cargo de mis inquietudes, por su interés, por su ofrecimiento de ayuda durante todo el proceso y por sus aportaciones en los momentos decisivos.

Aunque por motivos de confidencialidad no es posible nombrarlos, quiero transmitir un particular agradecimiento a los once directores de comunicación y a sus organizaciones por la colaboración en este estudio, por su amabilidad y por el valioso tiempo que me han dedicado.

No puedo dejar de agradecer también a todos los miembros del *Center for Business Ethics* de la Universidad de Bentley, especialmente a su director, el Dr. D. W. Michael Hoffman, por acogerme como *visiting scholar*. Gracias a su formidable equipo Mary Chiasson, Gail Sands y Robert McNulty por hacerme sentir una más de la familia durante los meses de estancia allí. Gracias también a Pamela Carpenter, Mary Wright, María José Isaacs y Danielle Thompson por su inestimable ayuda con las correcciones y traducciones al inglés.

Gracias al resto de miembros y amigos del IECO por dedicar su tiempo a escucharme durante las tardes de presentación de esta memoria de investigación en sus sucesivas etapas. Porque sus oportunas y sugerentes observaciones han enriquecido sin duda esta tesis. Gracias a los que con sus clases, cursos y seminarios han ayudado a mi desarrollo y crecimiento intelectual. Confío en que este trabajo

refleje, aunque sea mínimamente, algo de lo mucho que he recibido. Espero poder devolver algún día la deuda de gratitud que he contraído con todos ellos.

Finalmente, quiero dar las gracias de modo particularmente especial a mis padres, porque gracias a ellos soy quien soy y estoy donde estoy. A Javi, por creer incondicionalmente en mí y por sus múltiples e innumerables detalles que me han facilitado el camino para llegar hasta aquí. Gracias al resto de mi familia y amigos por su comprensión, sus desvelos y su paciencia durante todo este tiempo, especialmente durante este último año. Gracias a todos por escucharme siempre y por devolverme la ilusión en los momentos más complicados.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	21
CAPÍTULO 1: CONCEPTO DE <i>IMPRESSION MANAGEMENT</i> .....	25
1.1. ANTECEDENTES DE LA TEORÍA DE <i>IMPRESSION MANAGEMENT</i> .....	27
1.2. PROCESOS DE <i>IMPRESSION MANAGEMENT</i> .....	31
1.3. TÉCNICAS DE <i>IMPRESSION MANAGEMENT</i> .....	34
1.3.1. Técnicas verbales asertivas.....	35
1.3.2. Técnicas verbales defensivas.....	37
1.3.3. Técnicas no verbales.....	37
1.4. PRINCIPALES ÁREAS, ENFOQUES Y AUTORES EN LA <i>IMPRESSION</i> <i>MANAGEMENT</i> .....	38
1.4.1. Área de sociología y psicología social .....	40
1.4.2. Área de organización de empresas.....	43
1.4.2.1. La <i>impression management</i> en el ámbito del comportamiento organizacional.....	44
1.4.2.2. La <i>impression management</i> en el ámbito de la dirección de recursos humanos .....	48
1.4.3. Área de psicología aplicada .....	51
1.4.4. Área de ética empresarial.....	57
1.5. DIMENSIONES DE LA <i>IMPRESSION MANAGEMENT</i> : ELEMENTOS DE UNA DEFINICIÓN INTEGRADORA.....	62

<b>CAPÍTULO 2: LA <i>IMPRESSION MANAGEMENT</i> COMO ANTECEDENTE DE LA REPUTACIÓN PERSONAL.....</b>	<b>69</b>
<b>2.1. LA REPUTACIÓN PERSONAL EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>71</b>
2.1.1. Definición de reputación personal .....	72
2.1.2. Medidas de reputación personal .....	77
<b>2.2. RELACIÓN DE LA REPUTACIÓN PERSONAL CON LA <i>IMPRESSION MANAGEMENT</i> .....</b>	<b>80</b>
<b>2.3. ANTECEDENTES Y CONSECUENTES DE LA REPUTACIÓN PERSONAL.....</b>	<b>87</b>
<b>CHAPTER 3: CORPORATE REPUTATION AS A CONSEQUENCE OF PERSONAL REPUTATION .....</b>	<b>93</b>
<b>3.1. REPUTATION IN THE ORGANIZATIONS: THE VALUE OF REPUTATION .....</b>	<b>95</b>
<b>3.2. SOURCING AND MEANING OF CORPORATE REPUTATION.....</b>	<b>96</b>
3.2.1. Categorization of corporate reputation literature perspectives .....	97
3.2.2. Defining corporate reputation.....	102
<b>3.3. CORPORATE REPUTATION MEASUREMENTS .....</b>	<b>107</b>
3.3.1. Measuring the key elements of corporate reputation .....	109
3.3.2. Measuring corporate reputation as an aggregated perception of multiple stakeholders.....	119
3.3.3. Other recent corporate reputation scales .....	125
<b>3.4. THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSONAL REPUTATION AND THE ORGANIZATION .....</b>	<b>127</b>
<b>CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE UN MODELO DE REPUTACIÓN DESDE LA TEORÍA DE LA <i>IMPRESSION MANAGEMENT</i>.....</b>	<b>131</b>
<b>4.1. VARIABLES CONSTITUTIVAS DE LA REPUTACIÓN PERSONAL .....</b>	<b>132</b>
<b>4.2. VARIABLES GENERADORAS O ANTECEDENTES DE REPUTACIÓN PERSONAL .....</b>	<b>136</b>
<b>4.3. VARIABLES RESULTANTES O CONSECUENTES DE LA REPUTACIÓN PERSONAL .....</b>	<b>138</b>
<b>4.4. MODELO RELACIONAL DE REPUTACIÓN PERSONAL Y CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>141</b>

<b>CAPÍTULO 5: ESTUDIO EMPÍRICO. LA REPUTACIÓN PERSONAL DEL <i>DIRCOM</i> ESPAÑOL DESDE LA TEORÍA DE LA <i>IMPRESSION MANAGEMENT</i>.....</b>	<b>147</b>
<b>5.1. LA TEORÍA FUNDAMENTADA COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS CUALITATIVO.....</b>	<b>148</b>
<b>5.2. ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>151</b>
<b>5.3. ANÁLISIS DE DATOS UTILIZANDO EL PROGRAMA ATLAS.TI Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>155</b>
<b>CHAPTER 6: CONCLUSIONS.....</b>	<b>169</b>
<b>6.1. CONCLUSIONS AND REFLECTIONS .....</b>	<b>170</b>
<b>6.2. THEORETICAL AND PRACTICAL IMPLICATIONS .....</b>	<b>173</b>
<b>6.3. LIMITATIONS AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH.....</b>	<b>175</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>197</b>
<b>ANEXO I. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A <i>DIRCOM</i> ..</b>	<b>199</b>





## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b> Procesos de <i>impression management</i> .....	34
<b>FIGURA 2.</b> Dimensiones constitutivas de la <i>impression management</i> .....	65
<b>FIGURA 3.</b> Principales diferencias entre la <i>impression management</i> y la reputación personal .....	81
<b>FIGURA 4.</b> La reputación personal desde una visión integradora de las dimensiones constitutivas de la <i>impression management</i> .....	86
<b>FIGURA 5.</b> Modelo de reputación personal según Zinko, Ferris, et al. (2012) .....	88
<b>FIGURA 6.</b> Modelo de reputación personal en las organizaciones basado en la interacción según Zinko y Rubin (2015) .....	91
<b>FIGURE 7.</b> Key elements of corporate reputation.....	105
<b>FIGURE 8.</b> Measurement methods of corporate reputation .....	109
<b>FIGURE 9.</b> Constitutive dimensions of corporate reputation .....	129
<b>FIGURE 10.</b> An integrated view of reputation in organizations.....	130

<b>FIGURA 11.</b> Paralelismo entre los elementos de la comunicación persuasiva según Aristóteles, las dimensiones de la confianza según Mayer et al. (1995) y las del liderazgo según Guillén y González (2001) .....	135
<b>FIGURA 12.</b> Síntesis del modelo de reputación personal de Zinko y Rubin (2015) .....	142
<b>FIGURA 13.</b> Componentes del modelo relacional de reputación personal y dimensiones constitutivas .....	143
<b>FIGURA 14.</b> Modelo relacional de reputación personal.....	144
<b>FIGURA 15.</b> Mapa global de códigos y sus relaciones (nº de veces citado – nº de relaciones) .....	158
<b>FIGURA 16.</b> Antecedentes ( <i>IM</i> ): mapa de variables y sus relaciones .....	160
<b>FIGURA 17.</b> Consecuentes ( <i>RC</i> ): mapa de variables y sus relaciones.....	161
<b>FIGURA 18.</b> Modelo relacional de reputación personal del <i>DirCom</i> español (nº de veces citado – nº de relaciones).....	163
<b>FIGURA 19.</b> Simplificación del modelo relacional de reputación personal del <i>DirCom</i> español (nº de veces citado – nº de relaciones).....	166

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> Clasificación de las técnicas de <i>impression management</i> .....	35
<b>TABLA 2.</b> Principales enfoques y áreas de clasificación objeto de estudio de la <i>impression management</i> .....	40
<b>TABLA 3.</b> Evolución de la <i>impression management</i> desde el área de la sociología y la psicología social. Enfoque del comportamiento social .....	41
<b>TABLA 4.</b> Evolución de la <i>impression management</i> desde el área de la sociología y la psicología social. Enfoque de dirección de recursos humanos.....	43
<b>TABLA 5.</b> Evolución de la <i>impression management</i> desde el área de organización de empresas. Enfoque del comportamiento organizacional .....	45
<b>TABLA 6.</b> Evolución de la <i>impression management</i> desde el área de organización de empresas. Enfoque de dirección de recursos humanos .....	49
<b>TABLA 7.</b> Evolución de la <i>impression management</i> desde el área de psicología aplicada. Enfoque de comportamiento organizacional.....	52
<b>TABLA 8.</b> Evolución de la <i>impression management</i> desde el área de psicología aplicada. Enfoque de dirección de recursos humanos.....	55

<b>TABLA 9.</b> Evolución de la <i>impression management</i> desde el área de la ética empresarial. Enfoque de responsabilidad social.....	59
<b>TABLA 10.</b> Evolución de la <i>impression management</i> desde el área de la ética empresarial. Enfoque de comportamiento organizacional.....	61
<b>TABLA 11.</b> Perspectivas desde las que se relaciona la reputación personal con otros conceptos equivalentes.....	74
<b>TABLA 12.</b> Principales escalas de medición de la reputación personal.....	80
<b>TABLE 13.</b> Disciplinary perspectives of corporate reputation and equivalent concepts ....	100
<b>TABLA 14.</b> Relación de variables correspondientes a la categoría de reputación personal (RP).....	133
<b>TABLA 15.</b> Relación de variables generadoras de reputación personal (RP) correspondientes a la categoría de <i>impression management</i> (IM) .....	137
<b>TABLA 16.</b> Relación de variables resultantes de reputación personal (RP) correspondientes a la categoría de reputación corporativa (RC) .....	139
<b>TABLA 17.</b> Relación de conceptos para la categoría de reputación personal .....	152
<b>TABLA 18.</b> Relación de conceptos para la categoría de <i>impression management</i> .....	152
<b>TABLA 19.</b> Relación de conceptos para la categoría de reputación corporativa.....	153
<b>TABLA 20.</b> Relación de la reputación personal con sus antecedentes (IM) y con sus consecuentes (RC).....	162
<b>TABLA 21.</b> Representatividad de las variables antecedentes y consecuentes de la RP en función de la media por número de relaciones y número de veces citadas .....	165

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene por objeto de estudio la teoría de la *impression management* o gestión de las impresiones y su influencia en la construcción de reputación personal y organizacional, analizando el caso particular de la figura del director de comunicación, o *DirCom*, en España. La *IM* se ha definido como el "proceso por el que los individuos, de forma más o menos consciente, intentan controlar y gestionar la imagen que proyectan ante los demás para causar en ellos determinadas impresiones" (Leary & Kowalski, 1990: 34). La *IM* es un fenómeno que juega un papel importante en la relación entre las personas y las organizaciones, y que incide en el día a día de la gestión de una compañía, de modo particular en los procesos de selección y en la determinación del ajuste del candidato al puesto y/o a la organización (Kristof-Brown, 2000).

Los motivos que han llevado a plantear esta tesis son básicamente tres. En primer lugar, constatar que no existe ningún trabajo académico que aporte una definición integradora, sintética y sistematizada de la *IM* que permita entender el concepto en sí mismo y en relación con otros más amplios como el de la RP. Un segundo motivo, de orden más práctico, es precisamente la relevancia de este fenómeno y la influencia que las técnicas de *IM* tienen en la toma de decisiones,

puediendo reducir o neutralizar la motivación de los empleados e incluso afectar a la reputación de la organización (Rosenfeld et al., 1995). En tercer lugar, dada la aparente influencia que puede tener la *gestión de las impresiones* en la reputación de los miembros de la organización y, por ello, en la reputación de toda la organización en su conjunto, se ha decidido analizar la posible relación entre la *IM* y la RP en el caso de los *DirCom* españoles y su incidencia en la reputación de la organización. El objetivo pues de esta investigación es analizar en qué medida la *IM* tiene influencia en la construcción de RP y si ésta puede afectar de algún modo a la reputación de la organización en su conjunto (reputación corporativa, RC), examinando el caso particular de la figura del *DirCom* español.

Para lograr este objetivo, la investigación se va a estructurar del siguiente modo: en primer lugar, se describirá un estado del arte sobre la teoría de la *IM*. Se presentarán las principales aportaciones de la literatura según áreas de conocimiento y enfoques que la configuran para proponer una clasificación de las principales técnicas de *gestión de las impresiones*. Como fruto de este análisis se ofrecerá una definición integradora del constructo y una reflexión acerca de las dimensiones que lo configuran. Como se verá, lo que dicha definición pondrá de manifiesto será que para lograr la consistencia en la gestión de las impresiones en el largo plazo es necesario ir más allá y gestionar también la reputación para no sólo centrarse en la imagen o lo que se refiere a aspectos externos, observables y constatables en el corto plazo.

Por esta razón, en el segundo capítulo de la tesis se hará una descripción de lo que la literatura ha dicho hasta el momento sobre RP para ponerlo en relación con la teoría de la *IM*. Esta propuesta se centrará particularmente en la visión de la RP en su vertiente positiva o favorable, aunque también cabría la posibilidad de abordar el constructo desde el lado negativo. Para llevar a cabo esta tarea de conexión entre *IM* y RP se tomará como base el modelo de Zinko, Ferris, Humphrey, Meyer y Aime (2012) para los que la *IM* constituye precisamente un antecedente de la RP justificado en su distinción entre los antecedentes y los consecuentes de la RP.

En el tercer capítulo, y a partir del planteamiento de estos autores, se pondrá la RP en relación con la RC. Con este fin, se presentará un estado del arte acerca las

distintas perspectivas bajo las que se ha estudiado el concepto de RC, resumiendo las diferentes métricas utilizadas para medir este constructo y poniendo de manifiesto la dificultad de llegar a un consenso en su definición. Este capítulo se redactará en inglés, dado que esta tesis ha solicitado la inclusión de la mención internacional en el título de doctor.

En el cuarto capítulo, se propondrá un modelo relacional de reputación desde la teoría de la *IM*. Este modelo propuesto hará explícita en qué medida la gestión de las impresiones puede ser considerada como antecedente o generador de RP y, a su vez, cómo la RC está relacionada y podría ser considerada como consecuente, resultado o beneficio de una RP positiva. Por otra parte, en la elaboración del modelo se identificarán y definirán los componentes que integran la RP –confianza y liderazgo. Finalmente, y como parte de la propuesta del modelo de reputación desde la teoría de la *IM*, se presentará una clasificación por dimensiones de las variables que integran la categoría de antecedentes (*IM*) y consecuentes (RC). Como fruto de este análisis se propondrán unas cuestiones de investigación que serán contestadas mediante el estudio empírico posterior.

En el capítulo quinto, se presentará la metodología utilizada para poder dar respuesta a las cuestiones de investigación propuestas y se expondrán los resultados de la investigación. Se utilizará el modelo descrito en el capítulo anterior para identificar y analizar la relevancia de las variables que permiten desarrollar la RP de los *DirCom* en las organizaciones, así como los elementos que repercuten en la reputación de la organización para la que trabajan (RC). Para lograr este objetivo, se aplicará el método cualitativo basado en la *teoría fundamentada*. Se trata de el método que se ha considerado el más adecuado por la insuficiencia del actual *corpus* teórico, la ausencia de estudios empíricos similares en la literatura y por la complejidad del análisis.

Finalmente, se concluye la tesis con algunas reflexiones acerca de los hallazgos obtenidos, con el reconocimiento de las limitaciones del trabajo y con la propuesta de futuras líneas de investigación.





## **CAPÍTULO 1:**

### **CONCEPTO DE *IMPRESSION MANAGEMENT***

Toda persona está expuesta a continuas relaciones con los demás y constantemente es captada y evaluada por los ojos de la gente que le rodea. El término anglosajón *IM* hace referencia al proceso mediante el cual una persona, de forma más o menos consciente, gestiona y controla la imagen que proyecta ante los demás con el objetivo de causar en ellos unas determinadas impresiones (Leary & Kowalski, 1990: 34; Schlenker, 1980: 6).

La gestión de las impresiones, traducción al castellano del término *IM* pasa por controlar: qué se hace, cómo se hace, qué se dice, cómo se dice, la propia apariencia física –desde la ropa al maquillaje–, la comunicación no verbal –como las expresiones faciales y las posturas–, e incluso la selección del mobiliario y la decoración de que se rodea la persona (Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995). Todos estos comportamientos, de algún modo, ayudan a definir quién y cómo somos. Transmiten una identidad, y reflejan lo que queremos y esperamos de otras personas al vernos.

La teoría de la *IM* ha sido estudiada en el ámbito de las interacciones sociales pero también en distintos contextos de la cultura organizacional, es decir, en el

comportamiento de las personas que integran la organización de acuerdo con una serie de normas, hábitos y valores establecidos por ésta y compartidos de algún modo por todos sus integrantes. En el marco de la dirección de recursos humanos se comienza a tener en cuenta por una cuestión práctica: el papel fundamental que juega la gestión de las impresiones en gran parte de la organización. Concretamente, la *IM* ha recibido atención desde la literatura académica en términos de: su impacto; su potencial para contribuir de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la organización; la imparcialidad y la justicia a la hora de evaluar el trabajo; y la habilidad para crear una imagen de la organización de cara a otros individuos o grupos externos a ella -clientes, accionistas, proveedores, etc. (Rosenfeld et al., 1995).

En este marco de los recursos humanos, y partiendo de la premisa de que las personas y las organizaciones se atraen mutuamente (Cable & Judge, 1997: 546) varios artículos han centrado su objeto de estudio en la percepción del ajuste del candidato tanto al puesto de trabajo (*person-job fit*) como a la organización (*person-organization fit*<sup>1</sup>). Estos estudios constatan la existencia de una relación de influencia entre el uso de técnicas de *IM* y las percepciones de similitud del candidato con respecto a la organización y/o su adecuación a un determinado puesto. Gestionar con mayor o menor éxito las impresiones podría suponer el aumento de las opciones que un candidato tenga a la hora de ser evaluado favorablemente y conseguir ser incorporado a la organización. Evidentemente, esta influencia es sólo parcial, y no hay que perder de vista que el tipo de entrevista y la experiencia del entrevistador juegan también un papel importante en cualquier proceso de selección (Lievens & Peeters, 2008). Otros aspectos que han estudiado la influencia de la *IM* en la realidad organizacional son los relacionados con la evaluación del trabajo por parte de los superiores (Wayne & Liden, 1995), la evaluación del rendimiento de equipos (Bande, Varela, Fernández, & del Río, 2007), la percepción y construcción del liderazgo (Westphal & Graebner, 2010), el logro de ascensos y promociones (Judge & Bretz, 1994) o la percepción de

---

<sup>1</sup> Con el término *person-organization fit* los autores denominan a la compatibilidad o congruencia que existe entre los rasgos de la personalidad y los valores del individuo con los de la organización (Kristof-Brown, 1996, 2000). En este sentido, se entiende por valores las creencias perdurables acerca de que un modo específico de conducta es preferible a su contrario. Por lo tanto, guían las actitudes, juicios y comportamientos de los individuos (Cable & Judge, 1997).

compromiso asociada al éxito de carrera (Grant & Mayer, 2009). Más recientemente se han encontrado estudios acerca de la influencia de las técnicas de *IM* en la búsqueda de trabajo a través de las redes sociales (Birnbaum, 2013; Chiang & Suen, 2015) y en cómo pueden afectar éstas a los procesos de selección online atendiendo a la autenticidad de los perfiles o si por el contrario son idealizados (Sievers, Wodzicki, Aberle, Keckeisen, & Cress, 2015; Van Dijck, 2013).

Los directores de recursos humanos toman decisiones que tienen un impacto directo en los salarios, beneficios, promociones, despidos, etc. Factores motivadores que hacen que las personas actúen y se comporten de un modo determinado y que tienen por tanto una repercusión a largo plazo en las vidas de los empleados (Rosenfeld et al., 1995). Lógicamente, los trabajadores tienen que hacer valer sus capacidades, habilidades y su potencial; todos ellos elementos intangibles que pueden ser percibidos por el superior de modo más positivo si se consigue provocar en él o ella las impresiones adecuadas. Los responsables de recursos humanos necesitan por tanto entender el fenómeno de la *IM* y conocer sus técnicas para ejercer sus funciones con imparcialidad y justicia. No sólo por razones éticas sino porque, además, las injusticias en la toma de decisiones y en las recompensas pueden a su vez reducir o neutralizar la motivación de los empleados (Rosenfeld et al., 1995: 132) y en último término, afectar a la reputación corporativa de la organización.

### **1.1. ANTECEDENTES DE LA TEORÍA DE IMPRESSION MANAGEMENT**

Para llegar a entender los antecedentes de la *IM* conviene subrayar sus raíces. Aristóteles, en su libro *La Política*, sostenía que el hombre no es un ser solitario, sino un ser social por naturaleza (Aristóteles, 2015). El ser humano está llamado a vivir en sociedad y a relacionarse con otros de su especie para sobrevivir. Por este motivo, de forma consciente o inconsciente, el individuo gestiona o despliega una imagen para tratar de causar una buena impresión a todos los niveles: familiar, social, profesional, personal, etc. En una primera aproximación al fenómeno, esta gestión de las impresiones que causamos en los demás (*IM*) ha sido descrita como “el proceso por el que un individuo intenta controlar las impresiones que otros se forman de él” (Leary & Kowalski, 1990: 34).

Puede decirse que los primeros estudios científicos sobre esta teoría se remontan a finales de los años 50, en el ámbito de la sociología, aunque realmente no se denominaron teoría de la *IM* hasta más tarde. La obra de Goffman (1959), "*The presentation of self in everyday life*", se considera un referente clave en este campo y el origen de la *IM* (Giacalone & Rosenfeld, 1989: 2). En su trabajo, Goffman (1959) realiza un estudio sobre el comportamiento humano y el modo en el que la persona se presenta ante los demás. Utilizando la metáfora de la representación teatral, distingue algunos de los principales elementos que interactúan en el proceso de la *IM*, de modo que las personas son "actores" que escenifican "actuaciones" en distintos "escenarios/ambientes" ante una "audiencia" con el objetivo de transmitir una determinada identidad.

Desde que viera la luz este trabajo, la idea de que las personas representan distintos papeles según se encuentren en un ambiente social-familiar, o trabajando en una organización, con el objetivo de agradar y causar una buena impresión en aquellos que les están viendo, ha sido estudiada cada vez con mayor profusión en el contexto académico durante los últimos 40 años. De modo más relevante, en el ámbito organizacional –especialmente en estudios relativos a procesos de selección y búsqueda de empleo *online*–, en redes sociales como *Facebook* o *LinkedIn*, donde los candidatos crean perfiles profesionales combinados con información personal con el objetivo de aumentar la posibilidad de atraer a empresas causando una buena impresión (Caers & Castelyns, 2010; Chiang & Suen, 2015; Rui & Stefanone, 2013).

A finales de los años 70 estos estudios comienzan a extenderse a ámbitos más específicos, como es el caso de las organizaciones. Se analiza la figura del directivo que busca proyectar una buena imagen para ganarse la confianza del interlocutor, no sólo a través de la forma de vestir sino también del modo de comunicar (Meyer, 1979). Desde entonces, muchos de los trabajos académicos acerca de la gestión de la propia imagen han analizado las distintas técnicas de *IM* con el objetivo de entender los modos en que los comportamientos de los *actores*<sup>2</sup> (p. ej., candidatos a un puesto de

---

<sup>2</sup> Actores en el sentido que hemos descrito más arriba, refiriéndose pues a la persona que exhibe comportamientos considerados como técnicas de *IM*.

trabajo, o empleados en general) afectan a la evaluación hecha por los *targets*<sup>3</sup> del actor (p. ej., entrevistadores, superiores) (Bolino, Kacmar, Turnley, & Glistrap, 2008: 1083).

A partir de los años 80, y a medida que prolifera el interés científico por esta realidad, los investigadores comienzan a distinguir dos conceptos para referirse a la gestión de la propia imagen: la auto-presentación (*self-presentation*) y la *IM*. Actualmente, la mayoría utiliza indistintamente ambos términos para referirse al proceso que describe cómo una persona es capaz de controlar y usar, de forma más o menos consciente, una serie de técnicas o estrategias en orden a influir en los demás con el ánimo de conseguir causar en ellos unas determinadas impresiones (Baron, 1986; Ellis, West, Ryan, & DeShon, 2002; Highhouse, Brooks, & Gregarus, 2009; Ingold, Kleinmann, König, & Melchers, 2015; Jones & Pittman, 1982; Paulhus, Westlake, Calvez, & Harms, 2013; Rosenfeld et al., 1995; Tedeschi & Melburg, 1984; Turnley & Bolino, 2001; Wayne & Ferris, 1990).

No obstante, conviene aclarar que los autores que distinguen entre los dos términos (auto-presentación e *IM*) puntualizan que la *self-presentation* implica solamente el esfuerzo para gestionar y controlar determinadas impresiones personales sobre sí mismos (Greenwald & Breckler, 1985; Schlenker, 1980; Schneider, 1981; Vonk, 1999). Por otra parte, y para subrayar que la *IM* no se queda sólo en las impresiones sobre el propio sujeto, algunos autores dotan al concepto de un sentido más amplio incluso, definiéndolo como el intento deliberado de gestionar no sólo las impresiones que el individuo causa en los demás sino también las impresiones que causan las entidades, ciudades o terceras personas, para proyectar una determinada imagen ante los ojos de los demás. A este concepto se le ha calificado como *organizational impression management (OIM)*<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> *Targets* entendidos como la persona o grupo de personas ante las cuales se focaliza un comportamiento considerado como técnica de *IM* para conseguir una evaluación positiva.

<sup>4</sup> *Organizational impression management (OIM)* se puede definir como "cualquier acción que intencionalmente una organización diseña y lleva a cabo para influenciar la percepción que sobre ella tiene una determinada audiencia" (Bolino et al., 2008: 1095).

En este estudio se optará por utilizar el término *IM* en sentido amplio y de modo equivalente al de auto-presentación, coincidiendo con aquellos autores que sostienen que ambos términos hacen referencia a los intentos de fomentar determinadas impresiones ante la mirada de los demás: imagen personal e imagen pública de una organización.

Como se ha expuesto más arriba, se puede considerar al sociólogo Erving Goffman como el precursor de los estudios sobre la *IM*, a pesar de que inicialmente se vertieron algunas críticas a su trabajo, poniendo en tela de juicio su teoría. Se cuestionaba su validez por no existir hasta ese momento evidencias empíricas que la sustentaran. No obstante, a lo largo de los años, distintos autores han contribuido a reducir esas críticas con diversos estudios de campo (Bolino & Turnley, 1999; Ellis et al., 2002; Higgins & Judge, 2004; Kleinmann & Klehe, 2011; Kristof-Brown, Barrick, & Franke, 2002; Stevens & Kristof-Brown, 1995; Turnley & Bolino, 2001; Wayne & Liden, 1995; Westphal & Graebner, 2010).

La mayoría de los autores que ha realizado una investigación empírica de técnicas de *IM*, las ha llevado a cabo en el marco de las entrevistas de selección de personal. Los resultados han demostrado que los comportamientos de los candidatos y su *IM* influyen en las evaluaciones –positivas o negativas– que de ellos hacen los entrevistadores (Ellis et al., 2002; Garcia, Posthuma, & Colella, 2008; Gilmore & Ferris, 1989; Kacmar & Carlson, 1999; Kleinmann & Klehe, 2011; Van Iddekinge, McFarland, & Raymark, 2007). Otros estudios empíricos se han dirigido a diseñar modelos para detectar si las técnicas de *IM* que utilizan los subordinados influyen o no en la evaluación que los supervisores hacen de su trabajo (Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Liden, 1995). También existen estudios que examinan el papel que juegan las técnicas de *IM* a la hora de establecer si la persona encaja en un determinado puesto de trabajo (*person-job fit*) (Kristof-Brown et al., 2002), e incluso para evaluar si la persona se ajusta a una determinada organización por los valores que ésta representa (*person-organization fit*) (Cable & Judge, 1996, 1997; Kristof-Brown, 1996, 2000). En menor medida se han llevado a cabo estudios de campo para medir la relación de la *IM* con aspectos como: la efectividad en la evaluación del rendimiento de equipos de ventas

(Bande et al., 2007); los tipos de comportamiento de los empleados y la percepción y construcción del liderazgo (Wayne & Green, 1993; Westphal & Graebner, 2010); o el logro de mayores éxitos profesionales y de carrera (Judge & Bretz, 1994).

Las investigaciones sobre la *IM* en el contexto de las organizaciones, apoyadas o no por estudios empíricos, se han abordado además desde distintas áreas de conocimiento y diversos enfoques. El siguiente apartado de este trabajo trata de exponer una síntesis de dichos enfoques y las aportaciones que cada uno de los autores, dentro de su área, ha realizado en el ámbito de la dirección de las organizaciones, así como la influencia que ha tenido para determinar el ajuste entre la persona y la organización en la que trabaja o en la que pretende trabajar.

## **1.2. PROCESOS DE IMPRESSION MANAGEMENT**

Las investigaciones llevadas a cabo hasta el momento por la comunidad científica sobre la *IM* ponen de manifiesto la existencia de dos realidades íntimamente unidas en torno a este fenómeno. Por una parte, los comportamientos del individuo en sí mismos, o los procesos y técnicas empleados y, por otra, las evaluaciones que los demás hacen de dichos comportamientos (Bolino et al., 2008). Estos dos aspectos han de tenerse necesariamente en cuenta a la hora de estudiar la gestión de las impresiones que generamos en nuestras relaciones.

Los procesos de *IM*, constituyen el esfuerzo por crear, mantener, proteger o alterar de algún modo la imagen que se quiere mostrar ante una determinada audiencia (Bozeman & Kacmar, 1997). Estos procesos constituyen pues los mecanismos que están detrás de los comportamientos de *IM* y que ayudan a definir las situaciones y a identificar las distintas variables que, a su vez, inducen a utilizar una técnica de gestión de la imagen u otra (Leary & Kowalski, 1990). Cabe distinguir al menos tres tipos de proceso (Cfr. FIGURA 1):

- **Los procesos motivacionales.** Son aquellos que tienen que ver con las circunstancias que motivan a las personas a intentar controlar de forma consciente cómo les ven los demás. En términos generales, la motivación en el

uso de técnicas de gestión de las impresiones radica en el objetivo de toda conducta que lleva a intentar maximizar las recompensas y a minimizar los efectos negativos de las acciones realizadas (Schlenker, 1980). Los procesos motivacionales se ven afectados por tres factores principales interrelacionados: en primer lugar, la relevancia que las impresiones tengan en sí mismas para la persona en función de la dependencia que el individuo tenga de ser aprobado por los demás. En segundo lugar, el valor o la importancia de los objetivos deseados. Cuanto mayor sea el deseo de conseguir un objetivo, mayor será la motivación en el uso de técnicas de *IM*. Por último, la discrepancia percibida entre la propia imagen actual y la deseada. Si la persona considera que las percepciones de los demás están por debajo de la estimación que uno considera aceptable, entonces estará más motivada para intentar cambiarla. Si percibe (correcta o incorrectamente) que esa percepción es acorde con su estimación, entonces la motivación será más baja. A su vez, cada uno de estos tres factores determina el grado en que las personas tratan de controlar las impresiones que los demás se forman de ellas porque cada uno afecta al logro de los resultados deseados, al mantenimiento de la autoestima y al desarrollo de las dimensiones de la propia identidad (Leary & Kowalski, 1990).

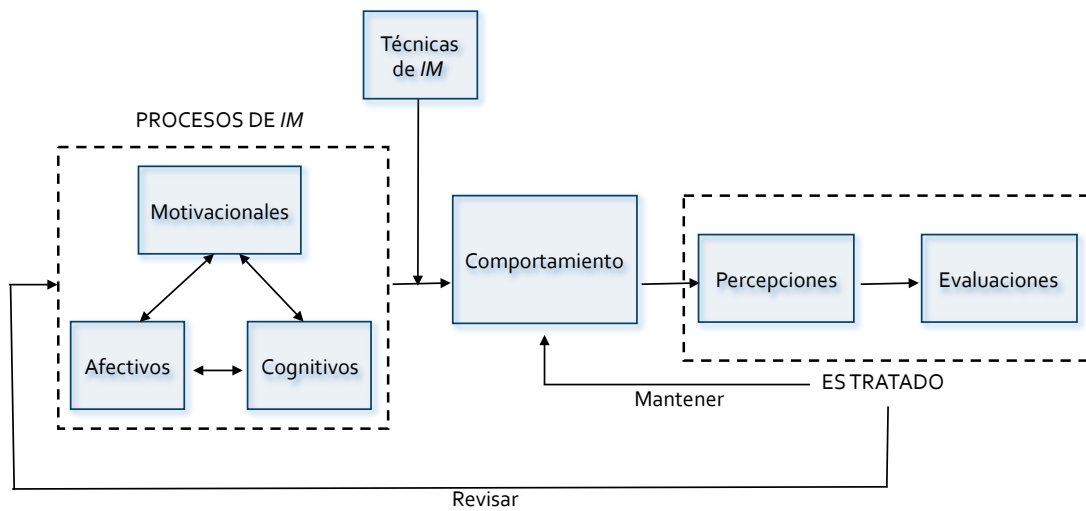
- **Los procesos cognitivos.** Los procesos cognitivos son un conjunto de variables tales como las asociaciones, creencias y valores (Barrick, Shaffer, & Degrassi, 2009) que ayudan a definir la situación y a elegir el tipo de impresión que se quiere construir ajustándola así al comportamiento (Leary & Kowalski, 1990). Una vez clarificadas las causas que llevan a tratar de influir en las percepciones que los demás tienen de uno mismo (las motivaciones), la persona optará por determinar el tipo de impresión que quiere transmitir y a su vez a seleccionar la estrategia más adecuada para tratar de construir una determinada impresión. Dependiendo de cuál sea el nivel de motivación, el individuo elegirá unas técnicas u otras en función de la imagen que quiera proyectar y de cómo le interese ser visto. Esto dependerá a su vez de distintas variables como: El concepto que se tenga de uno mismo. Habitualmente la imagen que se intenta transmitir suele ser acorde con cómo se ve uno a sí mismo. Además, las creencias y valores de las personas influyen a la hora de seleccionar las distintas técnicas ya que intentar transmitir



una imagen distinta a cómo uno se ve el sujeto a sí mismo, puede tener efectos negativos (Schlenker, 1980). Las técnicas de *IM* estarían por lo tanto enfocadas a potenciar los aspectos más positivos de la propia personalidad. Otro factor del que depende es el tipo de identidad que se desea proyectar o se desea evitar. Normalmente se utilizarán las técnicas más adecuadas para intentar transmitir aquella dimensión de la identidad que uno desearía tener y que ve como probable adquirir. También juegan un papel importante los valores y las características de las personas y de las circunstancias que le rodean, que hacen que las impresiones que se intentan proyectar sean consistentes (o al menos no sean inconsistentes) con el rol social determinado que se demandaría de una persona en un puesto de trabajo concreto (Leary & Kowalski, 1990; Rosenfeld et al., 1995).

- **Los procesos afectivos.** Estos procesos afectan al impacto de la comunicación expresiva y engloban los aspectos afectivos y los estados de ánimo que repercuten en la utilización de las técnicas de *IM*. Si bien se trata de una dimensión que no siempre se ha tenido en cuenta en las investigaciones, no por ello deja de ser un aspecto importante a tener en cuenta (Gardner & Martinko, 1988). Las inclinaciones y las reacciones ante afectos como la ira, el amor, el odio, así como las situaciones anímicas -el buen o el mal humor, la euforia o la depresión, la vitalidad o el cansancio- son subjetivas y la mayoría de las veces no está en la mano del sujeto crearlas ni eliminarlas directamente (Barrick et al., 2009). Es por esto que, se quiera o no, juegan un papel determinante a la hora de poner en práctica los distintos comportamientos que contribuyen a influir en las percepciones de los demás. Por ejemplo, un directivo que se enfada ante el error de un subordinado probablemente empleará la técnica de la intimidación para tratar de influir o modificar su conducta (Gardner & Martinko, 1988: 329). También se ha demostrado que en procesos de selección, el uso de tácticas no verbales de *IM* por parte de los candidatos está directamente relacionado con los estados de ánimo positivos del entrevistador, afectando así a la percepción del ajuste del candidato al puesto y a la organización, influyendo por tanto en las decisiones de contratación (Chen & Lin, 2014).

**FIGURA 1.** Procesos de *impression management*



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de los dos componentes de Leary & Kowalski, (1990)

### 1.3. TÉCNICAS DE IMPRESSION MANAGEMENT

Si, como hemos visto, los procesos de *IM* describen el esfuerzo para crear, mantener, proteger o alterar de algún modo la imagen que se quiere mostrar ante una determinada audiencia, esto es posible gracias a la utilización de distintas técnicas (procedimientos y recursos específicos) que están diseñadas y estudiadas para definir la impresión deseada y proyectarla a través de comportamientos específicos (Bolino et al., 2008).

Las técnicas de *IM* se pueden agrupar en dos grandes categorías: verbales y no verbales. Las primeras tienen que ver con el intercambio de información mediante el uso de la palabra y la elaboración de discursos que hacen posible la comunicación y la comprensión de los mensajes. Las segundas se refieren a los comportamientos expresivos que las personas asumen cuando interactúan con los demás. Acompañan a la comunicación verbal y aunque suelen ser más espontáneas que éstas, son asimismo susceptibles de ser reguladas para alcanzar propósitos concretos (Stevens & Kristof-Brown, 1995). Las técnicas verbales se pueden dividir a su vez en asertivas o defensivas (Cfr. TABLA 1). Las asertivas se utilizan con la intención de adquirir y promover impresiones favorables, es decir, para construir y reafirmar una imagen determinada. Las defensivas tienen como finalidad proteger o reparar la propia imagen (Ellis et al., 2002; Tedeschi & Melburg, 1984). Las técnicas no verbales se

entiende que pueden ser asertivas o defensivas, dependiendo de la finalidad con la que se empleen.

**TABLA 1.** Clasificación de las técnicas de *impression management*

	ASERTIVAS		DEFENSIVAS	
	Tipo	Ejemplo	Tipo	Ejemplo
<b>VERBALES</b>	Autopromoción	Ponerse medallas Auto alabanzas Resolución	Excusa	Eludir responsabilidad
	Congraciarse	Conformidad opinión Hacer favores Otros halagos	Justificación	Quitar importancia
	Ejemplaridad	Llegar pronto al trabajo	Disculpa	Reconocimiento de la culpa
	Intimidación	Amenazar / atemorizar	Restitución	Devolución de lo dañado
	Súplica o petición	Incitar a compasión	Compensación	
	Tipo	Ejemplo		
<b>NO VERBALES</b>	Gesto o expresión corporal	Sonrisa Bostezos Fuerza estrechar mano	Distancias Posturas Asentir o negar	Tono de voz Contacto visual
	Manifestación artificiosa	Atuendo Accesorios	Maquillaje Decoración	Mobiliario

Fuente: elaboración propia basada en el esquema de Tedeschi and Melburg (1984)

### 1.3.1. TÉCNICAS VERBALES ASERTIVAS

Entre las técnicas verbales asertivas se encuentra la habilidad de congraciarse con el interlocutor, diseñada para conseguir la aceptación de los demás de un modo amable, con afecto, mediante la empatía y cierta atracción interpersonal (Ellis et al., 2002). Algunas formas de congraciarse son: a) hacer favores (Jones & Pittman, 1982), b) mostrar conformidad con la opinión del otro expresando la identificación con sus valores, creencias, principios, etc. (Ellis et al., 2002), y c) practicar otro tipo de halagos, dirigidos a expresar una evaluación favorable del interlocutor (Wayne & Kacmar, 1991).

La autopromoción es un procedimiento que implica modos de comunicación auto descriptiva. Más que buscar una identificación con el interlocutor, pretende mostrar una actitud de competencia, resaltar habilidades y poner de relieve el propio

rendimiento (Bolino, Klotz, & Daniels, 2014; Jones & Pittman, 1982). Algunos comportamientos que se engloban dentro de esta estrategia son:

- “Ponerse medallas” (*entitlements*): lleva a apuntarse los méritos de objetivos positivos aunque dichos méritos sean a veces inmerecidos (Schlenker, 1980).
- Auto alabanzas (*enhancements*): se utilizan cuando un individuo reivindica que el valor de un acontecimiento positivo conseguido ha sido en gran parte gracias a él, a pesar de lo que puedan pensar los demás (Stevens & Kristof-Brown, 1995).
- Resiliencia (*overcoming obstacles*): lleva a mostrar que una persona es resolutiva, fuerte y decidida resaltando su valía en sobreponerse a situaciones adversas y en solventar problemas que impiden la consecución de un objetivo (Stevens & Kristof-Brown, 1995).

La ejemplaridad lleva a los individuos que utilizan esta técnica a querer aparecer ante sus interlocutores como personas íntegras y moralmente respetables con el objetivo de causar admiración (Jones & Pittman, 1982). Por ejemplo, el tratar de llegar antes al trabajo o irse más tarde de lo que corresponde (Bolino, 1999).

La intimidación es otra técnica asertiva destinada a aparecer ante los demás como una amenaza o peligro y provocar miedo o temor. Sería el caso del trabajador que, sabiendo que un compañero no puede quedarse hasta más tarde, amenaza con hacerlo él para atemorizarle con la idea de que pueda parecer menos dedicado (Bolino, 1999; Turnley & Bolino, 2001).

La súplica o *petición* se utiliza cuando las personas hacen públicas sus deficiencias en un ámbito determinado con la finalidad de que los demás les vean como necesitados de ayuda (Turnley & Bolino, 2001) e incitar en cierto modo a la compasión. Algunas personas utilizan la técnica de ayudar a otros con el fin de transmitir el mensaje de que ellos también necesitarán ayuda evocando así sentimientos de responsabilidad social en los demás (Rosenfeld et al., 1995).

### 1.3.2. TÉCNICAS VERBALES DEFENSIVAS

Dentro del grupo de las técnicas verbales defensivas se encuentran las excusas, una técnica que consiste en reivindicar que uno no es responsable de un resultado negativo o de un comportamiento poco adecuado (Ellis et al., 2002). El actor da explicaciones para reducir la culpa asociada al error cometido (Bolino et al., 2014) y eludir cualquier responsabilidad de las consecuencias negativas que se derivan de la acción (Tedeschi & Melburg, 1984). Por el contrario, las justificaciones consisten en aceptar la responsabilidad de un resultado negativo pero sugiriendo que éste no es tan malo como pudiera parecer. Se quita importancia a los malos resultados conseguidos (Stevens & Kristof-Brown, 1995). Las disculpas van un poco más allá. El individuo acepta la responsabilidad de un comportamiento o de un mal resultado reconociendo que ciertas acciones o formas de actuar son inaceptables y merecen un castigo (Tedeschi & Melburg, 1984). La restitución y la *compensación* son técnicas que hacen hincapié en las disculpas pero favoreciendo la compensación y/o devolución de lo dañado a causa de una mala decisión o de un acto cuestionable (Tedeschi & Melburg, 1984).

### 1.3.3. TÉCNICAS NO VERBALES

Entre las técnicas no verbales se pueden distinguir los gestos o expresiones corporales, que hacen referencia al significado expresivo o comunicativo de los gestos y los movimientos del cuerpo percibidos a través de los sentidos y en las distintas situaciones. Se refieren a los diferentes sentimientos y expresiones que no se transmiten mediante las palabras pero que se muestran con el comportamiento físico. Algunos de ellos son: la sonrisa, los gestos faciales, el contacto visual, los bostezos, la fuerza al estrechar la mano (Schneider, 1981; Stevens & Kristof-Brown, 1995); las posturas, el movimiento corporal, el tono de voz, asentir o negar con la cabeza y las distancias que se guardan con el interlocutor (Gardner & Martinko, 1988; Schlenker, 1980; Stevens & Kristof-Brown, 1995). Por otro lado se incluirían las manifestaciones artificiosas que engloban todo lo que tiene que ver con la modificación de la apariencia física, entre las que se incluye: el atuendo, los accesorios (Schneider, 1981); el maquillaje, la decoración de una estancia y el mobiliario (Rosenfeld et al., 1995).

A la hora de hacer una valoración sobre los posibles efectos positivos de estas técnicas no verbales, parece conveniente considerar su uso juntamente con las técnicas de comunicación verbal ya que aquellas deberían de constituir un apoyo para reforzar el discurso. Sin embargo, en el ámbito académico y en el contexto de las entrevistas de trabajo, no se han realizado sistemáticamente estudios empíricos sobre el impacto en el uso simultáneo de ambas técnicas (Stevens & Kristof-Brown, 1995).

En el ámbito de dirección de recursos humanos, la mayor parte de la literatura se ha centrado en examinar y demostrar la validez de dos técnicas verbales: la de *congraciarse* con el interlocutor y la de la *autopromoción*. La primera está focalizada en otros (*other-focused*), o en un tercero si hablamos de un entorno de trabajo (normalmente el entrevistador/superior, *supervisor-focused*). Se suele utilizar con el objetivo de alcanzar una mejor relación y afinidad interpersonal con quienes mandan (Schlenker, 1980) y que el empleado consiga ser visto por su superior como una persona agradable y educada (Bande et al., 2007; Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006; Kacmar & Carlson, 1999; Wayne & Ferris, 1990). Por el contrario, la *autopromoción* es una técnica verbal focalizada en uno mismo (*self-focused*), o en el candidato si hablamos del individuo que aspira a conseguir un puesto de trabajo: (*job-focused*). Consiste en mantener la atención en la propia persona para dirigir la conversación a aquellas áreas donde ésta pueda destacar y, de este modo, lograr ser vista como más competente en un entorno laboral (Bande et al., 2007; Chen, Yang, & Lin, 2010; Kacmar, Delery, & Ferris, 1992; Kristof-Brown et al., 2002; Wayne & Ferris, 1990).

#### **1.4. PRINCIPALES ÁREAS, ENFOQUES Y AUTORES EN LA IMPRESSION MANAGEMENT**

Con el fin de llevar a cabo una revisión bibliográfica acerca de las distintas áreas que han estudiado el concepto de *IM* en el ámbito de las revistas científicas de impacto en ciencias sociales, el método de trabajo seguido ha consistido en identificar el área o categoría a partir de la codificación "*category*" de la base de datos *ISI Web of Knowledge*. De este modo, cabe identificar cuatro grandes áreas en las que se ha estudiado hasta ahora el concepto de *IM*: la sociología y psicología social, la

organización de empresas, la psicología aplicada y la ética empresarial<sup>5</sup>. Para identificar los ámbitos de aplicación o enfoques dentro de cada área se ha atendido a las etiquetas que, bajo el criterio de "clasificación", establece la plataforma *ProQuest*. A modo de síntesis, se han identificado en total cuatro enfoques: dirección de recursos humanos (*human resource management*), comportamiento organizacional (*organizational behavior*), comportamiento social (*social behavior*) y responsabilidad social (*social responsibility*). Bajo el enfoque de dirección de recursos humanos se ha decidido englobar los trabajos que en la "clasificación" de *ProQuest* están identificados con las etiquetas: planificación de recursos humanos (*human resource planning*), evaluación, desarrollo y desempeño (*personnel evaluation & job performance*), habilidades directivas (*managerial skills*), y dirección, selección y formación de personal (*personnel management & selection & training*). Es decir, con las distintas funciones y procesos de recursos humanos (Cfr. TABLA 2). A continuación se describen con más detalle los hallazgos encontrados en cada una de las áreas de conocimiento.

---

<sup>5</sup> En cada área se han considerado aquellos artículos recogidos en publicaciones del *Journal Citation Report*: en el área de sociología y psicología social, 19 artículos. En el área de organización de empresas, 50 artículos. En el área de psicología aplicada, 34 artículos. En el área de ética empresarial, 13 artículos. En total: 116 artículos.

**TABLA 2.** Principales enfoques y áreas de clasificación objeto de estudio de la *impression management*

ÁREA	ENFOQUE	PUBLICACIONES SEMINALES <sup>6</sup>
Sociología y Psicología Social	Comportamiento social	Goffman (1959) Schlenker (1980) Schneider (1981) Jones & Pittman (1982) Tedeschi & Melburg (1984)
	Dirección de Recursos Humanos	Kacmar, Delery & Ferris (1992) Wayne & Green (1993) Kacmar & Carlson (1999)
Organización de Empresas	Comportamiento organizacional	Meyer (1979) Gardner & Martinko (1988) Bolino & Turnley (1999)
	Dirección de Recursos Humanos	Gilmore & Ferris (1989) Rosenfeld, Giacalone & Riordan (1995) Kristof-Brown, Barrick & Franke (2002) Bolino, Kacmar, Turnley & Gilstrap (2008) Bolino, Klotz, & Daniels (2014)
Psicología Aplicada	Comportamiento organizacional	Wayne & Ferris (1990) Kristof-Brown (1996)
	Dirección de Recursos Humanos	Stevens & Kristof-Brown (1995) Cable & Judge (1997) Kristof-Brown (2000)
Ética Empresarial	Comportamiento organizacional	Singh, Kumra & Vinnicombe (2002) White & Lean (2008)
	Responsabilidad social	Giacalone & Payne (1995) Carlson, Carlson & Ferguson (2011)

Fuente: elaboración propia

#### 1.4.1. ÁREA DE SOCIOLOGÍA Y PSICOLOGÍA SOCIAL

Dentro de esta perspectiva sociológica y de psicología social se enmarcaría la primera obra de Goffman en 1959 junto con otros cuatro trabajos de contenidos similares publicados durante principios de los años 80 (Jones & Pittman, 1982; Schlenker, 1980; Schneider, 1981; Tedeschi & Melburg, 1984). Estos autores han sentado las bases de lo que hoy se conoce en la comunidad científica como *IM*,

<sup>6</sup> Se entiende por artículo seminal aquel que es relevante por el número de veces que es citado así como por aportar a la literatura enfoques o contenidos diferenciados sobre el concepto objeto de estudio.



entendido como el fenómeno de construcción de identidad social presente en las relaciones interpersonales.

Hasta 1992 los principales trabajos dentro de esta área se relacionan con el ámbito del *social behavior* o comportamiento social (Cfr. TABLA 3). A finales de los años 80 y principios de los 90 comienza el desarrollo y la sistematización de las tácticas y estrategias de *IM* en orden a lograr influencia en los demás. Se elaboran modelos y taxonomías (Leary & Kowalski, 1990) y se empieza a esbozar la utilidad y aplicación de dichas técnicas y modelos en el ámbito de las organizaciones (DePaulo, 1992).

**TABLA 3.** Evolución de la *impression management* desde el área de la sociología y la psicología social. Enfoque de comportamiento social

ÁREA DE SOCIOLOGÍA Y PSICOLOGÍA SOCIAL		
Enfoque de comportamiento social		
PRINCIPAL OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIONES	AUTORES
<i>IM</i> y construcción de identidad social.	Análisis y sistematización de conceptos.	Goffman (1959)
		Schlenker (1980)
<i>IM</i> como fenómeno de influencia en las percepciones.	Primeras sistematizaciones aplicadas a las relaciones interpersonales.	Schneider (1980)
		Jones & Pittman (1982)
Revisiones de la literatura.	Sistematización más completa de tácticas y estrategias.	Tedeschi & Melburg (1984)
	Modelo de los dos componentes de las impresiones.	Leary & Kowalski (1990)
Estrategias de <i>IM</i> e interacción para conseguir aceptación social.	Descripción de técnicas de comunicación no verbal y aplicaciones en el ámbito organizacional.	DePaulo (1992)
	Estrategias de comunicación no verbal y relación con la percepción de inteligencia.	Murphy (2007)
Papel de la personalidad en el uso de estrategias de <i>IM</i> .		Uziel (2010)
		Leary & Allen (2011)

Fuente: elaboración propia

Desde el enfoque del comportamiento social, destaca el artículo del año 1990 de Leary y Kowalski en el que se lleva a cabo una revisión de la literatura publicada hasta el momento sobre *IM*. Los investigadores proponen el modelo denominado “de los dos componentes”: motivación y construcción de la impresión (Leary & Kowalski,

1990: 36). Estos autores reconocen que durante los años 60 y 70 el concepto de *IM* se estudiaba como un fenómeno periférico de la personalidad dentro de la psicología social y es en los años 80 cuando se le comienza a prestar atención como un proceso interpersonal de gran relevancia en el marco del comportamiento social y directamente relacionado con el comportamiento organizacional. Desde el año 2000 la literatura se ha centrado en revisar técnicas concretas de *IM*, como las que tienen que ver con la comunicación no verbal y su repercusión en los procesos de interacción personal (Murphy, 2007) y, por otro lado, en determinar el papel que juega la personalidad en el uso de determinadas estrategias para el logro de aceptación y reconocimiento social (Leary & Allen, 2011; Uziel, 2010). A partir de los años 90, proliferan los trabajos empíricos centrados en el ámbito de la dirección de recursos humanos, y de modo particular, referidos a las técnicas y los comportamientos de los candidatos en entrevistas de trabajo (Cfr. TABLA 4). Uno de los nombres más destacados en este periodo es K. Michelle Kacmar. Esta autora ha llevado a cabo diversos estudios que muestran la influencia de ciertas técnicas de *IM* empleadas por los candidatos según se centren en sí mismos y en su valía profesional (*job-focused*) o en sus superiores (*supervisor-focused*) a la hora de ser evaluados favorablemente por los entrevistadores (Delery & Kacmar, 1998; Kacmar et al., 1992), en las que se considera además el papel que juega el contexto de la evaluación: entrevistas de trabajo, desempeño laboral o formación (Kacmar & Carlson, 1999). Otros autores centran su interés en analizar la relación de la *IM* con los niveles de confianza, interacción y apoyo que se produce entre superior y subordinado (y viceversa). Dependiendo de las técnicas de *IM* que se utilicen, se conseguirá una mayor o menor percepción de confianza basada en la seguridad y esperanza de que la otra persona actúe de un modo determinado en una situación concreta (Wayne & Green, 1993); o una mejor o peor percepción a la hora de ser evaluado por un superior (Rao, Schmidt, & Murray, 1995). Es lo que se ha denominado como la teoría del *leader-member exchange (LMX)* o relación que se establece entre supervisor y empleado, determinada por la calidad de la relación. Cuanto mayor sea la percepción de confianza en el líder, mayor será el nivel de compromiso en la respuesta por parte del seguidor (Huang, Wang, & Xie, 2014). En concreto, se ha demostrado que el uso combinado de las técnicas de 'congraciarse con el superior' y la 'autopromoción' por parte del

subordinado son más efectivas que otro tipo de enfoques a la hora de ser evaluado y recomendado (Proost, Schreurs, Witte, & Derous, 2010). Por último, cabe subrayar que los comportamientos de engaño al superior durante las entrevistas de trabajo también han sido estudiados en los últimos años bajo la perspectiva de la psicología social. Se ha puesto de manifiesto que los candidatos que utilizan la técnica de congraciarse y ser extrovertidos engañan más a la hora de presentar sus logros en el currículum y en las entrevistas que aquellos que utilizan técnicas de autocontrol (Weiss & Feldman, 2006).

**TABLA 4.** Evolución de la *impression management* desde el área de la sociología y la psicología social. Enfoque de dirección de recursos humanos.

ÁREA DE SOCIOLOGÍA Y PSICOLOGÍA SOCIAL Enfoque de dirección de recursos humanos		
PRINCIPAL OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIONES	AUTORES
<i>IM</i> y relación superior/subordinado.	Influencia en la percepción de confianza.	Wayne & Green (1993)
	Congraciarse con el superior mejora la percepción del subordinado y su evaluación.	Rao et al. (1995)
<i>IM</i> en entrevistas de trabajo.	Selección y efectividad de las estrategias según el contexto y tipo de actor (candidato/entrevistador).	Kacmar et al. (1992)
		Kacmar & Carlson (1999)
		Delery & Kacmar (1998)
	Relación entre el uso de técnicas de autocontrol y la extraversión/congraciarse con el engaño.	Weiss & Feldman (2006)
Efectividad en el uso combinado de las técnicas de autopromoción y congraciarse.	Proost, et al. (2010)	

Fuente: elaboración propia

#### 1.4.2. ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Otra de las grandes áreas en las que el concepto de *IM* ha recibido atención en las últimas décadas es el de la organización de empresas. Para poder sintetizar la revisión de la literatura se han agrupado los trabajos publicados en esta área siguiendo la clasificación de niveles de análisis de la *IM* propuesta por Bolino, Kacmar, Turnley y Gilstrap (2008). Este trabajo revisa precisamente los estudios acerca de la *IM* hasta esa fecha desde 1988 y distingue tres objetos de estudio: individual,

organizacional y comportamental. En primer lugar, la *IM* a nivel individual, que incluye las técnicas utilizadas por cada individuo (p.ej. en el análisis del éxito de carrera, en la evaluación general, en la evaluación del rendimiento, en los procesos de selección, en el ajuste candidato-puesto de trabajo, etc.). En segundo lugar, la *IM* a nivel organizacional (*OIM*) o el uso de estrategias de *IM* por parte de las organizaciones como entidades para ser vistas de forma positiva por parte de clientes, empleados, competencia, etc. (p.ej. creación de imagen corporativa). Y en tercer lugar, la *IM* a nivel comportamental aplicada a investigaciones que permitan explicar mejor algunos fenómenos de comportamiento individual o grupal en las organizacionales (p.ej. búsqueda de *feedback*, ventas, comportamiento organizacional del ciudadano, liderazgo y dirección, construcción de imagen profesional, etc.). Partiendo de esta misma clasificación se llevará ahora a cabo una descripción de los trabajos más relevantes publicados hasta la fecha en el área de organización de empresas, dentro de los dos enfoques principales previamente identificados: el *comportamiento organizacional* y la *dirección de recursos humanos*.

#### 1.4.2.1. LA *IMPRESSION MANAGEMENT* EN EL ÁMBITO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El enfoque del comportamiento organizacional incluye aquellos estudios dedicados a la comprensión, la explicación, y en última instancia, a la mejora de las acciones y actitudes de los individuos y los grupos hacia los demás y hacia la organización en su conjunto; y su efecto sobre el funcionamiento y el rendimiento de la organización (Cfr. TABLA 5).

Los trabajos teóricos a nivel individual en el ámbito del comportamiento organizacional se centran fundamentalmente en el análisis de la importancia de la creación de impresiones como estrategia para influir en la propia organización, ya sea de forma positiva por parte del directivo a través de su modo de comunicar y la forma de vestir (Meyer, 1979) o por parte del trabajador mediante la estrategia de congraciarse (Liden & Mitchell, 1988); o bien de forma negativa demostrando que la mayoría de métodos y motivos que lleva a un trabajador a dar una impresión desfavorable en el trabajo puede dañar la imagen de la organización (Andrews, 1995).

**TABLA 5.** Evolución de la *impression management* desde el área de organización de empresas. Enfoque del comportamiento organizacional

ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Enfoque de comportamiento organizacional			
NIVELES	PRINCIPAL OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIONES	AUTORES
Individual	IM para influir en la propia organización.	Imagen de los ejecutivos para ganarse la confianza del interlocutor.	Meyer (1979)
		Modelo teórico de la estrategia de congraciarse aplicado a la evaluación del desempeño.	Liden & Mitchell (1988)
		Estrategias para dar una impresión desfavorable en el trabajo pueden dañar la imagen de la organización.	Andrews (1995)
	Uso de la estrategia de congraciarse con el superior y su efectividad.	Estrategia positivamente asociada con el éxito de carrera. No así las de autopromoción.	Judge & Bretz (1994)
		Efectos de la estrategias en la evaluación del rendimiento.	Wayne & Liden (1995)
	Estudios para determinar la efectividad en el uso de técnicas de IM según distintas variables.	Usar técnicas de autocontrol de manera exagerada puede llevar a manipular información.	Fandt & Ferris (1990)
		Usar técnicas positivas y de forma moderada hace que los candidatos sean vistos de forma más favorable.	Bolino & Turnley (2003)
		La efectividad de las técnicas no verbales varía en función del tipo de entrevista, su duración.	Tsai, Chen & Chiu (2005)
		El uso de técnicas defensivas es mayor en función de la vulnerabilidad y la estabilidad emocional del candidato.	Van Iddekinge et al. (2007)
	Influencia de la IM en las entrevistas de selección.	Revisión de la literatura de entrevistas de selección desde 1989 e influencia de la IM en el ajuste del candidato a la organización.	Judge, Cable & Higgins (2000)
IM y consecuencias en el diseño de puestos que requieren altos niveles de identificación con la organización.		Westphal (2010)	
Comportamental	Variables y procesos de IM: Motivación y percepción de compromiso.	Identificación de las variables clave en los procesos de IM <i>cognitivos, motivacionales y afectivos</i> .	Gardner & Martinko (1988)
		Los motivos que llevan a utilizar unas estrategias repercute en la percepción del compromiso del trabajador con la organización.	Bolino (1999)
	Propuesta de modelos teóricos para construir imagen profesional.	Modelo de fases y procesos para construir imagen de líder con carisma basados en la <i>ejemplaridad</i> y la <i>promoción</i> .	Gardner & Avolio (1998)
		Modelo integrador de teorías de IM y de identidad social.	Roberts (2005)
Medir la IM y distinguirla del OCB.	Diseño de escala que permite distinguir entre IM y OCB.	Bolino & Turnley (1999)	
Organizacional	Desarrollo de modelos teóricos.	Modelo de información, comunicación y control ( <i>cybernetic model</i> ) de los procesos de IM en las organizaciones.	Bozeman & Kacmar (1997)
		Modelo de formación de reputación corporativa basado en estrategias de IM.	Highhouse et al. (2009)
	Estrategias de IM para defender la reputación de la organización.	Estrategias de IM defensivas como respuesta de la organización ante un ataque de los medios de comunicación.	McDonnell & King (2013)

Fuente: elaboración propia

A mediados de los años 90 comienzan a desarrollarse en este ámbito estudios sobre el uso de distintas estrategias de *IM*. Se presta especial atención a la estrategia de congraciarse (*ingratiation*) con el superior para influir positivamente en la evaluación del rendimiento (Wayne & Liden, 1995) y desarrollar así una mayor promoción o éxito de carrera (Judge & Bretz, 1994) orientada a mejorar la situación laboral y económica en la organización. Asimismo, se analiza la efectividad en el uso de técnicas, de forma individual o combinada. De este modo, los trabajadores que usan técnicas positivas de *IM* de manera responsable, y acorde con su personalidad, son vistos de forma más favorable que los que combinan varias técnicas de forma indiscriminada (Bolino & Turnley, 2003). Por el contrario se ha evidenciado que, ante circunstancias en las que se requiere tener que rendir cuentas ante la organización, los empleados tienden a utilizar técnicas defensivas de autocontrol de forma excesiva, tendiendo a manipular información (Fandt & Ferris, 1990).

Referidos a la influencia de la *IM* en la selección de candidatos, destacan los trabajos que se centran en la entrevista mostrando que su eficacia puede verse cuestionada por la influencia de los procesos de *IM* a la hora de determinar las características de puestos de trabajo que requieren altos niveles de identificación con la organización, como en el caso de los directores corporativos (Westphal, 2010). Dichos procesos de gestión de la imagen pueden afectar también tanto a la validez de las entrevistas como a la elección del candidato y/o al ajuste final de éste con la organización (*person-organization fit*) (Judge, Cable, & Higgins, 2000).

Con respecto al método de selección de candidatos, los efectos de las técnicas no verbales se moderan cuanto más alto es el nivel de contacto con el cliente requerido para el puesto, siendo la entrevista más estructurada y de mayor duración (Tsai, Chen, & Chiu, 2005). Por otra parte, el formato de la entrevista unido a la personalidad del candidato determinan asimismo la elección de estrategias verbales. Finalmente, la vulnerabilidad y la estabilidad emocional del individuo predicen el uso de técnicas defensivas centradas en uno mismo (Van Iddekinge et al., 2007).

Dentro de la *IM* a nivel organizacional (*OIM*), que considera la organización como un todo, se han llevado a cabo investigaciones desde un enfoque

eminentemente teórico. Destaca como pionero el trabajo de Bozeman y Kacmar (1997). En este artículo se analiza el fenómeno de la *IM* de forma multidisciplinar, integrando teoría y estudios empíricos. Esto permite a sus autores desarrollar un modelo teórico de información, comunicación y control (*cybernetic model*) de los procesos de *IM* en las organizaciones. Algo similar a lo que harán años más tarde Highhouse et al. (2009), que postulan un modelo de estrategias de *IM* para el desarrollo de la reputación corporativa.

En este marco, trabajos más recientes han explorado la efectividad de recurrir a estrategias defensivas de *IM* como son las denuncias a su favor (*prosocial claims*) para salvaguardar la imagen de la organización ante los medios de comunicación en situaciones de crisis provocadas por boicots de los consumidores (McDonnell & King, 2013).

Finalmente, entre los estudios sobre la *IM* publicados a nivel comportamental destaca el trabajo de Gardner y Martinko (1988). En él se identifican y analizan las variables claves que entran en juego en los procesos de *IM* (cognitivos, motivacionales y afectivos) y su relevancia en el ámbito de las organizaciones. Un ejemplo de aplicación de estos conceptos se encuentra en un artículo publicado en 1999 sobre cómo la percepción del nivel de compromiso adquirido con la organización puede variar dependiendo de los motivos que lleven a los trabajadores a emplear una técnica u otra de *IM* (Bolino, 1999). Otros trabajos, desarrollan modelos teóricos de los procesos que permiten construir una determinada imagen profesional en distintos escenarios organizacionales (Roberts, 2005) o una imagen de liderazgo con carisma mediante las estrategias de ejemplaridad y promoción (Gardner & Avolio, 1998).

Cinco estudios basados en la taxonomía de Jones & Pittman (1982) dieron lugar al desarrollo posterior de una escala que no sólo permite medir las distintas estrategias de *IM* usadas por los empleados, sino que facilita a la organización poder distinguir entre el empleo de las estrategias de *IM* y el de otros determinados comportamientos como el *organizational citizenship behavior (OCB)* (Bolino & Turnley, 1999).

#### 1.4.2.2. LA *IMPRESSION MANAGEMENT* EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los trabajos más relevantes publicados en el ámbito de los recursos humanos se centran en el estudio de los procesos de *IM* en los casos de contratación, evaluación y desarrollo de los empleados. Su interés principal es comprender cuál es la aportación de valor que tienen estos procesos para la organización (Cfr. TABLA 6). Los trabajos acerca de la *IM* a nivel individual en este ámbito de la *dirección de recursos humanos* se remontan a finales de los años 80. La mayoría de ellos constituyen estudios acerca de cómo influyen las estrategias de gestión de la imagen a la hora de evaluar a los candidatos para decidir su valía y ajuste al puesto de trabajo en función de las percepciones de similitud con el entrevistador. Como resultado de los primeros estudios se concluyó que las técnicas de *IM* son más efectivas si se trata de entrevistas cortas y cuando los entrevistadores tienen que emitir juicios con información limitada (Gilmore & Ferris, 1989). Por otra parte, el nivel de conexión con la personalidad del entrevistador influye en que las técnicas de comunicación no verbal focalizadas en el candidato ejerzan mayor influencia en la percepción de similitud entre ambos (Kristof-Brown et al., 2002). Además, los candidatos utilizan más tácticas de *IM* en las entrevistas que en las simulaciones (*role-play*) ya que en estos casos influyen en mayor medida en las evaluaciones positivas (McFarland, Ryan, & Kriska, 2003). Otros trabajos evidenciaron que la estrategia de congraciarse afecta positivamente a la percepción de similitud por parte del entrevistador pero no a la del ajuste del candidato al puesto (Vivian Chen, Lee, & Yvonne Yeh, 2008). Por último, esta línea de trabajo ha puesto de manifiesto que, a la hora de evaluar el ajuste de la persona al puesto, algunas características de la personalidad como la extraversión tienen efectos indirectos en el entrevistador a la hora de decidirse por un candidato u otro (Chen, Huang, Huang, & Liu, 2011).



**TABLA 6.** Evolución de la *impression management* desde el área de organización de empresas. Enfoque de dirección de recursos humanos

ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Enfoque de dirección de recursos humanos			
NIVELES	PRINCIPAL OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIONES	AUTORES
Individual	Influencia de la <i>IM</i> en las percepciones de similitud al evaluar candidatos y determinar su ajuste al puesto.	Las técnicas de <i>IM</i> influyen más en las decisiones de los entrevistadores si se trata de entrevistas cortas.	Gilmore & Ferris (1989)
		Mayor utilización de estrategias en las entrevistas que en los <i>role-play</i> ya que tienen más influencia en las evaluaciones.	McFarland et al. (2003)
		Características de personalidad como la extraversión tienen efectos indirectos en el entrevistador.	Chen et al. (2011)
		Las técnicas no verbales focalizadas en el candidato refuerzan la conexión entre la personalidad entrevistador-candidato.	Kristof-Brown et al. (2002)
		La estrategia de congraciarse afecta positivamente a la percepción de similitud pero no a la de ajuste al puesto.	Vivian Chen et al. (2008)
	Influencia de técnicas de comunicación no verbal en la evaluación del desempeño.	Las técnicas de comunicación verbal influyen positivamente en la evaluación del rendimiento.	Wayne & Kacmar (1991)
		Poca evidencia a la hora de medir la influencia de la <i>IM</i> y el desempeño en puestos directivos.	Viswesvaran, et al. (2001)
Organizacional	Determinar la atracción de las organizaciones para los empleados.	La congruencia entre los valores del trabajador y la percepción de los de la organización influye en la selección del trabajo.	Cable & Judge (1996)
		Presentación de una teoría de la atracción simbólica hacia una organización.	Highhouse et al. (2007)
Comportamental	Aplicación de la <i>IM</i> a la dirección de recursos humanos.	Análisis de las distintas técnicas y escalas y su utilidad en la dirección de recursos humanos.	Rosenfeld et al. (1995)
		Revisión de la literatura. Identificación de 3 áreas: individual, aplicada y organizacional ( <i>OIM</i> ).	Bolino et al. (2008)
	Influencia de estrategias centradas en el superior en la evaluación del comportamiento en el trabajo.	Las estrategias focalizadas en el superior son más efectivas que las focalizadas en el trabajo.	Bolino et al. (2006)
		El aspecto físico y otras técnicas se relacionan positivamente con la evaluación del rendimiento de los comerciales.	Bande et al. (2007)
		Determinar el nivel de compromiso y mostrar las consecuencias positivas en la evaluación y en el trato del empleado.	Shore et al. (2008)
		El uso repetido de la técnica de congraciarse tiene un efecto positivo mientras que recurrir a las excusas tiene efecto negativo.	Bolino et al. (2014)

Fuente: elaboración propia

En este plano individual se han investigado también las relaciones entre el uso de técnicas de comunicación verbal personal y la influencia en los superiores a la hora de evaluar el desempeño de los trabajadores (Wayne & Kacmar, 1991), así como la relevancia de la *IM* en el desempeño de los directivos, en trabajos donde se requiere más relación interpersonal (Viswesvaran, Ones, & Hough, 2001).

Por lo que se refiere a la *IM* a nivel organizacional (*OIM*), se encuentran estudios centrados en esclarecer las estrategias que subyacen en la percepción de atracción que puede tener una organización para sus empleados (Highhouse, Thornbury, & Little, 2007). Una de las claves de esta atracción de la organización radica en la congruencia de los valores del candidato/trabajador con la percepción que éstos tienen de los valores de la organización. También sugieren que estas percepciones de similitud pueden predecir tanto las intenciones de selección del trabajo como las actitudes posteriores ante el mismo (Cable & Judge, 1996). Como se puede apreciar, son ya muy diversos los campos en los que la *IM* ha sido estudiada dentro del marco de los recursos humanos en el área de organización de empresas. A continuación revisaremos los trabajos más relevantes sobre la *IM* en el área de la psicología aplicada.

Por último, en el marco de la *IM* a nivel comportamental o aplicada a fenómenos concretos en el seno de una organización, y también en el ámbito de la *dirección de recursos humanos*, se encuentra el trabajo de Rosenfeld et al. (1995), que constituye un estudio clave en el que se sintetizan las distintas técnicas y escalas de *IM* para determinar su utilidad en la dirección de personas (Rosenfeld et al., 1995). Esta obra ha sentado las bases para estudios posteriores que han permitido a su vez distintas aplicaciones. Una de ellas consiste en determinar la influencia que tienen las estrategias de *IM* focalizadas en uno mismo, en el trabajo o en el superior, en la evaluación del trabajador para ser calificado satisfactoriamente (Bolino et al., 2006). Otras aplicaciones persiguen determinar el peso que presentan los distintos factores asociados a la gestión de las impresiones a la hora de evaluar el rendimiento de las personas que se dedican a las ventas (Bande et al., 2007).

En esta misma línea se hallan los trabajos que analizan desde la *IM* los antecedentes y las consecuencias que permitan a los directivos establecer el nivel de compromiso de sus empleados con la organización y mostrar la relación entre el tratamiento que dan a los trabajadores y cómo éstos contribuyen a la organización (Shore, Bommer, & Shore, 2008). En particular, un reciente estudio ha examinado cómo el uso repetido de las técnicas de autopromoción y la de congraciarse, así como las defensivas de justificaciones y excusas, están relacionadas con la evaluación del desempeño y las percepciones de similitud por parte del superior (Bolino et al., 2014).

#### **1.4.3. ÁREA DE PSICOLOGÍA APLICADA**

Tal y como se ha expuesto al comienzo, una tercera área en la que se enmarcan los estudios sobre la *IM* es la perteneciente al ámbito de la psicología aplicada. Dentro de ésta, y de modo análogo a como ocurriera en el caso del área de organización de empresas, es posible identificar también dos enfoques: el de *comportamiento organizacional* y el de *dirección de recursos humanos*, pero en este caso desde el enfoque y metodología propios de la psicología aplicada. Entre los trabajos que se agrupan dentro del ámbito del *comportamiento organizacional* destaca el estudio de las técnicas centradas en el superior (*supervisor-focused*) (Cfr. TABLA 7). Los resultados de este trabajo ponen de manifiesto la efectividad de la *IM* a la hora de calificar positivamente el rendimiento del trabajador y de ser visto con aprecio por parte de su superior (Wayne & Ferris, 1990). Asimismo, ha sido objeto de estudio la idea de asociar determinadas estrategias de *IM*, como la adulación o los halagos al superior, para reforzar la percepción de liderazgo y promover la cohesión y el consenso dentro de un grupo –*leader impression management (LIM)*. La técnica de mostrarse ejemplar es favorable en los procesos de toma de decisiones para la posterior consecución de objetivos (Rozell & Gundersen, 2003).

**TABLA 7.** Evolución de la *impression management* desde el área de psicología aplicada. Enfoque de comportamiento organizacional

ÁREA DE PSICOLOGÍA APLICADA Efoque de comportamiento organizacional		
PRINCIPAL OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIONES	AUTORES
Técnicas de <i>IM</i> centradas en el superior y la construcción de liderazgo.	Demuestran que las tácticas <i>supervisor-focused</i> afectan positivamente a la calificación del rendimiento.	Wayne & Ferris (1990)
	Técnicas como los halagos refuerzan la percepción de liderazgo y la cohesión del grupo.	Rozell & Gundersen (2003)
Estrategias de <i>IM</i> para mostrar afinidad y compromiso con la organización.	Los entrevistadores no se dejan influir tanto por técnicas para mostrar simpatía y afinidad.	García et al. (2008)
	Los empleados que utilizan estrategias de <i>IM</i> para demostrar compromiso cuentan con más posibilidades de promoción.	Grant & Mayer (2009)
Influencia de la <i>IM</i> y la personalidad en la percepción de competencia y el éxito de carrera.	Las personas con características diferenciadoras en la personalidad son vistas de modo favorable como cualificadas y dedicadas.	Turnley & Bolino (2001)
	En entrevistas que requieren habilidades más interpersonales, el uso de la <i>IM</i> influye más positivamente en el evaluador.	McFarland et al. (2005)
	Características de la personalidad como la modestia, unida a estrategias de ejemplaridad, favorecen el éxito de carrera.	Blickle et al. (2012)
	La poca honestidad favorece el uso engañoso de la <i>IM</i> . Puede ser útil para conseguir un trabajo pero después las consecuencias son negativas.	Bourdage et al. (2015)

Fuente: elaboración propia

Otros trabajos dentro de esta misma línea se han centrado en analizar cómo afectan las técnicas de *IM* en el ajuste y el compromiso del candidato con la organización para llegar a la conclusión de que los entrevistadores son más racionales de lo que se había pensado hasta el momento (aunque no neutrales) a la hora de determinar si el candidato encaja o no en la organización. Valoran más positivamente la actuación en la entrevista, fruto de comportamientos y tácticas de *IM*, que la percepción de simpatía y afinidad con el candidato (García et al., 2008). Una vez dentro de la organización, estas características sí que tienen más influencia a la hora de mostrar compromiso y, como consecuencia, con la posibilidad de una mayor promoción (Grant & Mayer, 2009).

Algunos estudios en este ámbito han puesto de manifiesto la influencia que ejerce la personalidad del individuo en el uso de técnicas de *IM*. Aquellos con mayores características diferenciadoras son capaces de manejar las técnicas de forma más efectiva a la hora de ser vistos como competentes, dedicados y amigables (Turnley & Bolino, 2001). En entrevistas donde se somete a los candidatos a pruebas que requieren habilidades más interpersonales (como simulacros o *role-plays*) es donde se muestra que el uso de la *IM* influye más positivamente en el evaluador (McFarland, Yun, Harold, Viera, & Moore, 2005). Características de la personalidad como son la humildad y la honestidad tienen a su vez un papel decisivo a la hora de determinar el uso de técnicas de *IM*. Las personas con bajos niveles de humildad y honestidad suelen incurrir más en el engaño y, aunque resulte efectivo a la hora de ser contratados, los compañeros de trabajo suelen detectarlo y las consecuencias para la organización en el medio o largo plazo suelen ser negativas: es contraproducente para el ambiente de trabajo, incrementa el riesgo de tomar decisiones poco éticas, y aumenta el riesgo para la organización en general (Bourdage, Wiltshire, & Lee, 2015: 544). Otra característica de la personalidad, la modestia, potencia las estrategias de ejemplaridad para evitar conflictos interpersonales en el lugar de trabajo. Para los trabajadores que se han incorporado recientemente a una organización, esta cualidad de la modestia estimula a los compañeros a ofrecerles apoyo y ayuda y aumenta sus posibilidades de alcanzar éxito de carrera (Blickle, Diekmann, Schneider, Kalthöfer, & Summers, 2012).

En el ámbito más propio de la *dirección de recursos humanos*, y dentro del área de la psicología aplicada, se han desarrollado trabajos cuyo objetivo era analizar el uso de técnicas de *IM* y su influencia en las entrevistas de trabajo (Cfr. TABLA 8). Algunas investigaciones han evidenciado la influencia del uso de estrategias de *IM* en las entrevistas para obtener evaluaciones positivas dependiendo de varios factores, como por ejemplo, el tipo de preguntas realizadas durante la sesión. Cuando se interpela al candidato sobre su experiencia en trabajos anteriores es significativamente más efectivo el uso de técnicas asertivas –como la autopromoción o la adulación– que las defensivas (Stevens & Kristof-Brown, 1995). Si se trata de contestar preguntas orientadas a responder sobre experiencias profesionales

anteriores, las técnicas de autopromoción son las más empleadas mientras que, para contestar a preguntas relacionadas con situaciones concretas del desempeño laboral, se utilizan más las defensivas como la de congraciarse (Ellis et al., 2002).

Otro factor del que depende la evaluación positiva en las entrevistas es el nivel de estructura de las mismas. El uso de técnicas de *IM* demuestra mayor efectividad en la evaluación cuanto mayor es el nivel de estructura. Por tanto, el uso adecuado de la *IM* en este tipo de procesos de selección contribuye a validar otros criterios relacionados con la entrevista como los objetivos y los comportamientos de los candidatos (Kleinmann & Klehe, 2011). Un tercer factor del que depende la evaluación positiva en las entrevistas es el nivel de afectividad del entrevistador. Los que demuestran ser más afectivos se dejan influenciar más por técnicas de *IM* focalizadas en el candidato (*self-focused*) y en el propio entrevistador (*other-focused*). Para los que no son tan afectivos, las técnicas no verbales de *IM* apenas tienen influencia en sus evaluaciones (Chen et al., 2010). Los entrevistadores que tienden a formarse juicios en los momentos iniciales de la conversación (toma de contacto) tienen en cuenta estas primeras impresiones a la hora de evaluar al candidato al final de la entrevista (Barrick, Swider, & Stewart, 2010). Si bien es cierto que no es fácil para el entrevistador detectar hasta qué punto un candidato está utilizando técnicas de *IM*, las percepciones de técnicas como la autopromoción y la transparencia tienen efectos positivos en la evaluación de la entrevista. Sin embargo, es significativo comprobar que otras técnicas relacionadas con adornar y mejorar la propia imagen están negativamente relacionadas con los resultados en la evaluación (Roulin, Bangerter, & Levashina, 2014).

La congruencia entre los valores del candidato y los de la organización es otro de los aspectos que se ha encontrado en este estudio sistemático que se está realizando acerca de la investigación sobre la *IM*. A este respecto, se han desarrollado modelos para establecer el ajuste entre la persona y la organización (*person-organization fit*) con niveles significativos de precisión (Cable & Judge, 1997).

**TABLA 8.** Evolución de la *impression management* desde el área de psicología aplicada. Enfoque de dirección de recursos humanos

ÁREA DE PSICOLOGÍA APLICADA Enfoque de dirección de recursos humanos		
PRINCIPAL OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIONES	AUTORES
Técnicas de <i>IM</i> en entrevistas de trabajo y su efecto en la evaluación dependiendo del tipo de preguntas, el entrevistador y la personalidad del candidato.	Confirman que si el tipo de preguntas se refiere a trabajos anteriores, la influencia de las técnicas como la adulación y la autopromoción es mayor que las defensivas.	Stevens & Kristof-Brown (1995)
	Las técnicas asertivas se utilizan más para responder sobre la experiencia profesional anterior y las defensivas si se trata de dar cuenta del desempeño del trabajo.	Ellis et al. (2002)
	Las técnicas de <i>IM</i> focalizadas en el candidato y en el superior tienen más influencia cuánto más alto es el nivel de afectividad del entrevistador.	Chen et al. (2010)
	Las impresiones al comienzo de la entrevista están relacionadas con las decisiones de contratación.	Barrick et al. (2010)
	Cuanto mayor es el nivel de estructura de la entrevista más efectos producen las estrategias de <i>IM</i> en las evaluaciones.	Kleinmann & Klehe (2011)
	Las técnicas relacionadas con adornar y crear una imagen de perfecta adaptación al perfil buscado no consiguen buenos resultados en la evaluación del entrevistador.	Roulin et al. (2014)
Determinar el ajuste del candidato al puesto y a la organización.	Desarrollo de un modelo de <i>person-organization fit</i> en las decisiones de contratación.	Cable & Judge (1997)
	Conocimientos y competencias influyen para determinar el ajuste al puesto mientras que los valores y la personalidad determinan la afinidad con la organización.	Kristof-Brown (2000)
	La estrategia de congraciarse tiene un efecto mucho más positivo en las percepciones de ajuste que la autopromoción.	Higgins & Judge (2004)
Influencia de técnicas no verbales en entrevistas de trabajo.	El atuendo influye en las impresiones que los demás se forman y ayuda a ser percibidos como más competentes y obtener mejores resultados profesionales.	Peluchette et al. (2006)
	Las técnicas no verbales en entrevistas estructuradas así como la experiencia del entrevistador no está relacionada con la sensibilidad de éste ante la <i>IM</i> .	Lievens & Peeters, (2008)
	La apariencia influye más en las valoraciones del entrevistador que demostrar el desempeño.	Barrick et al. (2009)
Evaluar los efectos del engaño en la <i>IM</i> en entrevistas de trabajo.	Al comparar las respuestas en tests de personalidad realizados en primeras y segundas entrevistas se ha demostrado que utilizar técnicas para falsear los datos no es efectivo.	Hogan et al. (2007)
	Desarrollo y validación de una escala de medida del engaño o falseo de comportamientos en entrevistas de trabajo.	Levashina & Campion, (2007)
	La preparación para solventar con éxito tests de personalidad tiene influencia a la hora hacer consistentes rasgos fingidos de la personalidad del candidato.	Robie et al. (2010)
	El tipo de táctica usada en los momentos iniciales de la entrevista puede ser determinante, pero confiar en el engaño como estrategia, disminuye las posibilidades de éxito.	Swider et al. (2011)
	Candidatos que falsean información sobre su personalidad son más propensos a utilizar técnicas de <i>IM</i> .	Ingold et al. (2015)

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, y también en relación con la cuestión de los valores personales, algunos trabajos se han centrado en evaluar las técnicas de *IM* para determinar el ajuste al puesto. Los resultados muestran que los conocimientos, las competencias o aptitudes y las habilidades se tienen más en cuenta a la hora de establecer esta idoneidad (*person-job fit*) mientras que los valores y las características de la personalidad son más determinantes para establecer el ajuste con la organización (Kristof-Brown, 2000). En este sentido, la estrategia de congraciarse tiene significativamente más influencia en las percepciones de ajuste tanto al puesto como a la organización y por tanto es más determinante a la hora de tomar decisiones de contratación. Sin embargo, se ha evidenciado que las estrategias de autopromoción no son tan concluyentes (Higgins & Judge, 2004).

Varias investigaciones se han centrado en el uso de técnicas no verbales de *IM* en entrevistas de trabajo. Una de ellas confirma que el atuendo afecta a las opiniones y actitudes que se forman los demás en los lugares de trabajo y que por tanto, puede facilitar el ser vistos como más competentes y obtener mejores resultados profesionales en orden a conseguir mayor poder e influencia (Peluchette, Karl, & Rust, 2006). Si la entrevista está más centrada en la descripción de comportamientos, los entrevistadores se dejan influir más por las técnicas verbales centradas en uno mismo. La importancia de las técnicas no verbales así como la experiencia del entrevistador no han mostrado estar tan relacionadas con el hecho de que éste sea más o menos sensible a la *IM*. Le influye más el hecho de contrastar las competencias asociadas al puesto de trabajo (Lievens & Peeters, 2008). Asimismo, este tipo de estrategias centradas en la apariencia y en la comunicación no verbal demuestran ser más efectivas durante los procesos de selección que en las evaluaciones del trabajo una vez conseguido el puesto (Barrick et al., 2009).

Por último, en el ámbito de la dirección de recursos humanos y en el área de la psicología aplicada a la personalidad, cabe subrayar la proliferación de estudios sobre la dimensión del engaño en el uso de estrategias de *IM*. Se ha demostrado que intentar utilizar técnicas para falsear los datos no es efectivo a la hora de evaluar las respuestas en tests de personalidad realizados en procesos de selección que se hacen



por segunda vez cuando un candidato no ha sido seleccionado en la primera ocasión (Hogan, Barrett, & Hogan, 2007). El tipo de táctica utilizada para provocar impresiones favorables en el entrevistador en los momentos iniciales determina en parte el éxito de la entrevista pero en cualquier caso, falsear datos puede afectar al resultado final, disminuyendo las posibilidades de éxito para el candidato (Swider, Barrick, Harris, & Stoverink, 2011). Asimismo, se han desarrollado escalas para medir las técnicas de *IM* más proclives a utilizarse en este sentido, de cara a conseguir una evaluación positiva (Levashina & Campion, 2007). Un estudio reciente demuestra que los candidatos acostumbrados a falsear información sobre su personalidad son más propensos a utilizar técnicas de *IM* en entrevistas de trabajo y, dependiendo del contexto, puede ser interpretado como socialmente aceptable si se trata de conseguir una evaluación positiva del desempeño laboral (Ingold et al., 2015). Por último, otro grupo de estudios muestra que la preparación y el entrenamiento para obtener buenos resultados en los tests de personalidad tiene efectos sustanciales para constatar rasgos fingidos de la personalidad del candidato (Robie, Komar, & Brown, 2010).

En cualquier caso, los candidatos que perciben que en los primeros momentos de la entrevista no proyectan una imagen adecuada, ponen más esfuerzo en el uso de técnicas de *IM* a lo largo de la misma, intentando en ocasiones falsear datos para conseguir sus objetivos. Estos resultados ponen de relieve una dimensión de la *IM* que apenas ha sido tratada desde las áreas ya descritas: la cuestión ética, que tiene que ver con la manipulación, el engaño y/o el recto uso de la *IM*, y que como veremos a continuación constituye en sí misma un área de estudio de nuestro objeto de investigación.

#### **1.4.4. ÁREA DE ÉTICA EMPRESARIAL**

Si se compara el número de trabajos publicados en esta área con el resto de disciplinas ya abordadas, encontramos que su número es considerablemente menor, entre otras razones porque los trabajos más significativos comienzan a publicarse prácticamente a partir del año 2000. En concreto, la mayor parte de investigadores han analizado la legitimidad en el uso de la *IM* al preguntarse sobre la justicia por parte del candidato en el empleo de estrategias de *IM* en entrevistas de trabajo, o en la

construcción de identidad corporativa (Cfr. TABLA 9). ¿Es siempre justo el empleo de estrategias de *IM* en entrevistas de trabajo? ¿Y para construir identidad social corporativa? Hoy en día está ampliamente aceptado por la comunidad científica que existen usos inadecuados de estas técnicas, aunque no siempre ni todas tienen por objeto la manipulación o el engaño.

Dentro del área de la ética empresarial, y bajo la denominación de responsabilidad social (RS) se han publicado varios trabajos acerca de la *IM*. En ellos se aborda el concepto de la gestión de las impresiones tratando de verificar en qué medida los individuos utilizan estrategias de *IM* para tratar de construir y justificar una imagen de que actúan con el compromiso de beneficiar activa y voluntariamente en algún aspecto a la mejora social, económica o ambiental de una organización determinada o de la sociedad en su conjunto.

En este punto es bastante esclarecedor el trabajo seminal de Rosenfeld publicado en 1997. En él se distinguen los dos puntos de vista desde los que la literatura de ética y responsabilidad social ha estudiado hasta el momento el concepto de la gestión de las impresiones. Por un lado, la *IM* identificada con aquellos comportamientos negativos y generalmente engañosos utilizados para conseguir ganar, de forma más o menos lícita, poder social y aprobación. Por otro lado, desde un punto de vista más amplio, la *IM* no se ve necesariamente como algo ilícito utilizado con el fin de manipular y engañar. Se trata más bien de un conjunto de técnicas que, utilizadas con habilidad y sin necesidad de falsear datos, ayudan a los candidatos a vender la mejor versión de sí mismos con la finalidad de causar una buena impresión en el entrevistador y culminar con éxito un proceso de selección.

Otro trabajo relevante dentro del área de la ética empresarial, es el publicado por Hooghiemstra (2000) que se refiere a la legitimidad del uso de la *IM* para construir identidad social corporativa e influir en la forma en que una compañía desea ser vista, reconocida y recordada por los demás. Lo que sostiene es que las técnicas de autopromoción como el elogio o la aclamación de los propios logros, son más efectivas que las defensivas como las justificaciones.

**TABLA 9.** Evolución de la *impression management* desde el área de la ética empresarial. Enfoque de responsabilidad social

ÁREA DE ÉTICA EMPRESARIAL Enfoque de responsabilidad social		
PRINCIPAL OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIONES	AUTORES
Revisión de la literatura sobre la justicia del uso de técnicas de <i>IM</i> en entrevistas de trabajo y a nivel corporativo.	Algunas técnicas dificultan la imparcialidad por parte del entrevistador a la hora de juzgar y seleccionar candidatos.	Rosenfeld (1997)
	Pone de manifiesto el uso ilegítimo de la <i>IM</i> cuando se trata de falsear datos para conseguir mejor valoración económica de la compañía.	Hooghiemstra (2000)
Dimensión del engaño en las relaciones superior-empleado.	Las justificaciones ante reiteradas infracciones mitigan la sanción mientras que las excusas tienden a agravar el problema con el superior.	Giacalone & Payne (1995)
	Según el grado de engaño detectado el impacto negativo en la promoción es mayor.	Carlson et al. (2011)
RSC desde la perspectiva de la <i>IM</i> .	Desarrolla un modelo conceptual. Cuando hay incongruencia entre la imagen de RSC deseada y la actual, la organización trata de minimizarla a través de sus políticas de comunicación.	Tata & Prasad (2014)

Fuente: elaboración propia

La utilización de la *IM* desde un punto de vista ético, su uso justo o injusto, apropiado o inapropiado, se ha abordado también desde la relación superior-empleado. Hay estudios que demuestran precisamente la efectividad del uso de técnicas de gestión de la imagen para influir en la evaluación de la conducta ética del empleado. Las técnicas defensivas que llevan al empleado a justificarse para mitigar su culpabilidad ante una acción negativa reiterada son más efectivas para suavizar la sanción e incluso el riesgo de despido que aquellas que le llevan a excusarse ante su supervisor (Giacalone & Payne, 1995). Aunque no es tan fácil de llevar a cabo, si se logra engañar al superior mediante el uso de estas estrategias, cuando esto se detecta, dicho comportamiento tiene un impacto muy negativo en los resultados deseados. Cuanto mayor es el reconocimiento de ese engaño más negativamente afecta a la promoción de carrera (Carlson et al., 2011).

A nivel organizacional, un estudio reciente examina la comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC) desde la perspectiva de la *IM*. Es decir, cómo comunicar a los grupos de interés las actividades de RSC llevadas a cabo por la

organización mediante el uso de la *IM*, partiendo de la premisa de que tan importante es realizar las actuaciones de RSE como saber comunicarlas. El trabajo desarrolla un modelo donde propone que si hay incongruencia entre la imagen de RSC deseada y la real, esto motiva a la organización a tratar de minimizar esa incongruencia a través de sus políticas de comunicación. Para ello se tendría que hacer hincapié en cuatro factores moderadores: la importancia que la imagen de RSC tiene para la compañía; la que puede tener para el público objetivo; el poder, estatus y el atractivo de la audiencia a la que se dirige y los medios de comunicación (Tata & Prasad, 2014).

Dentro del área de la ética empresarial y desde un enfoque de comportamiento organizacional los estudios son más heterogéneos (Cfr. TABLA 10). Destaca el trabajo centrado en el papel que juega la *IM* en los ascensos de los directivos según el género. Este tipo de investigación demuestra que el género, combinado con la edad y el nivel del puesto, es un factor determinante a la hora de inclinar a los directivos a utilizar unas estrategias u otras de *IM*. Las mujeres jóvenes en puestos directivos confían más en su nivel de actuación y en su compromiso que en las técnicas de *IM* para demostrar su valía ante sus superiores. Prefieren no utilizar estrategias de *IM* para promocionar. Sin embargo, según estos autores, los varones jóvenes sí que optan por la utilización de este tipo de estrategias. Si consiguen utilizarlas con éxito, se demuestra que desde este punto de vista las mujeres están en desventaja con respecto a los hombres en cuanto a promoción dentro de la compañía (Singh et al., 2002).

Otro trabajo dentro de este ámbito ha servido para poner de manifiesto la incidencia que la teoría de la *IM* ha tenido en el compromiso de las organizaciones con determinados valores de naturaleza ética. Un ejemplo de esto es el de la investigación que aborda el uso de estrategias de la empresa desde la perspectiva de la congruencia de lo que transmiten con el compromiso sustancial de las prácticas que propugnan. Este estudio está basado en la premisa de que conseguir transmitir una impresión de organización comprometida con el medioambiente está positivamente relacionado con sus resultados financieros (Bansal & Kistruck, 2006).

**TABLA 10.** Evolución de la *impression management* desde el área de la ética empresarial. Enfoque de comportamiento organizacional

ÁREA DE ÉTICA EMPRESARIAL Enfoque de comportamiento organizacional		
PRINCIPAL OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIONES	AUTORES
Influencia de la <i>IM</i> en la promoción de directivos.	El género, junto con la edad y el nivel del puesto influye en la selección de estrategias. Los varones jóvenes son más propensos a usar técnicas de <i>IM</i> para promocionar.	Singh et al. (2002)
Justicia en el uso de estrategias para dar imagen de compromiso y legitimidad.	Dar una imagen de compromiso medioambiental está positivamente relacionada con los resultados financieros.	Bansal & Kistruck (2006)
	Gestión del tono del discurso mediante estrategias para influir en las percepciones de los grupos de interés cuando la legitimidad de la organización se ve amenazada.	Bozzolan et al. (2015)
Efecto de la <i>IM</i> en la consecución de logros personales.	Solo cuando el desvío entre el comportamiento esperado del empleado y el uso de técnicas de <i>IM</i> es leve, la percepción por parte de la organización es positiva.	Chen & Fang (2008)
Uso de técnicas en función de la integridad del superior.	La integridad del superior actúa de moderador en el uso de las técnicas de ejemplaridad y súplica por parte del empleado.	Kacmar & Tucker (2014)

Fuente: elaboración propia

A nivel organizacional, un trabajo reciente muestra cómo los directivos gestionan el tono del discurso para influir en las percepciones de sus grupos de interés, especialmente cuando la legitimidad de la organización se ve amenazada. Los resultados de esta investigación sugieren que el tono de los mensajes corporativos difundidos por la compañía automovilística italiana FIAT entre 2004 y 2009, en lugar de reflejar plenamente el desempeño corporativo, parece responder más bien a una planificación estratégica basada en técnicas de *IM* para influir en el sentimiento de los distintos públicos objetivo: prensa local, prensa internacional y analistas financieros, poniendo de relieve un uso no siempre honesto y veraz de la *IM* (Bozzolan, Cho, & Michelon, 2015).

Otro estudio centrado en la dimensión ética de la *IM* a nivel individual analiza cómo éstas tratan de mitigar determinados efectos negativos de un comportamiento concreto, alardeando y magnificando resultados sobre la consecución de logros

profesionales específicos más allá de lo real. Los resultados han demostrado que, cuando por parte de la organización se percibe que el empleado no está teniendo un comportamiento del todo acorde con lo que se espera de él, aquellos que utilizan técnicas de *IM* focalizadas en el trabajo (*job-focused*) de forma moderada son percibidos más positivamente que si no las emplearan o lo hicieran en menor medida. Sólo cuando el desvío entre el comportamiento esperado y el uso de técnicas de *IM* es leve, la percepción por parte de la organización es positiva (Chen & Fang, 2008).

Finalmente, otro trabajo reciente ha puesto de manifiesto que la integridad del superior tiene influencia en el uso de técnicas de *IM* por parte del empleado. En concreto, ha analizado las técnicas de ejemplaridad y súplica en relación con el nivel de liderazgo ético del superior que incita al empleado a que tome decisiones y se conduzca de forma ética. Cuanto mayor es el nivel de liderazgo ético, es decir, cuanta mayor integridad exista en el comportamiento del líder o del superior, más se refuerza el uso de la estrategia de ejemplaridad por parte del trabajador en orden a conseguir estabilidad laboral (Kacmar & Tucker, 2014).

Este análisis de la teoría de la *IM* desde distintas perspectivas y áreas de conocimiento ha permitido obtener una visión ordenada y sintética de los distintos ámbitos desde los que ha sido estudiado el fenómeno. Como se verá en el siguiente epígrafe, el estudio sistematizado de estos ámbitos permitirá ofrecer una definición más completa del constructo en la que se incluyan de modo explícito todas estas dimensiones.

### **1.5. DIMENSIONES DE LA IMPRESSION MANAGEMENT: ELEMENTOS DE UNA DEFINICIÓN INTEGRADORA**

El estudio sistemático de la literatura pone de manifiesto que son al menos tres los ámbitos desde los que se ha estudiado el concepto de la *IM*: el ámbito social, el organizativo y el ético. Como ya se ha apuntado al explicar los antecedentes de la teoría de *IM*, este concepto empieza a acuñarse en 1959 a partir de los trabajos del sociólogo Erving Goffman, si bien no será hasta la década de 1980 cuando alcance su pleno desarrollo. A partir de entonces, las investigaciones contribuyen a dotarlo del significado que tiene en la actualidad. Son por tanto los autores de esta primera etapa

los que, de forma original y más genuina, han aportado las primeras definiciones procedentes del primero de los ámbitos identificados, el del comportamiento social (Jones & Pittman, 1982; Schlenker, 1980; Schneider, 1981; Tedeschi & Melburg, 1984). Esta primera etapa de dotación de significado al concepto de *IM* se puede considerar concluida con la síntesis de la definición que ofrecen (Leary & Kowalski, 1990) en su trabajo de revisión de la literatura:

“*IM* (también llamado auto-presentación) se refiere al proceso por el que los individuos intentan controlar las impresiones que otros se forman de ellos. Porque las impresiones que la gente se forma de otros –así como el modo en que uno se ve a sí mismo– tienen implicaciones en cómo esos otros son percibidos, evaluados y tratados por los demás. Las personas se comportan a veces de una forma determinada para crear ciertas impresiones a la vista de los demás” (p. 34).

Esta definición explicita que el fenómeno de la *IM* se da porque el individuo (actor) tiene como objetivo esforzarse en crear, mantener o proteger una impresión específica delante de los demás (Bozeman & Kacmar, 1997). Este concepto es asumido y ampliado por parte de los investigadores de la organización de empresas y de los recursos humanos. En este sentido, la gestión de las propias impresiones desde el ámbito del comportamiento organizacional pasa por identificar aspectos tan diversos como: qué se hace, cómo se hace, qué se dice, cómo se dice, la propia apariencia física –desde la ropa al maquillaje–, la comunicación no verbal –como las expresiones faciales y las posturas–, e incluso la selección del mobiliario y la decoración de que se rodea la persona (Rosenfeld et al., 1995). De algún modo, todos estos comportamientos gestionados mediante distintas técnicas ayudan a adquirir o reforzar una serie de competencias que, como consecuencia, formarán parte de la definición de quién y cómo somos en el ámbito profesional. Cuando nos ven, transmitimos características de la propia personalidad, y tratamos de reflejar lo que queremos y esperamos de los superiores, entrevistadores, compañeros de trabajo, clientes, etc.

Finalmente, y como se desprende de la revisión bibliográfica que se ha llevado a cabo, cabe plantear una tercera parcela de interés por la *IM* en los últimos 15 años y que se ha denominado del ámbito del comportamiento ético. Esta corriente se ha centrado en analizar la licitud e ilicitud en el uso de técnicas de *IM* cuando lo que se pretende es distorsionar la propia imagen con el objetivo de conseguir aceptación (Kacmar & Tucker, 2014). Entre las impresiones que los demás se pueden formar de otra persona, además de la comunicación verbal y no verbal, también se deberían tener en cuenta por tanto “las motivaciones, la moralidad y los atributos personales tales como la dependencia, la inteligencia y el futuro potencial” (Rosenfeld, 1997: 801). Es por esto que considerar la dimensión personal/individual desde el ámbito de la ética puede resultar muy oportuno al definir la *IM*.

Como se puede apreciar, el fenómeno de la gestión de las impresiones está dotado de matices distintos según el ámbito del comportamiento desde el que se analice. En el ámbito social es donde la persona puede desarrollar su identidad social al interactuar o relacionarse con las personas cercanas a su entorno (familiares, amistades). Considerado el concepto de *IM* en el ámbito organizacional y de los recursos humanos se pone de manifiesto que ahí es donde el individuo desarrolla su identidad profesional al interactuar con sus superiores, colegas, proveedores, clientes, etc. Por último, cuando se hace explícito el ámbito del comportamiento ético, dentro del plano social y profesional, se comprueba que es en esa esfera en donde la persona puede desarrollar su propia identidad, forjando su carácter y desarrollando la propia personalidad de un modo más o menos íntegro, más o menos ético. En este sentido, lo que aquí se propone es una visión integradora de la *IM* que estaría fundamentada sobre la base de la integridad del comportamiento (*behavioral integrity*) o la adecuación entre lo que una persona dice y lo que hace (Kacmar & Tucker, 2014; Palanski, Kahai, & Yammarino, 2011; Simons, 2002).

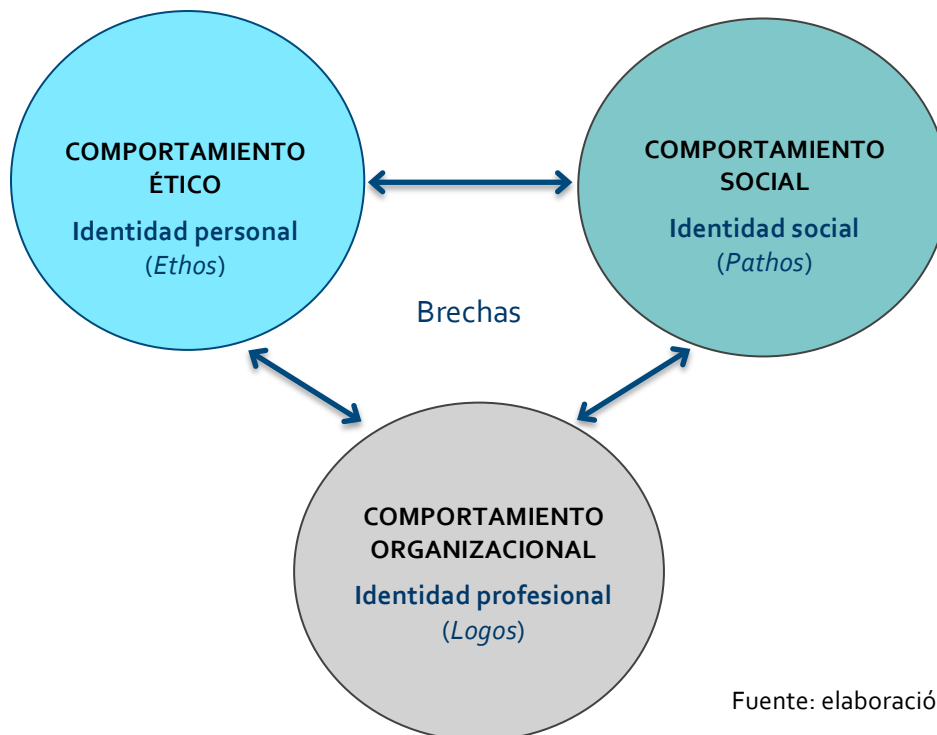
Como se ha visto en los primeros epígrafes de este trabajo, la *IM* constituye ante todo un proceso, que intenta persuadir al otro, para lograr ser visto de forma favorable, si bien no parece razonable hacerlo a cualquier precio. En este sentido, es muy oportuno subrayar aquí cuáles son los componentes de una comunicación



persuasiva que ya describiera Aristóteles en su *Retórica* (Aristóteles, 2014). El Estagirita sostiene que para transmitir de manera eficaz se requiere la consideración de tres elementos: en primer lugar el *logos* o el argumento, es decir, el correcto razonamiento del discurso mismo; en segundo lugar el *pathos*, que hace alusión a las emociones suscitadas en el auditorio; y por último, el *ethos*, que está relacionado con el carácter del orador y con la credibilidad que inspira en quien le escucha y que a su vez se basa en la sabiduría, la virtud y la benevolencia de éste.

Resulta interesante constatar aquí el paralelismo que tienen estos tres elementos de la comunicación persuasiva, de los que hablara Aristóteles, con los tres ámbitos del comportamiento desde los que se ha estudiado la *IM*, que es al fin y al cabo un modo de comunicación persuasiva (Knight & Sweeney, 2007). Por una parte está el ámbito social, más relacionado con las cuestiones relacionales y afectivas, en línea con el elemento comunicativo del *pathos* (del griego: pasión). Por otra parte se encuentra el ámbito organizacional, más propio del área del conocimiento técnico, teórico y práctico, y por tanto del *logos* (del griego: conocimiento). Y, en tercer lugar, destaca el ámbito ético, referido al buen obrar de la persona y sus hábitos o, lo que es lo mismo, al *ethos* (del griego: modo acostumbrado de obrar) (Cfr. FIGURA 2).

**FIGURA 2.** Dimensiones constitutivas de la *impression management*



Fuente: elaboración propia

La visión integradora de la *IM* que aquí se propone, y que es consistente con la visión clásica de la comunicación persuasiva que ya propuso Aristóteles, requeriría pues superar la actual brecha<sup>7</sup> que se desprende de la revisión de la literatura, y que en buena medida puede estar explicada por la propia fragmentación de las disciplinas científicas en el ámbito de las ciencias sociales. Lo que aquí se postula tras la revisión de las investigaciones, es la necesidad de superar la parcelación del concepto de *IM* por razones de consistencia y honestidad en la comunicación. Algo que se pone de manifiesto cuando se observa el fenómeno de la *IM* y sus consecuencias en el corto, medio y largo plazo.

Si se analiza el concepto de *IM* en el corto plazo, éste abarca una serie de técnicas y modos de obrar que permite proyectar la imagen de identidad deseada y ser percibidos por los demás de forma favorable. A nivel operativo (de corto plazo) se usarían las distintas técnicas de forma inmediata, en ocasiones concretas y ante personas con las que se interactúa por primera vez y en un espacio más o menos corto de tiempo. Es decir, en contextos donde la persona es juzgada y evaluada en un momento determinado (entrevistas de trabajo, pronunciación de una conferencia, aparición esporádica en un medio de comunicación, etc.). Si se analiza el fenómeno a nivel táctico se estaría observando la *IM* y sus efectos en el medio plazo, es decir, en situaciones más o menos esporádicas y con personas con las que se interactúa de forma más o menos ocasional y sin lazos de continuidad; esto es, en actividades puntuales, de carácter social o profesional, como en cursos, evaluaciones, asesoramientos, etc. (Bromley, 1993). En estas circunstancias y a estos dos niveles, la distorsión de las propias impresiones sería más susceptible de ser lograda en orden a conseguir transmitir una determinada dimensión de la identidad no acorde con la propia personalidad. En este caso se estaría ante una manipulación de la realidad que

---

<sup>7</sup> La idea de brecha está ampliamente tratada en el área de conocimiento de marketing. Se conoce como modelo de brechas en la calidad del servicio y fue planteado por A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml y Leonard L. Berry (1985). Se trata de un marco teórico que parte analiza los procesos y estrategias que emplean las organizaciones para alcanzar la excelencia en la calidad de los servicios que ofrecen. En esta área, se entiende por brecha la laguna o diferencia que existe entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Una vez conocidas, el trabajo de las organizaciones consiste en tratar de cerrar estas brechas con el fin de satisfacer al consumidor y fidelizarlo. En este sentido, se podría realizar una extrapolación del concepto al ámbito de la *IM*.

se puede lograr por la brevedad de la relación o su naturaleza esporádica; aunque esto no significa que esa manipulación tenga que ser siempre de por sí ilícita.

La manipulación en el modo de presentarse puede entenderse como la acción que trata de potenciar o mejorar aspectos que supongan un perfeccionamiento y un enriquecimiento de la personalidad, lo que no necesariamente tiene por qué constituir un engaño, y por tanto algo moralmente ilícito. En cambio, el uso de la *IM* también puede tener un sentido de distorsión o manipulación que responda a motivos poco legítimos o ilícitos, es decir, a intentos de parecer ante los demás algo que en realidad no se es, o a atribuirse méritos, competencias o habilidades que en realidad no se tienen. En este segundo caso es cuando se pone de manifiesto el engaño y la falta de integridad en el comportamiento.

Lo que parece evidente es que, en el largo plazo, y con visión estratégica, un uso manipulativo de la *IM* no sería sostenible, pues el sujeto que empleara estas técnicas en ese sentido sería descubierto en su engaño. La distorsión de las impresiones con respecto a la propia personalidad no sería ya tan susceptible de ser manipulada sin que pasara desapercibida a la vista de los demás. O dicho de otro modo, es en el largo plazo donde se pondrían en evidencia las brechas o los saltos entre las tres dimensiones de la identidad si faltara integridad en el comportamiento. Se estaría entonces ante una comunicación engañosa.

Por todo lo que se ha expuesto, tratar de desarrollar la *IM* a nivel estratégico (Bromley, 1993) para transmitir una impresión duradera de mayor credibilidad y competencia (Rosenfeld, 1997) pasaría por una visión integradora de los tres ámbitos o dimensiones de la *IM* que se ha hallado en la literatura. Una visión integradora de las tres dimensiones de la identidad en los distintos contextos llevaría a la idea de la consistencia en el comportamiento, de la integridad y por tanto de la buena reputación. Contar con una buena reputación implicaría que la persona pueda ser estimada, valorada, respetada y admirada en todos los contextos y de manera sostenida en el tiempo precisamente por la integridad de su comportamiento.

Esto se haría más consistente en la medida en que desaparecieran o al menos se minimizaran al máximo las brechas entre los distintos comportamientos y las dimensiones de la identidad. Dicho de otro modo, la imagen se haría más sólida cuando las impresiones se confirmaran, o cuando no se diera inconsistencia entre las expectativas que la persona genera y los resultados que obtiene; es decir, cuando lo que se percibe es una integración o adecuación entre lo que la persona es, entre lo que dice y lo que hace (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013: 29; Kacmar & Tucker, 2014).

Toda esta reflexión, que surge tras la revisión de la literatura cuyo objeto de investigación es la *IM*, pone de manifiesto el papel clave de la dimensión ética en el estudio de este constructo, y la necesidad de entender con más precisión su relación con el concepto de reputación personal, en el que, a primera vista, sí se percibe una integración del aspecto ético. Es por esto por lo que en el próximo capítulo se estudiará con detalle la reputación personal y su relación con la *IM*.

## **CAPÍTULO 2:**

### **LA IMPRESSION MANAGEMENT COMO ANTECEDENTE DE LA REPUTACIÓN PERSONAL**

En el capítulo anterior se ha ofrecido una visión integral del concepto de *IM* como fenómeno relacionado con el comportamiento humano. Se han presentado los procesos de gestión de impresiones para proyectar imágenes favorables. Dichos procesos son los que tienen como objetivo mostrar a los demás al menos tres dimensiones de la identidad humana<sup>8</sup> –consistentes con la visión clásica de la comunicación persuasiva que ya propuso Aristóteles– y que se pueden asociar a su vez a cada una de las áreas que afectan al comportamiento de las personas en el ámbito profesional: organizacional, social y el ética.

Por otra parte, la consideración de una visión integral de la *IM* desde una perspectiva temporal ha permitido distinguir entre una *IM* operativa, táctica y estratégica, según se gestione en el corto, en el medio o en el largo plazo (Bromley,

---

<sup>8</sup> Existe también la dimensión trascendente o espiritual pero en este trabajo no se ha tenido en cuenta al centrarse únicamente en el enfoque propuesto desde la perspectiva de las ciencias sociales (Cfr. Guillén, Ferrero y Hoffman, 2015).

1993; Rosenfeld, 1997). En este sentido, al analizar con más detalle el proceso de construcción y desarrollo de una determinada impresión a lo largo del tiempo (visión estratégica de la *IM*), se ha puesto de manifiesto la necesidad de que exista consistencia entre las tres dimensiones de la identidad. Dicha consistencia reclama hacer especial hincapié en la dimensión ética o moral en la que se subraya la integridad del agente o, lo que es lo mismo, la coherencia entre lo que se piensa, lo que se comunica y lo que se hace a lo largo del tiempo. De este modo, lo que hace sostenible una determinada impresión en el largo plazo es la coherencia del comportamiento del agente y de los tres elementos que intervienen en la *IM*. Así se justifica la necesidad de poner en diálogo la teoría de gestión de las impresiones con la literatura referente a la gestión de la RP. Como se verá en este capítulo, este constructo incorpora de modo explícito la dimensión moral que se vislumbra como el resultado o la consecuencia de una gestión de la *IM* estratégica sostenible (Banon, Guillén, Hoffman, & McNulty, 2011).

Esta orientación permite plantear en este capítulo una respuesta a la necesidad de abordar la reputación personal como consecuencia de la definición integradora de la *IM* propuesta en el capítulo anterior. En él se pondrá de manifiesto la principal diferencia entre ambos constructos. Dicha diferencia gravita en que en la gestión de las impresiones el individuo tiene cierto poder de decisión a la hora de optar por la utilización de unas técnicas u otras para tratar de influir en los demás mientras que, en el caso de la reputación, ésta es conferida por los observadores. Dicho de otro modo, mientras que la *IM* es provocada la RP es otorgada, de ahí que en este capítulo se defienda que la primera es causa y la segunda una de sus consecuencias plausibles. En este capítulo se tratará de explicar con más detalle esta postura comenzando, en primer lugar, con una breve descripción de lo que la literatura ha dicho hasta el momento sobre el concepto de RP. A continuación, se pondrá en relación con la *IM*. Para desarrollar esta postura se tomará como punto de partida el modelo de antecedentes y consecuentes de la RP en las organizaciones propuesto por Zinko, Ferris, Humphrey, Meyer y Aime (2012).

## 2.1. LA REPUTACIÓN PERSONAL EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A pesar de que el grado en que las personas se preocupan por su reputación difiere según las diferentes características de la personalidad del individuo, investigaciones recientes ratifican que esforzarse por construir y mantener una buena reputación tiene consecuencias positivas. Los beneficios que se obtienen pueden ser tanto de carácter instrumental –como conseguir la aprobación de los demás y la consiguiente capacidad de influencia–, como simbólico –satisfacer las necesidades de pertenencia y de autoestima– (Cavazza, Guidetti, & Pagliaro, 2015).

Puede decirse que las investigaciones sobre la gestión de RP referidas al ámbito del comportamiento organizacional comienzan a desarrollarse de forma más sistemática desde hace dos décadas (Bromley, 1993, 2001; Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky, & Treadway, 2003; Foste & Botero, 2012; Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell, & James, 2007; Tsui, 1994; Zinko & Rubin, 2015). Así como la RP es indisociable a la persona lo mismo podría decirse de la reputación aplicada al contexto donde los individuos desempeñan su labor profesional: las organizaciones (RC) (Laird, Zboja, Martinez, & Ferris, 2013). Por todo ello, tener nociones sobre la reputación de los individuos puede resultar de gran interés para la dirección de las empresas. Como es lógico, la reputación de cada persona contribuye a predecir ciertos comportamientos, reduciendo la ambigüedad y la incertidumbre y generando expectativas razonables de que no se actuará de forma contradictoria a lo esperado. De este modo, la necesidad de control disminuye si existe una RP sólida puesto que en circunstancias y en contextos determinados ciertos comportamientos se hacen predecibles (Zinko, Gentry, Hall, & Grant, 2012).

En el entorno laboral, la reputación suele estar asociada a la capacidad de las personas para realizar su trabajo con eficacia, fomentando el trabajo en equipo y la ayuda mutua (Zinko, Ferris, et al., 2012). Por ejemplo, las personas con una RP positiva son vistas desde las organizaciones como más susceptibles de ser contratadas y una vez en la compañía, la reputación tiene influencia en aspectos relacionados con la credibilidad, la autonomía, los ascensos y las promociones dentro de la entidad (Ferris et al., 2003; Foste & Botero, 2012; Zinko & Rubin, 2015). Asimismo, dependiendo de la

percepción que los subordinados tengan de la reputación del superior, o del líder, éstos se identificarán más plenamente con él y mostrarán adherencia a sus mandatos con mayor convencimiento, redundando en la consiguiente eficacia (Huang et al., 2014).

Contar con una RP favorable ayuda en cualquier estado de la carrera profesional. Por eso, no es suficiente con 'ser' experto sino que es importante también 'parecerlo' y poder así ser reconocido como tal (Zinko, Ferris, et al., 2012). A nivel organizacional, a las compañías les interesa contar con personas de reconocida reputación ya que esto redundará en la reputación de la propia organización y, a su vez, atrae a otras personas con talento. Indudablemente esto incentiva a los propios trabajadores que manifiestan interés y orgullo de estar asociados con esas instituciones (Roberts & Dowling, 2002).

Es por esto que en el siguiente apartado se expondrá una revisión del concepto de RP, si bien conviene subrayar de antemano que se trata de un constructo relativamente reciente en la literatura de comportamiento organizacional (Zinko & Rubin, 2015). Tras esta revisión, se propondrá una definición del constructo plenamente congruente con la visión integradora de la teoría de la gestión de las impresiones descrita en el capítulo anterior.

#### **2.1.1. DEFINICIÓN DE REPUTACIÓN PERSONAL**

Debido a que las investigaciones sobre el desarrollo y los beneficios de la RP puede decirse que están todavía en sus comienzos en el ámbito de las ciencias sociales (Ferris et al., 2003; Zinko, Gentry, et al., 2012; Zinko & Rubin, 2015), parece oportuno revisar algunos de los términos a los que se ha asociado hasta el momento este constructo, para tratar de clarificar los elementos comunes a todos ellos y llegar así a una definición integradora.

Algunos trabajos aportan definiciones del constructo de carácter genérico, sin referirse a un ámbito concreto, y desde una perspectiva antropológica y social. Éstas se refieren a la RP como el resultado de la media de todas las impresiones compartidas por los miembros de una comunidad como fruto de la observación de la



historia del comportamiento de una persona; es decir, la reputación de un individuo será más fuerte cuantas más personas compartan las mismas convicciones o percepciones acerca de él (Anderson & Shirako, 2008; Bromley, 1993; Highhouse, Brooks, et al., 2009; Johnson, Erez, Kiker, & Motowidlo, 2002). Generalmente, la buena reputación se asocia en la mayor parte de la literatura a la integridad y a las virtudes del individuo en términos de moral y confianza (Anderson & Shirako, 2008; Schweizer & Wijnberg, 1999). En líneas generales, los investigadores convergen a la hora de definir la RP de acuerdo a unos parámetros comunes. Ésta se formaría a partir de percepciones que proceden de la observación directa o indirecta, (rumores, quejas, habladurías, etc.). Dichas percepciones tienen que ser compartidas por la mayoría de los observadores y suelen reflejar una combinación compleja de imágenes, características y atributos del individuo, así como de sus logros personales y de sus comportamientos; los cuales deben ser demostrados a lo largo del tiempo (Ferris et al., 2003; Laird et al., 2013).

Otros estudios presentan definiciones del constructo desde una perspectiva eminentemente organizacional referida al impacto que la RP puede tener en las organizaciones. Asumiendo lo expuesto en el párrafo anterior, cabe destacar que dichas definiciones precisan algunos aspectos que tienen que ver con el contexto específico en el que se desarrolla y evalúa la RP. Una primera puntualización radica en que los individuos que trabajan para una compañía son los que la representan y, por tanto, su RP tiene influencia en la organización y viceversa (Schweizer & Wijnberg, 1999; Scott & Lane, 2000). Por otro lado, la RP refleja una serie de impresiones y de expectativas de comportamiento que las personas crean y que están basadas en las interacciones que tienen lugar en su entorno de trabajo (De Cremer & Sedikides, 2008; Foste & Botero, 2012). Estas impresiones y expectativas se exteriorizan fundamentalmente en cómo desempeñan su labor profesional de forma más o menos competente, y ayudando en mayor o menor medida a otros compañeros de trabajo. Esta reputación está relacionada por tanto con características de la personalidad de cada individuo y con la huella del comportamiento que los demás perciben en él a lo largo del tiempo (Ferris et al., 2003; Hochwarter et al., 2007; Zinko, Ferris, et al., 2012).

Estas definiciones ponen de manifiesto el consenso en la literatura publicada hasta el momento acerca de qué se entiende por RP y dejan claras algunas de las diferencias que existen entre este constructo con respecto a otros conceptos íntimamente relacionados con él, como el del prestigio o la fama. Uno de estos conceptos es precisamente el de la imagen. A continuación se revisará brevemente la relación de la RP con conceptos equivalentes, incluido el de *IM*, para aclarar así en qué medida es necesario contar o no con un concepto como el de RP (Cfr. TABLA 11).

**TABLA 11.** Perspectivas desde las que se relaciona la reputación personal con otros conceptos equivalentes

PERSPECTIVA	AUTOR	SIGNIFICACIÓN	CONCEPTO
Marketing y Comunicación	Grönroos, 1984	Representación mental	Imagen
	Bromley, 1993		
	Nolan, 2015	Promoción por diferenciación	Marca personal
Sociología	Sung & Yang, 2008	Crédito y estima	Prestigio
	Ravlin & Thomas, 2005	Posición	Estatus
Organizacional	Leary & Kowalski, 1990	Control estratégico de acciones presentes	<i>Impression management</i>
Economía	Zinko et al., 2007	Darse a conocer mediante un evento puntual	Fama
	Rindova et al., 2006	Darse a conocer mediante acciones intencionales	Celebridad
	Zinko y Rubin, 2015		
Gestión directiva y estratégica	Rao, 1994	Reconocimiento según normas establecidas	Legitimidad
	Suchman, 1995		
	Keller, 1993 Ferris et al., 2003	Autenticidad del carácter	Credibilidad

Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva del marketing, la reputación se asocia a la representación de algo o de alguien en la mente de otro, a la imagen que proyecta, a cómo los consumidores perciben un producto, un servicio, una persona o a la propia compañía (Andreasen & Kotler, 2008; Grönroos, 1984). En este sentido, Bromley (1993) define la imagen como la suma de las impresiones o percepciones que los demás tienen de otros. La imagen se puede modificar fácilmente, no así la reputación que por ser más estable requiere la observación prolongada a lo largo del tiempo. De este modo, la imagen se centraría únicamente en cómo nos ven los demás en determinado momento del tiempo mientras que la reputación implicaría la percepción más estable

por parte de los demás y también cómo se percibe uno a sí mismo. Cuando las dos visiones coinciden es cuando la identificación de los términos (imagen y reputación) se suele producir.

Desde el ámbito de la sociología, un concepto similar al de reputación es el de prestigio. Éste se asocia a tener crédito y a ser tenido en alta estima por los demás. Depende en buena medida de la influencia de aquellos que lo aceptan y lo tienen como un igual (Sung & Yang, 2008). En el ámbito organizacional el concepto de prestigio se basa en la idea de que las personas muestran admiración por las organizaciones y sus miembros fundamentalmente a través del respeto y el asombro. Es decir, una entidad tiene prestigio cuando es admirada porque es considerada importante (Highhouse, Brooks, et al., 2009). Este concepto está muy relacionado con el estatus, que se caracteriza por la posición que ocupa una persona en la sociedad, dentro de un grupo o en una organización. Esto implica que debe haber diferencias que sean identificables por los demás conforme a unas normas establecidas. Dichas diferencias tienen que ver con atributos que definen a la persona, como la competencia y la motivación (Ravlin & Thomas, 2005). Es decir, son aspectos sobre los que los individuos tienen cierto control y, en ese sentido, las diferencias percibidas por los demás son objetivas, no necesitando ser observadas durante un periodo largo de tiempo, ni ser consensuadas por una mayoría. Se trata pues de un concepto relacionado con el de la RP pero más específico y, en cierto sentido, complementario.

Por otra parte, la fama y la celebridad son dos términos muy ligados entre sí, relacionados con el prestigio y que, en ocasiones, se utilizan como sinónimos de RP. La fama se puede alcanzar mediante la actuación en una ocasión determinada donde la persona se da a conocer por algún motivo. Se diferencia de la reputación en que aquélla no tiene la particularidad de predecir los comportamientos en el largo plazo, ni tiene en cuenta necesariamente comportamientos pasados, cosa que sí ocurre en la RP (Zinko, Ferris, Blass, & Laird, 2007). Por su parte, la celebridad, aplicada a una organización o a un directivo o directiva, es aquella capaz de atraer la atención de una gran cantidad de público y generar respuestas emocionales positivas en los observadores (Rindova, Pollock, & Hayward, 2006). Aunque la celebridad y la

reputación se basan en las percepciones compartidas por la mayoría de un grupo sobre un individuo u organización, la celebridad suele conseguirse mediante la intervención de portavoces, comparecencias en los medios o relaciones públicas (Zinko & Rubin, 2015), mientras que la reputación se otorga “libremente” y suele tener lugar en el ámbito de las relaciones habituales, no necesariamente extraordinarias.

Otro concepto relacionado con la RP es el de la legitimidad, más empleado en la disciplina de dirección de empresas. Ésta se fundamenta en la suposición de que las acciones de una persona o entidad son adecuadas, apropiadas, o bien que encajan con un sistema socialmente establecido de normas, valores y creencias (Highhouse, Brooks, et al., 2009; Suchman, 1995). Tanto la reputación como la legitimidad son concedidas por otros, sin embargo, la primera puede ser más proactiva y los individuos pueden contribuir en mayor medida a la gestión de su propia reputación, mientras que la legitimidad depende esencialmente del reconocimiento institucional y de otras distinciones no siempre relacionadas con el individuo en particular (Rao, 1994).

Otro concepto relacionado con la reputación es el de la credibilidad. En el ámbito de la dirección de empresas ésta puede ser referida a una organización, y consiste entonces en la creencia, por parte de los consumidores, en que las acciones y las intenciones de la compañía en un determinado momento son reales. O lo que es lo mismo, en que ésta tiene la capacidad diseñar y ofrecer productos y servicios que satisfagan sus deseos y necesidades (Keller, 1993). Referida a una persona, la credibilidad constituye uno de los factores principales que determinan el poder de la comunicación persuasiva, ya que tiene que ver con la autenticidad del carácter del orador para inspirar esa confianza en su audiencia (el *ethos* del que habló ya Aristóteles en su Retórica). En este sentido, la credibilidad que se le otorga a un individuo reside en la confianza que éste genera y el nivel de cualificación que muestra (Men, 2012).

Asociado al ámbito del marketing y la comunicación, un concepto que está siendo objeto de estudio con más profusión en los últimos años es el de marca personal. Se refiere a las acciones que lleva a cabo un individuo para promocionarse y

darse a conocer, tanto *offline* como *online*, haciendo hincapié en aquellos atributos que le diferencian de los demás y articulando propuestas únicas de valor, creando una imagen y un mensaje consistentes que le permitan alcanzar sus objetivos (Nolan, 2015). El constructo de marca personal es similar al de reputación pero en el caso de la construcción de la propia marca ésta se realiza de forma deliberada, mientras que en el caso de la reputación se otorga con independencia de la intencionalidad del individuo. En este sentido, la teoría de gestión de las impresiones comparte asimismo similitudes tanto con el concepto de marca personal como con el de reputación. La *IM*, tal y como se ha expuesto en el capítulo anterior, es el proceso por el que las personas intentan controlar las impresiones que los demás se forman de ellas (Leary & Kowalski, 1990). A diferencia de la marca personal, la *IM* es un proceso que pone su énfasis en la gestión de una serie de estrategias de comunicación, verbales y no verbales, con el objetivo no sólo de darse a conocer en un mercado laboral o ante un público determinado, sino de influir de modo estable en las percepciones de los demás para alcanzar ciertos resultados. En este sentido, el concepto de marca personal es más próximo al de imagen de marca, propio del marketing y descrito más arriba, y tan sólo en casos puntuales coincidirá con el de RP. Por lo que se refiere a la relación entre la *IM* y la RP, ésta se estudiará con más detalle en el epígrafe 2.2., haciendo explícitas las diferencias más significativas entre ambos constructos, así como la conveniencia de su vinculación.

En líneas generales, de este análisis comparativo se desprende que, aunque todos estos conceptos están muy ligados entre sí y comparten muchas similitudes con la RP, en realidad suelen ser complementarios y reflejan características a través de las cuales ésta se pone de manifiesto. No pueden considerarse por lo tanto como sinónimos, lo que hace que el concepto de RP, no siendo siempre de significado unívoco, permanezca sin embargo como único, necesario e irremplazable.

### **2.1.2. MEDIDAS DE REPUTACIÓN PERSONAL**

Al plantearse la necesidad de cuantificar o hacer tangible la RP es cuando la relación entre los conceptos antes descritos se verifica como determinante. Es por esto que la mayoría de los ítems de las escalas que se han desarrollado hasta la fecha

para medir esta realidad, hacen hincapié en el desempeño y los resultados. Por este motivo, y debido a la propia naturaleza del constructo, se hace necesario contar no sólo con la información proporcionada por el interesado, sino con la de las demás personas que interactúan con ella y la observan de forma directa y regular en su día a día. Además, hay que tener en cuenta que las medidas de RP deben considerar las normas y los valores del grupo o entorno en los que el individuo actúa y manifiesta su comportamiento (Zinko, Ferris, et al., 2012).

Una de las escalas más empleadas hasta la fecha para medir la RP es la desarrollada por Hochwarter et al. (2007). Se trata de un cuestionario de 12 ítems que se han adaptado para poder preguntar tanto al interesado al que se evalúa –a efectos de diagnosticar como considera él su reputación– como a las personas que interactúan con él/ella –a efectos de verificar la reputación real desde el punto de vista de los observadores. El instrumento incluye cuestiones relativas a actitudes que tienen relación con la *confianza* ('esta persona cuenta con la confianza de sus compañeros'); la *integridad* ('este individuo es percibido como una persona de integridad intachable', 'si alguien quiere hacer las cosas bien, le preguntan a este individuo como actuar'); el *liderazgo* ('esta persona es altamente estimado por los demás', 'esta persona es respetada por sus colegas'); o la calidad de las *acciones* ('la gente sabe que esta persona produce resultados de alta calidad', 'la gente sabe que este individuo hace bien las cosas'). En este tipo de escala se utiliza de modo convencional el método *Likert* para evaluar los ítems. Es decir, las respuestas suelen tener cinco opciones que van del 1: 'totalmente de acuerdo' al 5: 'totalmente en desacuerdo'.

Por lo que se refiere a escalas más específicas, para medir características de la RP relativas al desempeño y a la cualificación una de las más utilizadas son los tres ítems tomados de la escala desarrollada por Brady y Cronin (2001) para medir la calidad percibida del servicio. Como complemento a la ya citada, ésta mide además la experiencia o los conocimientos y habilidades de los empleados como parte del capital humano de una organización ('este compañero de trabajo comparte conmigo consejos técnicos cuando los necesito'). En el marco de la medición de la RP, la escala de 18 ítems de Ferris et al. (2005) se diseñó para medir la habilidad en las relaciones

humanas, y la capacidad de ayudar y entender a los demás en el entorno laboral (*political skills*) ('a esta persona se le da bien gestionar el trabajo en equipo', 'esta persona es capaz de comunicarse de forma sencilla y eficaz con los demás'). Por otra parte, para medir la auto-eficacia, que tiene que ver con la capacidad para desempeñar las tareas que corresponden a un puesto de trabajo, la escala más utilizada es la de ocho ítems desarrollada por Chen, Gully y Eden (2001) ('cuando esta persona se encuentra con dificultades, no son impedimento para que saque adelante las tareas que se le han encomendado') así como la de 23 ítems de Tsui et al. (1997) que incluye aspectos directamente relacionados con el desempeño del trabajo ('la cantidad y la calidad del trabajo que desarrolla esta persona es más alta que la media', 'este individuo sugiere revisiones en los protocolos de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización o del departamento').

Si se trata de cuantificar características de la RP relacionadas con los resultados, algunas de las escalas más empleadas son la de tres ítems de Hackman y Oldham (1975), completada posteriormente por Abraham (1998), que evalúa la autonomía o independencia de los trabajadores para desarrollar sus tareas ('puedo decidir por mi cuenta cómo ir haciendo mi trabajo', 'mi trabajo me brinda muchas oportunidades para utilizar mi propia iniciativa y mi criterio'). La de cuatro ítems desarrollada por Hinkin y Schriesheim (1989) se utiliza para medir el poder de influencia que se deriva de ser reconocido como experto y la autoridad para delegar tareas ('esta persona hace que me sienta valorado'). Por otra parte, la escala de tres ítems desarrollada por Turban y Dougherty (1994) se emplea para medir el éxito de carrera en forma de promociones, salario y compensaciones ('de acuerdo a su edad, ¿cree que su carrera profesional se está desarrollando según lo previsto o va por delante o por detrás de lo que le correspondería?'). Finalmente, para medir la competencia, cabe destacar la propuesta de Foste y Botero (2012), que ofrecen una escala de cuatro ítems planteada –a diferencia del resto– en términos negativos ('esta persona no está capacitada para hacer bien ese trabajo', 'no veo a esta persona como muy competente').

Como se puede deducir de esta somera descripción de algunas de las escalas

más utilizadas, los esfuerzos para desarrollar instrumentos que permitan medir la RP en los últimos años son numerosos y complementarios (Cfr. TABLA 12).

**TABLA 12.** Principales escalas de medición de la reputación personal

AUTOR	PERSPECTIVA	EVALÚA
Hochwarter et al. (2007)	Normas y valores	Confianza Integridad Liderazgo Calidad de la acción
Brady & Cronin (2001)	Desempeño y cualificación	Experiencia Conocimientos Habilidades
Ferris et al. (2005)		<i>Political skills</i>
Chen et al. (2001)		Auto-eficacia
Tsui et al. (1997)		Desempeño laboral
Hackman & Oldham (1975) Abraham (1998)	Competencia y resultados	Autonomía
Hinkin & Schriesheim (1989)		Influencia Autoridad
Turban & Dougherty (1994)		Éxito de carrera
Foste & Botero (2012)		Competencia

Fuente: elaboración propia.

A modo de síntesis, podría decirse que estas mediciones se realizan en una doble vertiente: por una parte, evaluar cómo el individuo se ve a sí mismo, y por otra, cómo los demás perciben a esa persona y su comportamiento en sus distintos contextos (personal, social y profesional). La constatación de este hecho, pone de manifiesto, una vez más, la similitud de este constructo y el de *IM* estudiado en el capítulo anterior. Se hace pues necesaria una reflexión más detenida acerca de la relación de la RP con la *IM*.

## **2.2. RELACIÓN DE LA REPUTACIÓN PERSONAL CON LA *IMPRESSION MANAGEMENT***

Aunque, tal y como se ha expuesto anteriormente, el estudio de la RP es relativamente reciente, desde que comienzan las investigaciones de este constructo en el ámbito organizativo, se hacen ya alusiones a su relación con la *IM*. La obra de Bromley (1993) es quizás la primera en este sentido y una de las más significativas, si bien, como se ha dicho, no es la única (De Cremer & Sedikides, 2008; Highhouse,



Brooks, et al., 2009; Huang et al., 2014). Para exponer con más claridad la relación entre la *IM* y la *RP* en los distintos trabajos analizados, se optará a continuación por describir las principales diferencias entre ambos constructos, subrayando no tanto los aspectos en los que coinciden como aquellos que permiten distinguirlos (Cfr. FIGURA 3).

**FIGURA 3.** Principales diferencias entre la *impression management* y la reputación personal

IMPRESSION MANAGEMENT	REPUTACIÓN PERSONAL
Decidida	Otorgada
Proceso	Resultado
Juicios evaluativos de la 1ª impresión	Juicios evaluativos de la 1ª impresión y posteriores impresiones
Presente (cara a cara)	Presente + pasado (rumores)
Directo	Directo + Indirecto
Ocasional	Habitual
Inmediata	Perdurable
Efectos a corto y medio plazo	Efectos en el largo plazo
Ambigüedad en la predicción de acciones futuras	Reduce la ambigüedad en la predicción de acciones futuras

Fuente: elaboración propia

La primera diferencia y quizás la más significativa entre la *RP* y la *IM* ya ha sido mencionada más arriba, y consiste en el hecho de que la *IM* constituye una realidad decidida por el agente que actúa, mientras que la *RP* le es otorgada al agente. Esto se aprecia de forma clara al constatar que la *IM* constituye un proceso más o menos consciente para tratar de influir, mediante una serie de técnicas, en las impresiones que los demás se forman de una persona. Por este motivo se considera como algo decidido por el sujeto, que es quien toma la iniciativa. En este sentido, la *IM* se puede considerar como el punto de partida para tratar de obtener un *feedback* positivo por parte de los que interactúan con él. Sin embargo, no está en sus manos conseguir que el resultado de ese proceso inicial, basado en percepciones, concluya con una valoración positiva o una buena *RP*, ya que en el caso de la reputación es la audiencia quien la otorga.

Por otra parte, la *IM* es gestionada por un individuo con el objetivo de influir en otros. Los procesos de *IM* tienen como objetivo proyectar una determinada imagen que cabe esperar que influya en el otro, produciendo una respuesta uno a uno. Se trata por tanto de un proceso interpersonal en el que la respuesta a esa influencia es visualizada como individual. Cada sujeto en singular manifiesta su imagen tratando de producir impresiones en personas concretas. De este modo se puede lograr transmitir una determinada impresión en individuos particulares sin que esto implique la existencia de reputación, ya que ésta requiere del acuerdo de varios individuos. Por tanto, para que el resultado de la *IM* sea una RP favorable, es necesario que un conjunto de individuos manifiesten de forma consensuada el sentido positivo de los comportamientos observados relativos al sujeto depositario de dicha reputación (Anderson & Shirako, 2008; Highhouse, Brooks, et al., 2009). En este sentido, el componente de subjetividad de las percepciones se reduce cuando se habla de reputación frente al concepto de *IM*.

En cuanto al carácter de las percepciones, la *IM* se fundamenta en primeras impresiones que se producen cara a cara y normalmente de forma única o esporádica, en un periodo más o menos corto de tiempo (corto y medio plazo) donde se interactúa por primera vez o de forma ocasional sin lazos de continuidad (Bromley, 1993). En cambio, la RP tiene en cuenta no solamente las acciones presentes sino también comportamientos pasados e incluso las observaciones indirectas –a través de las percepciones de terceros– en forma de rumores o habladurías. Requiere además que esas impresiones sean observadas de forma habitual o continuada ya que sólo así se estaría en disposición de poder emitir juicios evaluativos consistentes (Highhouse, Brooks, et al., 2009; Johnson et al., 2002; Zinko, Ferris, et al., 2012).

Por todo lo que se ha dicho, cabe señalar que el proceso de gestión de las impresiones es más inmediato. Los juicios se forman de forma instantánea, y, en este sentido, podría decirse que se hace mediante un proceso más intuitivo y cuya pervivencia en el tiempo es, de ordinario, más efímera. Por su parte, la reputación es fruto de una ponderación del juicio realizada conforme a la huella que ha dejado el comportamiento de una persona a lo largo del tiempo en quien la observa, directa o

indirectamente. Por este motivo, aunque forjar una reputación cuesta más esfuerzo y tiempo, ésta es de suyo más perdurable que la *IM*.

Si bien es cierto que, ante un escándalo público, o una situación de crisis, la reputación puede verse dañada en un instante, lo que se traduce en una pérdida de confianza; también es cierto que, si esa reputación está sólidamente construida, puede recuperarse más fácilmente (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006; Ferris et al., 2003; Thiessen & Ingenhoff, 2011). Por eso, los efectos de contar con una RP favorable se consolidan a lo largo del tiempo, mientras que los de la *IM* se hacen explícitos en el corto y en el medio plazo. Por la misma razón, a diferencia de la *IM*, la reputación posibilita comparar y hacer valoraciones sobre las personas, genera admiración y contribuye a reducir la ambigüedad en la predicción de acciones futuras, al transmitir confianza, credibilidad y estima (Bromley, 2001).

Por todo lo expuesto hasta aquí, y tras analizar los elementos que distinguen la gestión de las impresiones del concepto de RP, cabe entonces ofrecer una definición de RP en sentido amplio e incluyendo todas sus características distintivas. En adelante, se entenderá en este trabajo por RP:

La reputación personal es la consideración que se otorga a una persona basada en una serie de percepciones construidas a lo largo del tiempo fruto de la observación –directa o indirecta (a través de otros)– de la imagen que proyecta, de sus características personales, de sus logros y de la historia de su comportamiento en los distintos entornos<sup>9</sup>.

Si bien esta definición permite entender mejor el concepto de RP y distinguirlo más claramente del de *IM*, conviene todavía dar un paso más y analizar lo que la literatura ha denominado como dimensiones de la RP. Como se verá en este análisis, existe una clara relación entre estas dimensiones (que coinciden con las dimensiones de la identidad humana) y las áreas del comportamiento de la *IM* expuestas en el capítulo anterior. Este punto, confirma una vez más la relación directa que existe entre

---

<sup>9</sup> Cabe señalar que no todos los comportamientos tienen el mismo impacto ni dejan la misma huella. Algunos se observan de forma más atenta y pormenorizada que otros (Anderson & Shirako, 2008).

los conceptos de *IM* y *RP* y sustenta la propuesta que se hace en esta investigación de considerar la *IM* como antecedente de la *RP*.

Por lo que se refiere a los aspectos constitutivos de la *RP*, investigaciones recientes permiten distinguir al menos tres dimensiones de la *RP*: en primer lugar, la referida a la influencia social (Ferris et al., 2003) como uno de sus elementos esenciales o dimensión básica del constructo, a la que es posible añadir a su vez dos dimensiones más que forman parte del proceso de formación y mantenimiento de la *RP*: la integridad/carácter y el desempeño/resultados (Hochwarter et al., 2007; Laird et al., 2013; Zinko, Ferris, et al., 2012). De este modo, cabe afirmar que la reputación constituye una influencia social (primera dimensión) que puede formarse atendiendo a las características de la personalidad del individuo y a la integridad o la honestidad de sus comportamientos (Becker, 1998; Schlenker, Weigold, & Schlenker, 2008) (segunda dimensión), así como al desempeño y a los resultados obtenidos con sus comportamientos individuales (Tsui, 1984) (tercera dimensión).

Conviene subrayar que la mayor parte de la literatura se refiere a la tercera dimensión del desempeño, asociándola a las acciones de ayuda a los demás en el entorno laboral, bien sea por motivos altruistas o interesados. En este sentido, las investigaciones relacionan la dimensión del desempeño con la segunda dimensión de la integridad del carácter (Johnson et al., 2002; Laird et al., 2013). En concreto, la integridad presupone la consistencia interna del carácter (Afzal, Khan, ur Rehman, Ali, & Wajahat, 2010) que se manifiesta al actuar de acuerdo a unos principios y valores racionales de los cuales se está convencido, haciendo a la persona recta e intachable en su conducta a los ojos de los demás. Para ello se requiere unidad y coherencia en las acciones, en cualquier ocasión, contexto y tiempo, estando en consonancia con los códigos objetivos de la moralidad (Becker, 1998). Junto a las dimensiones del desempeño y la integridad, la influencia social (primera dimensión) se ha relacionado con el poder de influencia que ejerce la persona que ostenta una reputación positiva (Ferris et al., 2003).

Llegados a este punto, resulta enormemente llamativo el paralelismo existente entre las tres dimensiones de la *RP* (social, de desempeño y de integridad) y las tres

dimensiones de la *IM* descritas en el primer capítulo. Como se ha constatado, la *IM* está constituida por tres dimensiones que atañen al comportamiento: la dimensión social, la organizacional y la ética. Tres dimensiones que, mediante la gestión de las impresiones, configuran la identidad social, profesional y personal respectivamente. Como se puede apreciar, los tres planos de análisis de uno y otro constructo coinciden en ambas literaturas.

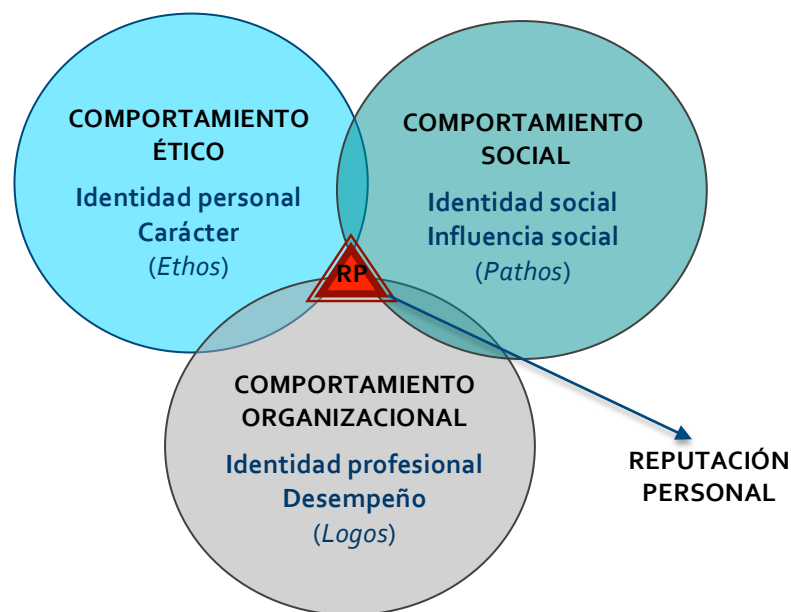
Esta coincidencia se muestra más clara todavía si se analiza con detalle el proceso de formación de la RP. El punto de partida en la formación de la reputación es la presentación de uno mismo (auto-presentación o *IM*) y para ello se deben tener en cuenta precisamente las tres dimensiones de la RP: las características de la personalidad (carácter/integridad); la competencia, o el ser competentes, ayudando a otros a alcanzar sus objetivos (desempeño/resultados) y todo ello con el fin de poder gozar de estima, obtener credibilidad y lograr influencia (repercusión social). (Anderson & Shirako, 2008; Ferris et al., 2007). Dependiendo de cada individuo, el estilo de su presentación ante los demás determinará las técnicas de *IM* mediante las cuales adaptará su comportamiento en estas tres dimensiones para tratar de regular e influir en la construcción de su reputación.

Como ya se ha podido observar en el caso de las dimensiones de la *IM* (Cfr. FIGURA 2), también este proceso de presentación personal que contribuye al desarrollo de RP comparte los tres elementos descritos por Aristóteles para que se pueda dar una comunicación eficaz (Cfr. FIGURA 4).

Resulta del todo razonable plantear el paralelismo entre los conceptos de *IM* y RP, dada la similitud de las dimensiones que integran a ambos constructos. Pero la relación que existe entre estos dos conceptos tiene además su razón de ser en otro motivo. La reputación es fruto de la consistencia del comportamiento observado, directa o indirectamente, a lo largo del tiempo. Y, tal y como se ha expuesto en el capítulo anterior, es precisamente en el largo plazo donde se evidenciarían las brechas o los saltos entre las tres dimensiones de la identidad –identificadas al desarrollar el concepto de *IM*– si faltara consistencia en el comportamiento. La huella que las acciones que una persona deja en los demás durante un periodo más o menos dilatado

y sostenido en el tiempo (su reputación) requiere necesariamente de la contribución de las tres dimensiones. La estabilidad y solidez de la RP se corroboran cuando se produce la integración de las tres dimensiones que la componen (el parecer, el hacer y el ser), donde adquiere además especial protagonismo la dimensión ética (la integridad del carácter), esto es, "lo que la persona realmente es" (Bromley, 2001: 316).

**FIGURA 4.** La reputación personal desde una visión integradora de las dimensiones constitutivas de la *impression management*



Fuente: elaboración propia

Es desde esta dimensión ética desde donde algunos autores han puesto el acento al relacionar la reputación con la *IM*. Estas investigaciones parten de la base de que las personas ponen esfuerzo en gestionar la presentación de su desempeño con el fin de construir o defender su reputación. Para lograrlo, utilizan técnicas de *IM* con el objetivo de impactar e influir en los demás tratando de ser vistos como personas atractivas, estimadas y dignas de credibilidad y alcanzar así el resultado deseado (Bromley, 1993; Ferris et al., 2003; Laird et al., 2013; Montagliani & Giacalone, 1998; Zinko, Gentry, et al., 2012).

Por último, conviene subrayar que la integración de las tres dimensiones de la RP, con especial relevancia en el caso de la ética (el carácter/integridad), está asociada

con la confianza en las organizaciones. Las personas que son percibidas como íntegras y fiables en su comportamiento –porque se observa una coherencia entre lo que esa persona es, sus palabras y sus acciones– son aquellas a las que se otorga una reputación favorable y en las que los demás depositan su confianza por su competencia, benevolencia e integridad (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Palanski et al., 2011; Simons, 2002). En las últimas décadas son ya numerosas las investigaciones que han puesto de manifiesto que la confianza es un indicador importante de diversos factores y *outputs* relacionados con el entorno laboral como son el desempeño o el compromiso organizacional (Leroy, Palanski, & Simons, 2012; Palanski et al., 2011).

En línea con lo expuesto hasta aquí, donde la IM se vislumbra claramente como un antecedente de la RP con idénticas dimensiones y que a su vez puede dar lugar a diversos resultados beneficiosos para las organizaciones, en el siguiente epígrafe se analizarán los posibles antecedentes y los consecuentes de la RP. Como se verá, existen ya algunos trabajos en la literatura que apuntan en esta misma dirección.

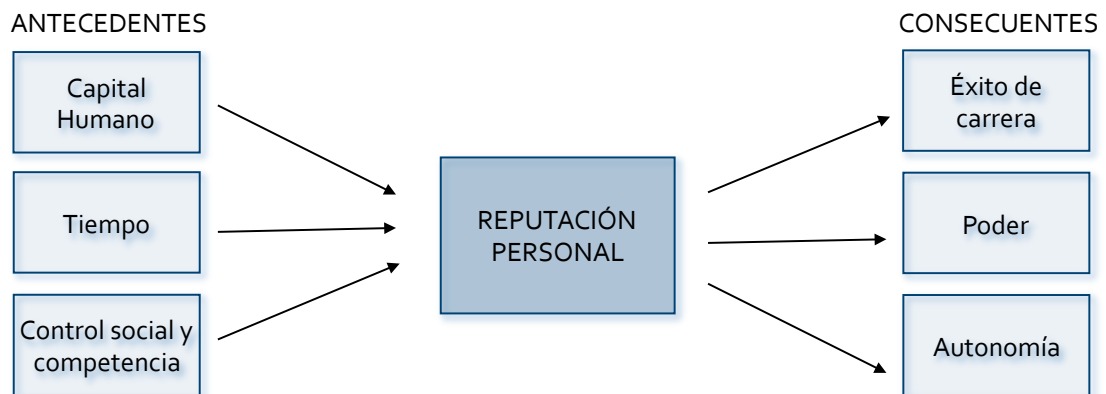
### **2.3. ANTECEDENTES Y CONSECUENTES DE LA REPUTACIÓN PERSONAL**

De todo lo estudiado hasta el momento, se deduce que contar con una RP favorable tiene consecuencias positivas tanto para el individuo como para la organización. Es llamativo que la mayor parte de los estudios sobre RP se han centrado precisamente en demostrar esto y, sin embargo, son muy pocas las investigaciones acerca de los mecanismos que permiten desarrollar y construir una buena reputación (Zinko et al., 2007).

En concreto, y siguiendo la propuesta de uno de los escasos trabajos que analizan esta cuestión, a continuación se exponen los principales antecedentes y consecuentes de la RP en el entorno organizacional, tal y como se configuran en el modelo desarrollado por Zinko, Ferris, et al. (2012). Se ha tomado como referente este modelo no sólo por su singularidad sino porque, además, ratifica la modelización que otros autores han adoptado previamente. Parte de escalas de medición presentes en la literatura científica y cada una de las variables exploradas cuenta con una base

teórica sólida que prueba su relación directa con el constructo principal. No obstante, los propios autores del modelo reconocen que estas variables no son, ni mucho menos, las únicas (Cfr. FIGURA 5).

**FIGURA 5.** Modelo de reputación personal según Zinko, Ferris, et al. (2012)



Fuente: Zinko, Ferris et al. (2012)

A pesar de que, como ya se ha expuesto, la reputación es otorgada por terceros, esto no implica que no sea intencionada, querida o buscada. Esta realidad permite hablar por tanto de aspectos o factores que pueden estar dando lugar a que se tenga una mejor reputación personal. Algunos de los factores identificados por estos autores como antecedentes de la RP serían el tiempo, el capital humano y el control social. El tiempo influirá en que pueda darse una mayor o menor reputación puesto que la reputación se forma gradualmente en el largo plazo. De esa manera, sólo a lo largo del tiempo se podrá demostrar congruencia en las acciones en repetidas ocasiones. Esto hace que la reputación esté llamada a permanecer de forma estable y duradera siempre que se cuente con la variable del tiempo (Highhouse, Brooks, et al., 2009; Zinko, Ferris, et al., 2012).

El capital humano es considerado como un antecedente de la RP por estos autores ya que es parte de los activos intelectuales, intangibles, que dan valor a una organización más allá de los activos físicos y de capital financiero (Fombrun & Low, 2011). Este constructo incluiría los conocimientos, las destrezas y las habilidades que aportan las personas que se incorporan a la organización como expertos –redundando en la calidad de los productos y servicios que ofrece la compañía– y que son percibidas y reconocidas como tales (Brady & Cronin Jr., 2001; Zinko, Ferris, et al., 2012).



Por último, el control social es una variable que está relacionada con la habilidad para la comunicación y las relaciones humanas y con la capacidad para entender y ayudar a otros en el trabajo con el objetivo de influir en ellos de tal modo que contribuyan a alcanzar sus objetivos, tanto personales como de la organización (*political skills*) (Ferris et al., 2005, 2007). Otro de los antecedentes de la RP junto al control social sería la auto-eficacia que se refleja a través de actitudes en el trabajo como la motivación y la capacidad para sacar adelante las tareas propias del puesto (desempeño laboral), lo cual se traduce a su vez en influencia social (Chen et al., 2001; Liu et al., 2007).

Junto a la presencia de unos antecedentes que justificarían existencia de RP en el seno de una organización, Ferris et al. (2005, 2007) se plantean la existencia de unas consecuencias o beneficios que se derivan de contar con una reputación positiva. Entre los consecuentes de una buena RP en el seno de la organización estarían una mayor autonomía, un mayor poder y una mejora en sus carreras profesionales (Cfr. FIGURA 5).

La autonomía constituiría uno de los consecuentes de una RP favorable. En el ámbito de la organización de empresas, por autonomía se entiende el grado de libertad, independencia, discreción y responsabilidad que se le otorga al trabajador en la realización de sus tareas (Hackman & Oldham, 1975). Se trata de uno de los comportamientos que, en el entorno organizativo, se derivan de obtener reconocimiento cuya consecuencia se manifiesta en la mayor libertad para poder decidir la mejor forma de realizar el propio trabajo. La ventaja para las organizaciones de contar con mayor autonomía es la de no necesitar someter a los empleados, especialmente en el caso de los directivos, a una estrecha supervisión y/o control (Hayward, Rindova, & Pollock, 2004).

Además de la autonomía, según Zinko, Ferris et al. (2012), las personas con una fuerte reputación verían incrementado su poder. La dimensión del poder a la que aquí se hace referencia es la que se desprende de ser reconocido como un referente y un experto, lo que conlleva la capacidad de administrar a otros, y de obtener su aceptación y aprobación, así como información, conocimientos y experiencia (Hinkin

& Schriesheim, 1989). En este sentido, obtener reputación llevaría consigo ganar poder y con él la autoridad para delegar tareas (Zinko, Ferris, et al., 2012).

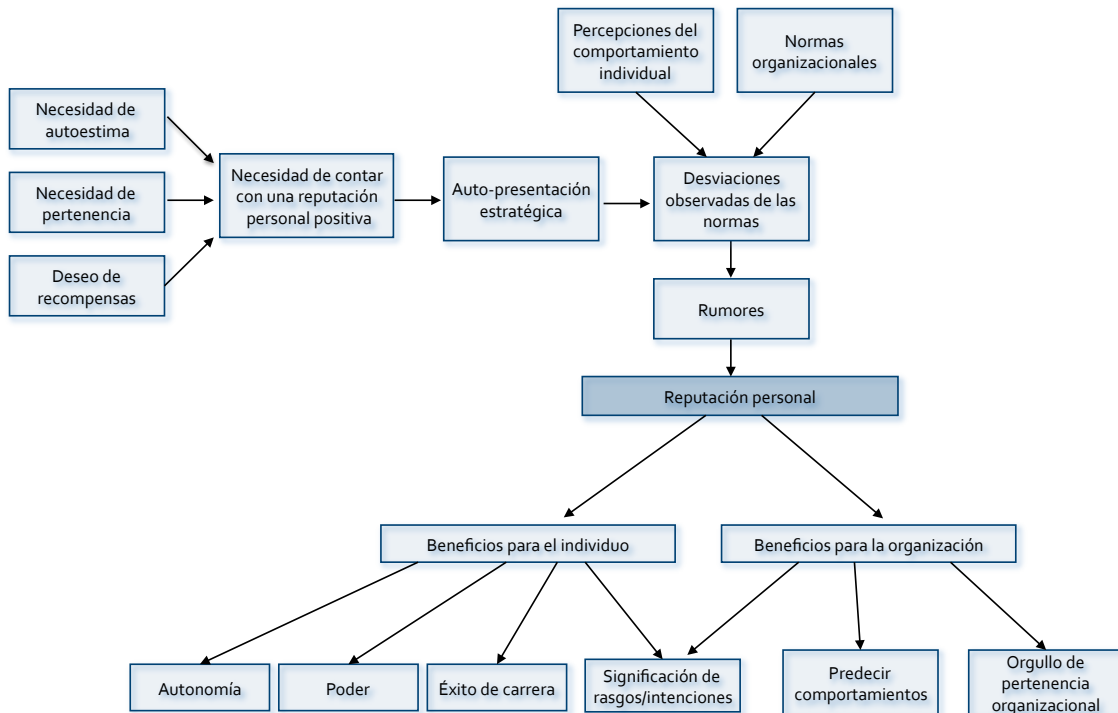
Finalmente, el éxito de carrera es otro de los consecuentes de la RP propuesto por estos autores, dado que la RP actuará como un indicador que facilitará al trabajador obtener compensaciones en forma de promociones, retribuciones, ascensos o evaluaciones positivas sobre su rendimiento (Ferris et al., 2003; Turban & Dougherty, 1994).

Tal y como se desprende de la descripción de cada uno de los elementos considerados por Zinko, Ferris, et al. (2012) como consecuentes de la RP, se deduce que éstos tienen influencia y benefician tanto al individuo como a la organización para la que trabajan y a la que representan (Highhouse, Brooks, et al., 2009; Ponzi, Fombrun, & Gardberg, 2011; Schweizer & Wijnberg, 1999). No en vano, este mismo investigador (Robert Zinko) ha publicado recientemente otro trabajo en el que se relaciona explícitamente la reputación a nivel individual (RP) con la reputación a nivel organizacional o reputación corporativa (RC), planteando por primera vez los efectos que una RP positiva puede tener sobre la reputación de las organizaciones (Zinko & Rubin, 2015). De acuerdo con este planteamiento, y adaptando el modelo de antecedentes y consecuentes de la RP que se acaba de exponer más arriba, estos autores explicitan los consecuentes de la RP a nivel personal y a nivel organizacional, indagando a su vez en la importancia que el contexto organizacional desempeña en el desarrollo y mantenimiento de la RP (Cfr. FIGURA 6).

En líneas generales, esta propuesta teórica pone en relación distintos planos de análisis –individual, organizacional y contextual– pero en él sigue presente la lógica de unos antecedentes y unos consecuentes de la RP. El primer plano o segmento de análisis lo denominan conductores internos (*internal drivers*), y estaría integrado por aquellos factores que impulsan al individuo a desarrollar y regular determinados comportamientos mediante la utilización de estrategias de auto-presentación o *IM*, para tratar de influir en las percepciones que los demás pueden formarse sobre ellos. Estos motivos internos o *internal drivers* serían los antecedentes de la RP y tienen que

ver con la necesidad de autoestima, la necesidad de pertenencia y el deseo de reconocimiento y recompensas.

**FIGURA 6.** Modelo de reputación personal en las organizaciones basado en la interacción según Zinko y Rubin (2015)



Fuente: Zinko y Rubin (2015)

Asimismo, dentro de este segmento –plano individual– se encuentran los beneficios o consecuentes que repercuten en la persona que ostenta una RP positiva. Entre ellos destacarían la autonomía, el poder y el éxito de carrera, tal y como se desprendía ya del modelo publicado unos años antes por el mismo autor. Aquí conviene subrayar que añade un cuarto consecuente de la RP en el plano individual, que es el de comunicar o ‘señalar’ a su audiencia cuáles son sus intenciones o las principales características por las que desean ser reconocidos.

A nivel organizacional uno de los principales beneficios de la RP que se señala para las compañías es la capacidad para predecir acciones del individuo, reduciendo así la ambigüedad de los comportamientos. Otro consecuente será la capacidad de comunicar o ‘señalar’ mejor los mensajes dirigidos a sus grupos de interés, un consecuente que es a la vez de carácter personal y organizativo. Y por último, el tercer tipo de consecuente organizacional de la RP lo denominan *basking in reflected glory*

(*BIRGing*) que puede traducirse como el interés por parte de las organizaciones de contar con trabajadores (especialmente en el caso de directivos) considerados como expertos, para que los observadores externos asocien a la compañía con la buena reputación de estos individuos. Se trata pues de una mayor credibilidad del directivo, una variable que, como reflejan otras investigaciones, afectará a su vez a la percepción de la reputación de la organización por parte de los trabajadores (Men, 2012).

Como se puede apreciar tras esta sucinta descripción del modelo propuesto recientemente por Zinko y Rubin (2015), se confirma una vez más la intuición que llevaba a plantear en esta tesis una relación directa entre la *IM* como antecedente de la RP. Una *IM* que estos autores denominan en su modelo más reciente como *strategic self-presentation* y que otros han descrito como pilares esenciales en la construcción de la reputación (Bromley, 1993; Ferris et al., 2007; Foste & Botero, 2012). Pero lo que este modelo evidencia además es la necesidad, que no se había puesto de manifiesto hasta el momento, de poner en diálogo la literatura sobre la reputación a nivel individual con la investigación acerca de la reputación a nivel organizacional. Dicho de otro modo, este modelo confirma que la *IM* estaría entre los antecedentes de la RP pero, además, sugiere que entre los consecuentes de la RP estaría a su vez una mayor reputación corporativa (RC).

Siguiendo esta misma línea, en el próximo capítulo se analizará en qué medida tiene sentido plantear una relación directa entre la RP y la RC. En concreto, se estudiará el concepto de RC y cómo éste puede relacionarse con el constructo de RP y sus dimensiones. Todo ello con el objetivo de considerar las posibles consecuencias e implicaciones que puede tener la RP tanto para los individuos como para las organizaciones en las que trabajan.

## **CHAPTER 3:**

### **CORPORATE REPUTATION AS A CONSEQUENCE OF PERSONAL REPUTATION**

Corporate reputation (CR), especially in the past two decades, has been discussed from a wide range of academic disciplines with a growing interest. This is because the intangible assets are more important than ever in the marketplace. Items such as business methodologies, know how, copyrights, patents, strategic partnerships and data bases represent a huge proportion of the whole company value. However, the most valuable asset for many companies is probably their brand-name. "It may account for up to 70% of their entire market capitalization. This is because the financial results and the profitability of a company are related with the management of ideas, information, knowledge and services and not so much with the physical and material resources" (Carreras et al., 2013).

The brand is not just a name, a logo or a trademark. It is linked with credibility, honesty (trustworthiness, loyalty, sincerity, fairness) and integrity (internal consistency of character) (Afzal et al., 2010). All of these intangible qualities contribute to raising good reputation. We can say that a person or an organization is

esteemed, respected, valued and admired –have a good reputation– when there is no breakdown between expectations generated and the results obtained. In other words, this means the brand (*personal*<sup>10</sup> / *organizational*<sup>11</sup> branding) “says what it does and does what it says” (Carreras et al., 2013: 29).

Communication has become a strong and powerful mechanism in constituting reputation because we are involved in the globalization and media age (Thiessen & Inghoff, 2011). In this sense, the communication departments have evolved and the roles and responsibilities of communication managers about intangible assets have changed (Arthur W. Page Society, 2012). In fact, recent studies have identified seven key areas of work for these professionals: strategic communication (internal and external), online communication and social media, public affairs, reputation, corporative brand, social responsibility and measurements (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2012). These roles have lead to increasing attention by organizations focused on becoming more competitive in a global marketplace, which is based on the intangible of reputation. Thus, the need to hold a good reputation is nowadays an essential factor in improving the organization’s attractiveness (Feldman, Bahamonde, & Velasquez Bellido, 2014).

The main objective of this chapter is to present the concept origin and its theoretical foundation so as to clarify its conceptualization, definition and measurement. Focus is also given into aspects for building and increasing it.

---

<sup>10</sup> *Personal branding* describes the process by which individuals differentiate themselves by identifying and articulating their unique value proposition, whether professional or personal, with a consistent message and image to achieve a specific goal. In this way, individuals can enhance their recognition as experts in their field, establish reputation and credibility, advance their careers, and build self-confidence. The term appeared in the August 1997 issue of *Fast Company Magazine*, in an article by Tom Peters, who wrote, “*We are CEOs of our own companies: Me Inc. To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called You*”.

<sup>11</sup> *Organizational branding* is a product of an organization's corporate strategy, mission, image, and activities. It is an attempt to distinguish organizations from their competitors, orientate the organization in the minds of customers and employees, and create a perception of what an organization stands for.

### **3.1. REPUTATION IN THE ORGANIZATIONS: THE VALUE OF REPUTATION**

For approximately two decades, organizations and researchers have focused on the importance and the need to understand how CR develop (Lange, Lee, & Dai, 2011). One of the reasons is that this concept has begun to be associated with the market value instead of advertising. In fact, academic literature differentiates two kinds of studies. One group analyzes the relationship between reputation and financial performance while the other group is more interested in reputation as a construct that is able to generate value in the organizations (Carreras et al., 2013). So we understand the concept value in two different senses. According to (Fombrun & Low, 2011), the value of a company resides not only in the physical and financial capital but also in its human capital, and in its intellectual, organizational and brand-based assets, which are known as intangible assets. All these elements are aligned in order to build CR. Although intangible, it has a growing value as a “strategic tool that can create tangible [quantifiable, measurable and manageable] economic value for companies by influencing the degree of support they receive, not only from consumers (the products they buy), but also from investors (the investments they make) and from other stakeholder groups (the recommendations they give)” (Fombrun & Low, 2011: 18).

CR affects –in a positive or negative sense– the stakeholders’ behaviors towards organizations influencing aspects like: employee, clients and investors’ retention, investment analysis, customer satisfaction, customer loyalty, word of mouth and trust (Chun, 2005; Feldman et al., 2014; Walsh, Beatty, & Holloway, 2015; Walsh & Beatty, 2007). A stakeholder is a “person or group who is capable of influencing a company’s business outcomes and profitability” (Lloyd, 2011: 221). According to Chun (2005), depending on how reputation is invoked, we can distinguish three stakeholders’ groups. If it is assessed for the short-term financial performance, the stakeholders will include, for example, investors, shareholders, investment advisers and CEOs. On the other hand, if reputation is assessed in terms of perceptions or impressions (non-financial attributes), then stakeholders will be customers, employees, buyers and managers. Finally, if reputation is considered as a

synthesis of opinions, perceptions and attitudes, the stakeholders will include suppliers, competitors and investors in addition to employees and customers. The management of reputation allows organizations to identify the distortion between what the company is, what it is communicating and, as a result, what stakeholders' groups perceived and valued about the company. Therefore, the closer, stronger and more trustworthy the relationship between organizations and stakeholders, the greater the CR as a source of innovation, differentiation and value-added will be (Carreras et al., 2013).

Having and holding a good reputation implies acting proactively. An organization interested in making its value grow, must take advantage of and focus on opportunities of reputation strengthening such as: attracting customers and applicants, lowering firm costs, charging premium prices, creating competitive advantage (Fombrun, 1996), influencing employee retention, customer satisfaction and loyalty (Chun, 2005) and increasing profitability that derived into organizational success (Roberts & Dowling, 2002). In addition it must protect its own value, identifying and mitigating a possible reputational risk (Carreras et al., 2013) if threatened by public scandals, rumors or crisis situations (Thiessen & Inghoff, 2011). Even in these difficult situations, "not behaving reliably or honestly can have immediate and long-term consequences, as a decrease in positive reputation may affect the future actions of other players toward a firm" (Walker, 2010: 358). Inasmuch as reputation remains strong, organizations maintain a positive value in the long-term performance. It becomes a source of wealth creation and differentiation from others' competence. It increases the chance that stakeholders lean towards a firm (Walker, 2010). Furthermore, CR is actually a crucial and decisive factor of competitiveness (Schwaiger, Raithel, Rinkenburger, & Schloderer, 2011; Wepener & Boshoff, 2015).

### **3.2. SOURCING AND MEANING OF CORPORATE REPUTATION**

Despite that CR has been increasingly popular among researchers in last years, the concept is not so recent. The origins of this construct, related with the business management field, date back to 1958. In this year, Pierre Martineau published an academic article about the advantages of extending the "brand image" term into a



wider one called “corporate image/reputation”. The most relevant contribution of this new concept was the incorporation of multiple stakeholders view: shareholders, consumers, workers and customers (Carreras et al., 2013).

However it was not until the 1990s when CR started to demand more attention by the academic literature. As we referred to above, the relationship between reputation and sustained competitive advantage is one of the main reasons to consider the reputation of a company as a value in the organization development (Fombrun, 1996; Roberts & Dowling, 2002; Walker, 2010). This interest is supported by three factors. One of them is the prestige and all the benefits that may be associated with a company because of appearing in the Fortune Magazine. This specialist media publishes annual rankings of the most admired organizations in the world. The evaluations are based on nine attributes of reputation on which companies are surveyed<sup>12</sup>. A second element is the growing influence of the new technologies and social networks in the communication and knowledge management. They have been demonstrated their capacity to disrupt stock market behaviors (Lloyd, 2011). Finally, a third reason that explains the interest in this concept is the emergence of several institutions associated with quality criteria which have developed non-financial indicators able to mobilize opinion rates (Carreras et al., 2013).

Throughout this period, CR construct has been revised but there are still three fundamental problems in the literature: the need for a more explanatory, rigorous and developed theory, the need for a clearer and well-accepted definition, and the ongoing need to improve methodologies and valid instruments to solve the difficulty in actual operationalizing data sets (Clardy, 2012; Walker, 2010; Wartick, 2002).

### **3.2.1. CATEGORIZATION OF CORPORATE REPUTATION LITERATURE PERSPECTIVES**

The concept of CR has been revised from diverse academic disciplines and its treatment and approach has diverged depending upon the theoretical perspective

---

<sup>12</sup> Ability to attract, develop and retain talent; management quality; social responsibility to the community and the environment; innovativeness; quality of products/services offered; wise use of corporate assets; soundness of financial position; value as a long-term investment and effectiveness in conducting a global business (Fortune, 2015).

invoked (Chun, 2005; Wepener & Boshoff, 2015). In order to raise an integral perspective and make the studies easier, most of the literature reviews have adopted Fombrun and Van Riel's (1997) classification. In their work they distinguish between six academic disciplines: economic, strategic, marketing, organizational, sociological and accounting. Each of these emphasizes within the organizational features where reputation is specifically stressed. The authors defend an integrative perspective of CR. Indeed they suggest that it constitutes a multidisciplinary concept based on "subjective and collective assessments of the trustworthiness and reliability of firms" (Fombrun & Van Riel, 1997: 10).

From the economic view, reputation is seen as perceptions –traits or signals– held by external stakeholders that influence on their confidence, probable behavior and choices about an organization's products or services (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000; Fombrun & Van Riel, 1997). A deficient quality will deter customers who will evade future purchases and engage in negative word-of-mouth behavior. Good reputation here contributes to ensure the production of quality products and services and to project favorable information about it. "The quality dimension refers to customers' perceptions of the quality, innovation, value and reliability of the firm's goods and services" (Walsh, Beatty, & Shiu, 2009: 191). Strategists consider reputations as intangible assets and mobility barriers difficult for competitors to acquire, imitate, manage or substitute because they are based on external perceptions resulting in distinctive company internal qualities (Fombrun et al., 2000; Fombrun & Van Riel, 1997; Roberts & Dowling, 2002). Reputation is seen as a valuable resource capable of generating a competitive advantage in the marketplace of goods and services (Dowling, 2004; Walsh & Beatty, 2007). Viewing reputation from the marketing perspective researchers focus on corporate associations with the company name (Fombrun et al., 2000) and the source of information processing in order to build brand equity<sup>13</sup> (Aaker & Keller, 1990). Reputation is related to brand image (Keller, 1993) with the objective of achieving a favorable, strong and unique brand

---

<sup>13</sup> A set of brand assets and liabilities such as name awareness, loyal customers, perceived quality, and associations that are linked to the brand, names and symbols. It can add or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to customers it is offered to (Aaker, 1991).

identity in minds of consumers (Fombrun & Van Riel, 1997). The concept of reputation is established on the idea that a positive general estimation of an organization will favorably impact the stakeholders' attitudes and behaviors toward the firm (Fombrun, 1996; Walsh & Beatty, 2007). The organizational subject area views reputations as cognitive representations related to organizational culture and corporate identity (Dutton & Dukerich, 1991; Thiessen & Ingenhoff, 2011). Both of them are rooted in the sense-making experiences of employees regarding corporate activities as well as in the relationships between managers and stakeholders (Fombrun & Van Riel, 1997). For sociologists reputation is related to social constructions based on legitimacy and social acceptance (Thiessen & Ingenhoff, 2011). As aggregate assessments of a firm's performance, reputation would be the main element to obtain additional support or rejection from stakeholders (Fombrun & Van Riel, 1997). Finally, the accounting perspective views reputation as a set of intangible assets that are not always regarded with financial statements. In fact, accounting practice literature recognizes the long-term benefits of these intangibles –copyrights, patents, brand names and goodwill– as a source to create value despite the difficulty of measuring them (Dufrene, Wadsworth, Bjornson, & Little, 1998; Fombrun et al., 2000).

The distinction between these disciplines adopted by different academic areas, allows us to better understand the CR as an interdisciplinary phenomenon. On the other hand, it also becomes a source of problems, most of them terminological (Chun, 2005). Related with the subject areas mentioned earlier, we have identified several concepts used synonymously with or at least to indicate a very close relationship with CR (see TABLE 13).

**TABLE 13.** Disciplinary perspectives of corporate reputation and equivalent concepts

<i>PERSPECTIVE</i>	<i>AUTHOR</i>	<i>CATEGORIZATION</i>	<i>FOCUS ON</i>	<i>CONCEPT</i>
<b>Economic</b>	Barnett et al., 2006	Traits or signals	Showing company's attractiveness	Reputation capital
<b>Strategic</b>	Dutton & Dukerich, 1991 Gioia & Thomas, 1996 Markwick & Fill, 1997	Assets and mobility barriers	Achieving competitive benefits	Organizational identity Desired future image Corporate identity
<b>Marketing</b>	Kennedy, 1977 Keller, 1993 Hatch & Schultz, 1997	Favorable, strong and unique associations	Emphasizing information process to create brand equity	Corporate image Brand image Organizational image
<b>Organizational</b>	Scott & Lane, 2000 Rindova et al., 2005 Lange et al., 2011	Sense-making experiences and relationships	Building coherent corporative cultures and identities	Organizational reputation
<b>Sociological</b>	Dutton et al., 1994	Aggregate assessments of legitimacy	Showing multiple actors interconnectedness	Perceived organizational identity
<b>Accounting</b>	Dufrene et al., 1998	Intangibles with a financial worth	Achieving appropriate capitalization of intangible expenditures	Intangible assets

Source: Own elaboration based on Fombrun et al. (2000)

This identification of concepts has been provided as a consequence of the most relevant CR literature reviews. Starting with the most recent ones we have focused on the section in which authors make a compilation of the different terms used by scholars since 1994 when they refer to CR (Carreras et al., 2013: 80). Afterwards and according to the different perspectives stated previously, we have compared these synonymous or equivalent terms with those used by scholars cited in Fombrun and Van Riel's (1997) and Gotsi and Wilson's (2001: 24) works. Our criterion for choosing terms has been based on those most representative and original in each discipline and also according to the first author or most cited author who has used them. Additionally, other papers have been reviewed following Walker (2010) and Feldman et al. (2014), which include in their research not only works with the term CR but also interrelated ones as for example organizational identity, organizational image or corporate branding.

The differences between the interconnected concepts are basically nuances derived from the approach adopted. Reputation capital is one of the newest terms used by scholars involved in the economic perspective to refer to CR. It is related to the judgments the firm accumulates over time. The reputation capital ebbs and flows represent the economic and intangible asset quality to signal a company's attractiveness (Barnett et al., 2006).

Corporate identity is often referred to as desired identity. It is a characteristic that distinguishes one company from another (Markwick & Fill, 1997). It refers to visual cues such as name, logo and symbols. It constitutes what the organization is, what it does and how it does it and lies closely with an effective and integrated strategic management of its vision, mission and philosophy (Chun, 2005). Desired future image is the term with which Gioia and Thomas (1996) identify CR. It is defined as a dimension that appears in a number of forms in the language of internal and external members –prestige, status, impressions, stature, visibility–, and constitutes a visionary perception of the organization in the future. It is “concerned with projecting an image of the organization that is based (ideally) on identity” (Gioia, Schultz, & Corley, 2000: 66). Scholars from the strategic perspective use the term organizational identity when they refer to CR. What members believe is central, enduring and distinctive in a company become a competitive benefit and it contributes to filter and mold organization's interpretation of an action on an issue (Dutton & Dukerich, 1991).

The marketing subject area stresses the process of creating brand equity-identity as a resource to acquire CR. Corporate image is the concept first used by Kennedy (1977) to explain how external stakeholders can develop an image of one organization depending on the image that internal constituents project. It is a valuable and cumulative stimulus cultivated in the long-term. Brand image, as a component of the brand knowledge in terms of associative network memory model, is conceptualized according to some favorable, strong and unique brand associations held in consumer's minds. These associations differ according to how brands are evaluated. If consumers believe a brand has attributes and benefits that satisfy their needs, then a favorable overall brand attitude is formed (Keller, 1993). Additionally, from the marketing perspective and with influences from organization theory, the term organizational image has been coined. It is defined as a “holistic and vivid impression held by an individual or a particular group towards an organization and is a result of sense-making by the group and communication by the organization of a fabricated and projected picture of itself” (Hatch & Schultz, 1997: 359).

Organizational scholars focus on CR to influence audience perceptions, creating coherent and strong corporate cultures and identities. Organizational reputation is used for some of them to designate those beliefs about organizational attributes that are widely accepted for all stakeholders and are largely taken for granted (Scott & Lane, 2000).

From the sociological view, perceived organizational identity is defined as those members' beliefs about the distinctive, central and enduring attributes of their organization. It is also related with person organization fit (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). The term is focused on the multiple actors involved in the process of constructing reputations and their interconnectedness (Fombrun & Van Riel, 1997).

Intangible assets are general terms used for designating CR. It refers to exclusive attributes capable of generating long-term benefits as they are capitalized and amortized throughout their useful life (Dufrene et al., 1998). Although these assets are difficult to quantify and measure, scholars from the accounting field emphasize how to properly capitalize on these outgoings through actions that better describe a company's value (Fombrun & Van Riel, 1997).

The concepts summarized in Table 13 highlight how broad and unclear the terminological landscape about CR remains. Even if in the last years diverse studies have tried to reach a consensus about an overall and accurate definition of what CR is, this purpose has not yet been reached. The complexity based on multiple definitions, conceptualizations and operationalizations remains especially since management researches heavily increase their attention to the construct (Lange et al., 2011).

### **3.2.2. DEFINING CORPORATE REPUTATION**

Despite the research efforts and that the topic has become increasingly popular, there are several deficiencies in the investigation of CR (Wartick, 2002). One of them is the ongoing need for a more developed theory. It seems necessary to present a systematic view of the concept based on rigorous definitions and propositions in order to predict and explain the phenomena. There is still some way to go in clarifying the genesis, maintenance, loss and recoverability of reputation

(Carreras et al., 2013). Due to the first deficiency there is a second one, related to the difficulty in measuring the construct. There are different methods for operationalizing CR that sometimes appear weak and inaccurate depending on the perspective invoked and the approach in which the construct is defined (Dowling & Gardberg, 2012; Lange et al., 2011; Wepener & Boshoff, 2015). One example is the measurement of CR from the grand aggregation approach because all stakeholder groups are not equally important in terms of measurement (Wartick, 2002). The third problem, stemming from the two mentioned above, is the need for consensus in the academic literature of a well-accepted and unifying definition. As we have presented in the previous section, the treatment of reputation will vary depending upon which theoretical perspective is invoked. This entails a confusion of terms that are sometimes used as identical or very close related with CR. According to Chun (2005) there are three schools of thought in current use within the reputation paradigm: *evaluative*, *impressional* and *relational*. The evaluative school is concerned mainly with single stakeholder interests (investors, shareholders, CEO's, investment advisers, etc.) and reputation is rooted in the areas of strategy and economics. It is assessed by the financial value or the short-term financial performance of the organization. This school gives a definition of CR based mainly on the evaluation of financial attributes and on financial achievements as a competitive advantage. The *impressional* school is also focused on the single stakeholder view (customers, employees, buyers, managers, etc.) but reputation here is assessed in terms of the relevant stakeholders perceptions or impressions of the organization rather than any financial attributes or economic performance. It is defined as a reflection of the single stakeholder accumulated perception in terms of mental associations based on emotions or impressions about a company. This school describes the elements of CR: image, identity and personality. The *relational* school recognizes that different stakeholders may have different expectations of an organization. Reputation is then an equal reflection of the internal and external view of the organization; a synthesis of the opinions, perceptions and attitudes of multiple stakeholders. This perspective considers CR as a collective, dynamic and multidimensional construct (Barnett et al., 2006; Lange et al., 2011; Love & Kraatz, 2009) and defines the three key variables of

CR: image, identity and desired/corporate identity. This school suggests that any gap between them affects a firm in terms of reputation (Chun, 2005; Feldman et al., 2014).

From the premise that we include our research in the relational school of thought, we understand image as those impressions, perceptions and judgments held by customers, suppliers, creditors, competitors, media and other outside observers (Dutton & Dukerich, 1991; Fombrun & Van Riel, 1997; Gioia et al., 2000; Keller, 1993; Walker, 2010; Wartick, 2002). In this context, image refers to temporal impressions by which the company is known, hold inside external stakeholders' minds. It is shaped by what they believe or feel from their direct or indirect experiences and observation (Balmer & Greyser, 2002; Chun, 2005; Feldman et al., 2014; Hatch & Schultz, 1997; Lange et al., 2011). In contrast, identity should be considered as a set of perceptions held by CEOs, employees and managers –those inside an organization– about the intrinsic nature of the firm. Identity refers to what they feel and think about their organization and consists of its actual practices, history and behavior. It concerns those more central, reflexive and deeply rooted characteristics that are a source of competitive advantages such as beliefs, values and personality (Balmer & Greyser, 2006; Feldman et al., 2014; Fombrun & Van Riel, 1997; Gioia & Thomas, 1996; Hatch & Schultz, 1997; Lange et al., 2011). Finally, desired identity refers to visual cues such as name, logo and symbols (Chun, 2005) in addition to the strategic clues of the organization's corporate culture (Feldman et al., 2014).

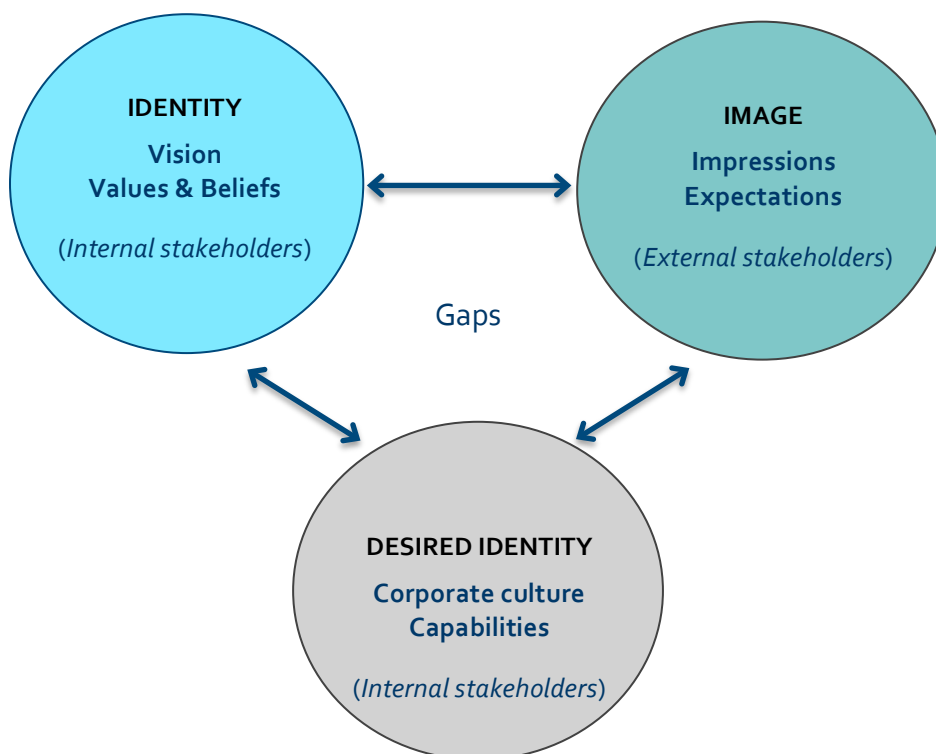
Image differs from reputation because it can be formed without any previous experience, grounded in the public's preconceived perceptions and beliefs. However, reputation is something else. Hence, reputation should be then the net result of the aggregation or alignment of these perceptions held by the stakeholders: image (external) and identity/desired identity (internal) (Chun, 2005; Feldman et al., 2014; Fombrun & Van Riel, 1997; Wartick, 2002). As a sum this three attributes, CR is considered as a valuable judgment based on the observers' experience (direct or indirect). It is "built up over a period and focus[es] on what it does and how it behaves" (Chun, 2005: 96). It implies that image can change quickly and frequently whereas building reputation takes more time and consistent effort to remain relatively stable,



distinctive and enduring. Although reputation is rooted in the firm’s historical behavior, nevertheless in a crisis situation (if negative information and signaling about the organization’s past behavior comes to light) both image and reputation can be damaged very quickly (Lange et al., 2011).

The importance of the internal integration between image (expectations), identity (vision) and desired identity (capabilities) is critical in order to develop a strong and solid reputation (see FIGURE 7). Reputational gaps among them have “immediate consequences affecting future actions of stakeholders towards the organization. It may lead to the loss of trust (fundamental for business transactions), disengaged staff, and a wrongful orientation for the organization itself (Feldman et al., 2014: 57).

**FIGURE 7.** Key elements of corporate reputation



Source: own elaboration based on Chun (2005), Lange et al. (2011) and Feldman et al (2014)

Once the distinction between these terms has been presented, we can summarize the main characteristics of CR. According to the definitions reflected in leading articles in the scholarly literature we can submit five key attributes.

The first one means that the construct is based on perceptions and it is difficult to handle because it is not directly under anyone's control. It is a social and collective concept somewhat out of the hands of a specific organization (Brown, Dacin, Pratt, & Whetten, 2006; Fombrun, 1996; Walker, 2010; Wepener & Boshoff, 2015). The CR presents problems as a consequence to be considered as the aggregate perceptions of internal and external stakeholders (Fombrun, 1996; Scott & Lane, 2000; Walker, 2010). It implies different perceptions per stakeholder group and also, each specific issue in the organization (profitability, environmental or employee treatment, for example), might have a particular reputation. Thus, it seems necessary to answer the question, reputation for what and according to whom? (Lewellyn, 2002; Walker, 2010) and see if the CR is the average of the different partial and particular reputations previously evaluated. The third attribute recognizes CR as an evaluation process (Carreras et al., 2013). It can be pondered positively or negatively (Brown et al., 2006; Walker, 2010), which is consistent with the fourth feature that considers the construct as an inherently comparative phenomena (Carreras et al., 2013; Fombrun, 1996; Walker, 2010). The comparison can be made over time against the industry average or against other's competence in organizations of the same field (Wartick, 2002).

In the last years, more and more scholars define CR in terms of attitude (Carreras et al., 2013; Highhouse, Broadfoot, Yugo, & Devendorf, 2009; Lloyd, 2011). Attitudes are dispositions to evaluate objects consistently. This fifth attribute recognizes CR as relatively stable and enduring (Carreras et al., 2013; Chun, 2005; Roberts & Dowling, 2002; Walker, 2010), despite that it can change quickly in crisis situations (Barnett et al., 2006; Chun, 2005; Walker, 2010).

According to these five characteristics, we can categorize two kinds of definitions in the literature. One group, which identifies CR just as a set of subjective perceptions of the stakeholders about the organization: "a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals" (Fombrun, 1996: 72). The second group emphasizes in the attribute of collective evaluation: "the estimation of a company which predisposes a relevant stakeholder

segment to think, feel and to behave more positively or negatively towards it" (Lloyd, 2011: 221). Authors with this point of view link the construct with the emergence of behaviors capable of generating positive or negative evaluative judgments (Carreras et al., 2013).

There are also some recent articles that summarize and make a deep analysis of the main CR definitions (Barnett et al., 2006; Carreras et al., 2013; Lange et al., 2011; Walker, 2010; Walsh, Mitchell, Jackson, & Beatty, 2009). We have presented the core attributes emphasizing the key differences in order to achieve a consensus among the diverse academic disciplines that makes an overall accepted definition possible.

In summary, we believe it is desirable to define CR as a *relatively stable aggregation of internal and external stakeholders' perceptions to achieve evaluative judgments and, as a result, elicit behaviors in support of or opposition to an organization*. Image (how external stakeholders see the company), identity (who the company really is) and desired identity (how the company would like to be perceived and valued by internal stakeholders) would be the key elements that when put together contribute to build CR. Any misalignment among these three elements affects an organization's reputation. In other words, if the experience is not aligned with the expectations, the reputation is damaged (Chun, 2005).

In a close relation to the *American Heritage Dictionary of the English Language* this definition includes assessment or judgment, which involves estimation and evaluation<sup>14</sup>. It also stresses the attitudinal nature of reputation and the ability to build value for the organization.

### **3.3. CORPORATE REPUTATION MEASUREMENTS**

As we alluded to before, having a clear definition of what CR means is important for measuring it. In other words, how reputation is measured will depend

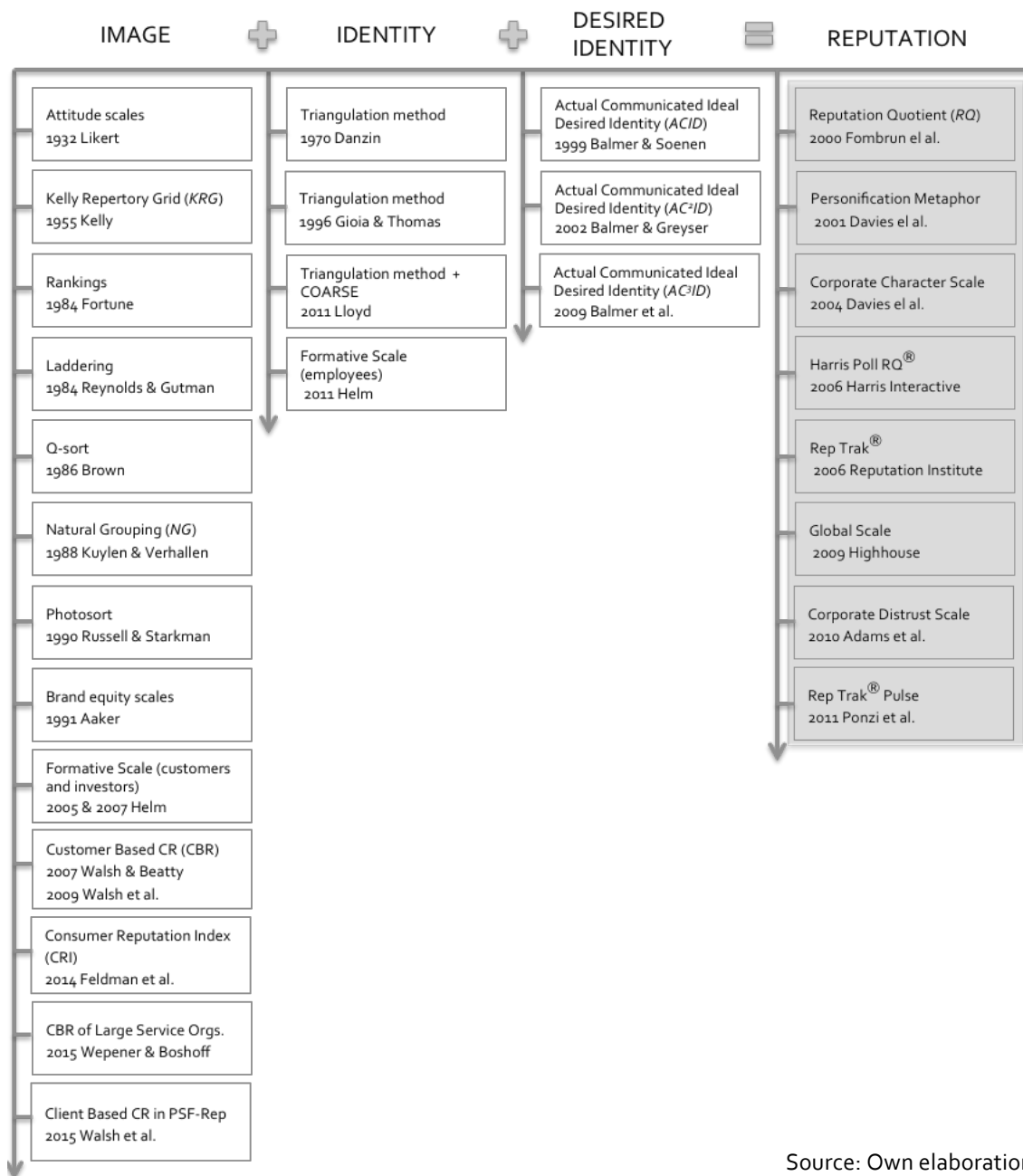
---

<sup>14</sup> This dictionary defines reputation in these terms: "1. The general opinion or judgment of the public about a person or thing. 2. The state or situation of being held in high esteem. 3. A widespread ascription of a characteristic or trait to a person or thing" (The American Heritage Dictionary of the English Language, Fifth Edition copyright ©2013 by Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company).

on how it is defined (Davies, Chun, da Silva, & Roper, 2004; Wepener & Boshoff, 2015). Based on the definition given earlier and according to the aggregation viewpoint suggested in this study, we will first present several indirect scales specially designed to measure the different key elements of CR. Being aware of the stakeholder group involved in the measure method, it will help to determine if the scale is used for measuring image, identity or desired identity (Walker, 2010). If the method involves a multiple stakeholders' view, then the scale will measure the idea of reputation as a global concept. In a section we will provide those direct scales used for this propose.

Several measurement methods have been developed and some literature reviews have echoed them (see FIGURE 8). Taking into consideration several well-known works published in journals of impact (Chun, 2005; Wartick, 2002), and in edited books (Carreras et al., 2013; Dowling & Gardberg, 2012), we will focus on the most significant CR scales according to these authors. As a final section, we will present other relevant measurement methods developed during the last five years.

**FIGURE 8.** Measurement methods of corporate reputation



Source: Own elaboration

### 3.3.1. MEASURING THE KEY ELEMENTS OF CORPORATE REPUTATION

One of the main components of CR is image. The image of an organization is based on the perceptions of external stakeholders such as creditors, media, communities, customers, suppliers, competitors and the government (Chun, 2005; Walker, 2010). Among the scales used to measure this key element of CR we can find:

### 1. Rankings

These measurement methods are based on perceptions of external experts. Focused on financial criteria, outside analysts such as senior executives, directors, CEOs, etc., analyze, evaluate and determine which companies under examination are the most admired. One of the most popularly used and cited is the annual survey published since 1983/1984 by *Fortune* Magazine with the America's most admired companies. Every year the magazine updates the information by inviting over 10,000 experts to rate a list of the ten major companies in their own industry (Fombrun, 1998). Respondents are requested to rate each firm based on nine criteria (refer to footnote on page 95). The acceptance of this annual survey has stimulated other publications around Europe and Asia to imitate *Fortune's* methodology. Some examples are: *Management Today*, which publishes the Britain's most admired companies, the *Financial Times* compiles the World's most respected companies, and *Asian Business* summarizes Asia's most admired firms.

Even though these methods, especially the *Fortune* survey, are commonly used in the academic literature (Basdeo, Smith, Grimm, Rindova, & Derfus, 2006; Fombrun & Shanley, 1990; Fryxell & Wang, 1994; Williams & Barret, 2000), they are also broadly criticized for being based exclusively on financial performance ratings (Caruana, 1997; Chun, 2005; Davies et al., 2004; Wartick, 2002).

### 2. Brand equity scales

Particularly from the marketing perspective and for those scholars that relate CR to the value of a brand, the brand equity scales are popularly used (Aaker & Keller, 1990; Caruana & Chircop, 2000; Keller, 1993). This interest extends from academia to practitioners. In recent years, commercial research provides several definitions and operationalization systems. Brand equity is based on markets, costs and income approaches (Caruana & Chircop, 2000). To identify the attributes that need to be considered in the scales, perceptions must be obtained not only for the brand of interest but also for competing brands (Aaker, 1991). The customer perceptions are the basis of evaluation of these scales. According to a commercial research firm called

*Total Research Inc.*, they are influenced by different variables such as: brand awareness and familiarity, customer satisfaction and loyalty, brand associations, innovation or ability of the brand to 'stay ahead of the market', distribution share leadership, effective communication of the brand, and identification by customers with the personality of the brand. Related to these variables one example of brand equity scale is the one developed by Caruana and Chircop (2000) in order to measure the reputation of a beverage firm in Malta. They generated a set of items after an initial research of contents analysis using the focus group technique. The final 12 items verified by over 120 consumers were: (1) the quality of products, (2) the quality of advertisements, (3) the sponsoring of activities, (4) the willingness to welcome visitors to tour the firm, (5) the long-established tradition, (6) the level of employment regarded, (7) the level of employees trained, (8) the variety of products offered, (9) the strong management, (10) the cost in advertising, (11) the soundness of the firm and (12) the profits according to the size.

The limitations of these kinds of scales are related to using brand equity as synonymous with CR and with the perspective to always be focused on customers as a single stakeholder group.

### 3. Attitude scales

An attitude can contribute to explain and predict behaviors. The possibility of assertive behaviors towards the organization develops when the attitude is positive (Fombrun & Van Riel, 1997). Attitude scales are based on written questionnaires or in telephone interviews with company representatives, experts and customers. They are requested to sort out companies that are grounded on attributes that they believe and evaluate as most important (Van Riel, Stroecker, & Maathuis, 1998). Focused on different methods, attributes can give different worth levels. Commonly attitude measures for corporate image use the Likert, Fishbein or Osgood's semantic differential models<sup>15</sup> (Chun, 2005). These scales accomplish the need for quantitative

---

<sup>15</sup> The items evaluation in these models are based on at least five options from 1 to 5 points, for example: 1 'strongly agree', 2 'agree', 3 'undecided', 4 'disagree' and 5 'strongly disagree'. The conventional way to report on a Likert (1932) scale is to sum up the values of each selected option and create a score for each respondent. This score is then used to represent a particular trait. In the Osgood

data and facilitate the comparisons among stakeholders over time. The final goal of attitude scales is usually a ranking of attributes that reveals external stakeholder evaluations of organizations concerning their competitors (Van Riel et al., 1998).

#### 4. Q-sort

This is a comparative rating test based on oral interviews of external stakeholders. The name "Q" comes from the form of factor analysis that is used to evaluate the data (Brown, 1986). This data is obtained from a series of "Q-sorts" achieved by one or more individuals. The result is a Q-sort ranking of variables according to some "condition of instruction". The variables are typically presented as statements printed on small cards although there are also computer software applications for conducting online Q-sorts. The respondents decide to sort and rank whether the statements apply or do not apply to the firm according to their degree of agreement on a 10 point scale. The result of the measurement is a classification of 'agreement with' statements or attributes, proposing a detailed insight into the feelings (positive and negative) of participants about the organization (Van Riel et al., 1998). The methodology is particularly useful to understand and describe the affective and emotional dimension of corporate image.

#### 5. Photo-sort

This method was originally developed as a projective research technique to increase creativity in advertising campaigns (Russell & Starkman, 1990). Applied to CR it is used to motivate individuals to express and verbalize their feelings about a specific organization. The external stakeholders are offered a set of photographs of human faces with a range of facial expressions representing different emotional categories. They are invited to assign each photo to only one company according to their perceived degree of appreciation for each firm. When all photos are matched, an affinity check is performed and the stakeholder is interviewed to indicate which photos he/she feels a particular affinity for (Van Riel et al., 1998). Photo-sort scales

---

semantic scale, individuals rate the attitudes object on a set of bipolar adjectives generally seven steps apart, for example: 'extremely likely -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 'extremely unlikely (*The Oxford Dictionary of Sports Science & Medicine*, by Michael Kent, Oxford University Press).



tend to highlight the more human and affective components of corporate image (Chun, 2005).

#### 6. Kelly Repertory Grid (KRG)

This instrument was originally designed by George A. Kelly (1955) to capture the dimensions and structure of personal meaning. Its aim is to describe the ways in which stakeholders give meaning to their experiences in their own terms. In a structured interview, the *KRG* method presents in different cards the names of three brands or organizations. The stakeholders must indicate the two that are more similar and why the third doesn't match with the other two. The explanations and evaluations constitute the dimensions used to distinguish the companies. To provide a corporate image assessment, the stakeholders rank the organizations based on these derived dimensions. *KRG* helps organizations to make decisions focused on the attributes stakeholders use to evaluate them.

#### 7. Natural Grouping (NG)

This method is similar to *KRG*. In an oral interview, stakeholders are asked to sort a large number (up to 80) corporate names into two subcategories and then they must describe why they listed organizations in each subset. The criteria used to classify organizations embrace the dimensions considered more important by participants based on the total of all associations, features and conceptions evoked in the explanation (Kuylen & Verhallen, 1988). It allows for the generation of attributes and the positioning of an organization relative to competitors within a branch (Van Riel et al., 1998).

#### 8. Laddering

Laddering is a method initially derived to define brand images. It refers to an in-depth, one-on-one interviewing technique used to develop and understand how stakeholders translate attributes into spontaneous thoughts and other associations linked to a product or company name. Asking respondents repeatedly 'why is this important to you?' the aim is to discover and express the attributes in meaningful

associations. The question is repeated until the stakeholder can no longer provide an answer. It implies the interviewer's skillfulness to encourage stakeholders to express their feelings. To stimulate thoughts, a Kelly Repertory Grid technique is often used (Van Riel et al., 1998). The result is a chain based on consumer perceptions and product knowledge that varies from (A) attributes to (C) consumption consequences to (V) core values, as follows: (A)—Individuals recognize the *attributes* of a product easily. (C)—The attributes have *consequences* for the individual. (V)—Finally, each consequence is linked to a *core value* of the person's life. An (A)-(C)-(V) sequence forms a chain or ladder that provides more personal and relevant ways in which products are grouped and categorized. From a motivational perspective, how the product information is processed and its causes become an attribute or a consequence, this is important as it can be revealed (Reynolds & Gutman, 1984). After the interview is fully transcribed, the relationships are coded and processed into hierarchical value maps (*HVM*). The method is helpful in the attribute elicitation phase and constitutes a starting point for the promotion of a particular corporate image (Van Riel et al., 1998). There were no significant differences between *KRG*, *NG* and laddering although the last one method provided more elaborate results (Chun, 2005).

#### 9. Formative scales

Reputation can be conceptualized as a reflective or formative construct. Reflective conceptualization is appropriate for explaining the outcomes or effects of the construct. The formative approach means that the indicators lead to the construct as input or antecedents, considering the concept as the aggregation of all its indicators (Helm, 2005, 2011). Based on a study among German consumers in 2005, Helm developed a formative scale. The index construction process started with two focus group and 40 individual interviews with consumers, employees and shareholders. A list of 59 indicators was collected. To refine the scale a group of students and university professors were asked to check for overlap among the items and 34 were removed. As a final step, questionnaires were distributed to 20 consumers in a 'think aloud' answer mode. The final scale was formed by 10 categories: (1) quality of products, (2) commitment to protecting the environment, (3)

corporate success, (4) treatment of employees, (5) customer orientation, (6) commitment to charitable and social issues, (7) value for money of products, (8) financial performance, (9) qualification of management and (10) credibility of advertising claims. The findings of this measurement suggest that using this method could be accurate for comparing customer perceptions of an organization's reputation with other stakeholders (Helm, 2005).

In 2007 the author adapted her customer's formative scale to measure reputation from the investors' point of view. The new scale consisted of the 10 formative items from the previous one plus 12 more items grouped in three categories: investor's satisfaction, behavioral loyalty, and affective loyalty (Helm, 2007). The four formative items for investors' satisfaction were: (1) amount of dividends paid, (2) development of share prices, (3) information policy concerning individual investors and (4) evaluation of x-shares as an investment. The four reflective indicators for behavioral loyalty: (1) are you going to purchase more shares of company x within the next three years?, (2) are you going to hold your shares on a long term basis?, (3) would you refer company x's shares to others? and (4) are you going to sell your x-shares within the next 12 months? The four reflective items for affective loyalty were: (1) to what extent do you feel bonded to company x?, (2) to what extent would you regret if company x and its products were no longer available?, (3) as a shareholder, to what extent do you identify with company x? and (4) to what extent are you interested in the welfare of company x?

In 2011 the same author developed the formative scale as an identity measure focused on the employees' point of view. The results were 32 items, some of them borrowed from existing scales, grouped in five categories. Nine for the category "perceived corporate reputation" originally from Fortune's Magazine measurement (eg. globalness, quality of top management or innovativeness). Three items for "pride" category: (1) I am proud to be part of my company, (2) I am proud when others associate me with my company and (3) I am proud to tell others that I work for my company. For "job satisfaction" seven indicators were selected (eg. current salary, work tasks/daily responsibilities or opportunities for advancement within your

company). The “affective commitment” category was formed by eight items (eg. I really care about my company's fate, working toward my company's success is important to me or I would be very happy to spend the rest of my career with my company). Finally, five items were presented in the “awareness of impact on corporate reputation” category (eg. every employee of a company can contribute to its reputation, I know how I can influence my company's reputation or what I personally do is important for the reputation of my company).

Results demonstrated the usefulness of this scale to define opportunities and risks for organizations which wish to enhance their CR attending to strategies focused on the development of corporate identity from the employees’ point of view (Helm, 2011).

#### 10. Customer based corporate reputation (CBR)

Based on the idea that perceptions, values, needs and interests are different depending on what kind of stakeholder is involved with the organization in 2007, Walsh and Beatty developed a scale to more adequately capture the customers’ point of view. The authors define CBR as “the customer’s overall evaluation of a firm based on his or her reactions to the firm’s goods, services, communication activities, interactions with the firm and/or its representatives or constituencies and/or known corporate activities” (Walsh & Beatty, 2007: 129). According to this definition, they created a new measurement scale employing both qualitative and quantitative methods. As a first step, the authors adopted the RQ 20 items scale. Then, from 48 in-depth interviews of German marketing students, the authors identified several uncover facets of CR. As a third step and using the Q-sort technique, different categories were established and the 60 initial items identified were submitted into a purification process. The refinement was based on an on line survey of customers in regards to their current provider in one of three service firm types: banking, retailing or fast food restaurants. The result was a five-dimensional factor model with 31 items. The five dimensions of the new scale were: Customer Orientation (six items), Good Employer (seven items), Reliable and Financially Strong Company (nine items),

Product and Service Quality (five items), and Social and Environmental Responsibility (four items).

This scale could serve marketers as a diagnostic tool to study CR at different levels of abstraction. It also could serve to examine CR and its relationship with customer orientation variables such as customer satisfaction, loyalty, trust, and word of mouth (Walsh & Beatty, 2007). It refers to the willingness of a company to satisfy customer needs and puts customers at center of focus (Helm, 2005).

The other two components of CR are identity and desired identity. Both of them are based on the perceptions of internal stakeholders such as managers and employees (Walker, 2010). The scales to measure the identity of an organization use the triangulation method:

#### 11. Triangulation Method

Triangulation is a research design that draws on a variety of techniques (semi-structured interviews, observation and diary accounts) for collecting and interpreting data, reducing bias and improving validity (Lloyd, 2011). This method was developed by Danzin (1970), who identified up to four types of triangulation. It was used for the authors Gioia and Thomas in 1996 to explore the relationship between identity, desired identity and their links with image. They adopted the triangulation method based on qualitative and quantitative techniques applied to higher education institutions (colleges and universities in the United States). In an initial phase, an interpretive research approach is conducted with case studies and in-depth semi-structured interviews of the top management team of the institutions. All the interviews must be taped and transcribed in order to provide descriptive data. The data is analyzed according to different analytical systems: categorization and theme analysis. These analyses are performed and the data is compared as a form of triangulation to provide confidence in the findings (Gioia & Thomas, 1996). In the specific study of these authors, nine terms and concepts were identified: region, type, ownership, size, information processing structure, strategy, image, type of identity and strength of identity (Chun, 2005). In a second phase, after the development of

comprehensive cross-reference lists, they were assembling into categories that define similar ideas, issues or relationships (Gioia & Thomas, 1996).

#### 12. Actual Communicated Ideal Desired Identity Test (ACID)

The scales to measure the desired identity of an organization use the *ACID* Test method. The first *ACID* Test was put forward by the authors Balmer and Soenen (1999) following research within a major corporate identity consultancy. The *ACID* Test, instead of viewing corporate identity as a unique phenomenon, differentiated among four identity types that are present in any organization: "Actual Identity" (the distinctive attributes of the organization: business activities, corporate style and ethos, markets covered), "Communicated Identity" (the messages emitted: logos, advertising, public relations), "Ideal Identity" (the optimum strategic positioning related to competencies, assets, competitors and economic, social, political, ethical and technological environment) and "Desired Identity" (the identity which the management wishes to acquire, the CEOs' vision).

Dating back to the 1999, Professor Balmer developed and refined over many years this method. The final version was the *AC<sup>3</sup>ID* Test framework that aims to better meet the needs of senior managers and their advisors by providing a diagnostic tool for identifying identity misalignments. The new identity types added were: "Conceived identity" (the images held by stakeholders) and "Covenanted identity" (what the brand stands for) (Balmer, Stuart, & Greyser, 2009). Based on the idea that identity misalignment is common among organizations and took different forms, the *AC<sup>3</sup>ID* Test goal is to detect such identity and brand "lacks of fit" while trying to avoid a possible identity misalignment that can potentially weaken a company (Balmer et al., 2009).

The qualitative tools used include history audit, desk research, content analysis and in-depth interviews as well as a focus group with internal stakeholders in order to identify and examine corporate image interfaces (Chun, 2005).

### 3.3.2. MEASURING CORPORATE REPUTATION AS AN AGGREGATED PERCEPTION OF MULTIPLE STAKEHOLDERS

Considering CR as an aggregate perception of image, identity and desired identity from internal and external stakeholders view, only one reputation can exist per organization, which is the integration or aggregation of all its main components. That is, a company can have several identities and images but just one CR (Davies, Chun, da Silva, & Roper, 2001; Fombrun & Van Riel, 1997; Walker, 2010).

#### 1. Reputation Quotient<sup>SM</sup> (RQ)

This instrument was proposed by Fombrun et al. in 2000. After analyzing the main measures of CR based on surveys and rankings, the authors highlighted the methodological and conceptual weaknesses of these indices: they are exclusively focused on financial performance rates and they do not capture the perceptions of internal and external stakeholder groups. For this reason, they developed a new method through several stages of pilot studies with five focus groups –two consisted of corporate executives and three further consumer groups– in the airline industries and in the PC hardware industry. The validated final version of the *RQ* was a scale with 20 items generated mainly from eight existing media rankings measurement and some additional from the image and reputation literatures (Chun, 2005), grouped into six categories: (1) emotional appeal, (2) products and services, (3) vision and leadership, (4) workplace environment that shows how the organization and teams are well-managed and if the company looks like a good place to work for, (5) social and environmental responsibility that is related to the customers' perceptions about a company with a positive influence in society and towards the environment in general, and (6) financial performance which is about customers' perception of the company in terms of competitiveness, solidity and profitability (Fombrun et al., 2000; Walsh, Mitchell, et al., 2009).

The sampling was achieved in two principal phases: the identification of important companies via interviews and online questionnaires on a scale from 1 to 7 by those 20 attributes. From the survey results, a reputation quotient was calculated demonstrating that the *RQ* meets most of the characteristics of a reliable and solid

measure of CR thanks to including an emotional communication dimension: how a company is liked, trusted, admired and respected (Fombrun et al., 2000; Wartick, 2002). Indeed, this instrument “has been widely used in the study of the relative reputation of companies” (Chun, 2005: 103).

In 2006, a market research firm, Harris Interactive, used the *RQ* measurement to assist organizations in understanding the foundation of their CR, as well as the perceptions that are most closely associated with consumers' behavior when it comes to acquiring a company's products or services. *The Harris Poll RQ*<sup>®</sup> is a two-staged scale. In the first nomination phase, interviews are conducted throughout the U.S. using a combined online and phone methodology. All respondents were asked to nominate four companies. Two of them that they feel have the best reputation overall and the other two with the worst reputation. At the end, a list of 60 most visible companies in the U.S. was identified to be measured in a rating phase. In a second phase, respondents must rate companies on 20 attributes in six key dimensions according to the *RQ* instrument. The Harris Poll *RQ*<sup>®</sup> study includes a number of reputation-related questions that help provide a comprehensive understanding of public perceptions. Yearly, Harris Interactive publishes the Annual Harris Poll *RQ*<sup>®</sup> assessment with the most visible companies in U.S. in terms of CR.

## 2. Corporate Character scale based on the “personification metaphor” approach

In 2001, Davies, Chun, da Silva and Roper developed a measurement method of CR based on the “personification metaphor” approach (organization as person) that applies the Aaker’s five-factor model for brand personality (Aaker, 1997: 351): sincerity (eg. cheerful, honest, genuine, domestic), competence (eg. reliable, successful, responsible, efficient), sophistication (eg. pretentious, upper class, charming, good looking or attractive appearance, romantic, glamorous), excitement (eg. imaginative, spirited, daring, up-to-date), and ruggedness (eg. tough, strong, rugged, masculine, outdoorsy) to the organizations. The use of metaphor is frequent in the academic context. In marketing for example, scholars usually ascribe human characteristics to a brand and in the organizational behavior literature it is common to read about an



organization having a personality. On the idea that people and companies have personalities and reputations, personality descriptors can be used to describe both, the individual and CR (Chun, 2005; Davies et al., 2001). Even though this primal method for measuring CR from the employees and customer perceptions did not connect as strongly as desired along all five dimensions, the scale provided ample evidence about the relationship between image and identity and their coevolution (Wartick, 2002).

The same four authors cited previously refined the instrument –in volume VII, No. 2 of the *Corporate Reputation Review* published in 2004– and, as a result, the Corporate Character Scale was settled and validated. According to the authors, the denomination of “character” is used instead of “personality” to better reflect the idea of applying human characteristics that are commonly associated with an organization in order to be distinguished from another. This scale can assess a company’s reputation from the internal (employees) and external (customers) perspectives simultaneously. The scale was developed asking senior managers to describe how they managed CR and also with focus groups asking respondents to offer three positive and negative adjectives of the type of company each logo might suggest. As a result, 113 items were retained. From the next stage, participants were requested to allocate each attribute into one of the five expected dimensions and then to imagine the organizations “coming to life” as persons (Chun, 2005), trying to rate the attributes from strongly disagree (1) to strongly agree (5) (based on a five-point Likert scale). The surveys were conducted of the employee and customer views from three industrial services organizations, one bank, one manufacturer, seven retailers and one financial services company. The final scale consists of 49 items describing 16 factors grouped into 7 dimensions: agreeableness, enterprise, competence, chic, ruthlessness, informality and machismo (Davies et al., 2004). One of the advantages that the Corporate Character Scale offers is the possibility to compare CR in similar or different sectors. This instrument can also help to detect the gaps between internal (identity) and external (image) views and as a consequence, it contributes to identify a potential crisis before it is noticeable (Davies et al., 2004).

From a methodological perspective, personifying an organization is not without criticism because, in fact, companies are not human beings. The fact that persons in organizations may evaluate individual responses rather than the organization as a whole, could constitute to a possible weak point in this scale (Davies et al., 2004).

### 3. RepTrak<sup>®</sup> and RepTrak<sup>®</sup> Pulse

Developed by the Reputation Institute in association with Professor Charles Fombrun and his team, the RepTrak<sup>®</sup> method (2006) was presented as an evolution of the RQ scale. The main difference is that this study is based on monthly data collection (tracking) from companies around the world and not only on a yearly poll as the RQ does. As a result of a working-together between organizations and international researchers, this model examines the relationship between the emotional bond between a particular stakeholder and an organization alongside perceptions of rational dimensions. Items were generated conducting in-depth interviews to reputation managers, corporate communication directors, human resource managers and marketing and finance areas' responsables. Focus groups with customers from different companies in Spain and Latin America were also directed. Based on an exploratory factor analysis, the original list of items were refined. The final result was a 21-item scale grouped into seven dimensions: (1) Products/Services, (2) Innovation, (3) Workplace, (4) Governance, (5) Citizenship, (6) Leadership, and (7) Financial performance (Carreras et al., 2013). The evaluation was conducted by holding polls in countries around the world with respondents looking at one, two or three organizations that they were familiar with, continuously throughout the year, grading it on a Likert scale from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree).

One of the advantages in using this method is the possibility to measure the evolution, tendencies and also the effects of reputational crisis in all the attributes that conform CR (Carreras et al., 2013).

In 2011, the model was refined and the RepTrak<sup>®</sup> Pulse substitutes its predecessor as a simplified emotion-based measure of CR. "Pulse" denomination is precisely due to the model which captures corporate reputation's emotional component (the 'beating heart') (Ponzi et al., 2011). Instead of calculating the average among the seven dimensions named above, the "Pulse" measures each of them separately and also the overall reputation based on three new emotional items: (a) I have a good feeling about this company; (b) I admire and respect this company and (c) I trust this company. These items capture the corporation's reputation's drivers or signals from a different perspective.

The simplified scale was validated in multiple locations (Canada, US, Denmark), sectors (pharmaceutical, energy, transportation) and through internal and external stakeholders (prescribers, consumers, employees). To confirm this cross-cultural validity, the authors collected and analyzed data from 17 countries. As a result they concluded that RepTrak<sup>®</sup> Pulse could be use with success to assess perceptions of CR by the general public and specialized stakeholders, then compared with CR cross-culturally and even across stakeholder groups (Ponzi et al., 2011).

#### 4. Global scale

Differing from the empirical approach of "Pulse" and focusing on a more theoretical perspective, in Highhouse et al. (2009) examined and defined the CR construct as a global, temporally stable and multi stakeholder evaluative judgment. Based on this premise, the authors promoted a global measurement. They asked 255 U.S. experts in different fields from eight colleges and universities to respond an initial set of items related with perceptions of CR and they repeated the survey approximately 2 weeks later. As a result, three items were identified: (1) this company has an excellent reputation, (2) this company is widely admired and respected, and (3) this company is among the best. Participants were requested to respond in a five-point (strongly agree to strongly disagree) Likert scale evaluating the three items for each of nine companies. The organizations, related with different economic sectors, were selected from a list of the 30 most visible American firms. In addition to the

reputation items, three other items were designed to assess specific images held about the corporation as a producer of goods or services (i.e., market image: "this company has a terrific brand image"), as an investment opportunity (i.e., financial image: "the financial performance of this company is excellent"), and as an employer (i.e., employer image: "this company is an excellent employer") (Highhouse, Broadfoot, et al., 2009).

The goal of these authors was to enhance psychologists' use of CR rather than develop a new scale. They found little variance in the perceptions over time. This suggests that a small number of participants could be used to assess CR (Ponzi et al., 2011).

#### 5. Corporate distrust scale

The purpose for developing this scale was rooted in the idea that persons have general feelings associated with their social experience, which prevent behaviors about specific organizations. Corporate distrust was conceptualized as "the extent to which an individual expects organizations' goals, intentions and outcomes to be consistent with social norms" (Adams, Highhouse, & Zickar, 2010: 40). These researchers focused on the negative aspect of trust because they consider people do not usually express positive feelings, in terms of trust, toward corporations as a collective.

The 13 item scale was developed according to the definition the authors gave regarding corporate distrust, which included components of morality, sincerity, accountability and benevolence. After a refinement, 161 valid respondents participated in the study using a 5-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The 13 items on the scale were: (1) corporations are not respectful of laws, (2) corporations do not accept accountability for their actions, (3) people who run corporations will lie if doing so will increase company profits, (4) corporations do not care about acting ethically, (5) corporations will break laws if they can make more money from it, (6) corporations put their own interests above the public's interests, (7) corporations are driven by greed, (8) corporations care only

about money, (9) corporations want power at any cost, (10) corporations *take* a lot more than they *give*, (11) Corporations intentionally deceive the public, (12) corporations do not consider the needs of their employees when making business decisions, (13) corporations exploit their workers.

This method seems to be interesting to assess the extent to how corporate distrust is shared by different stakeholders. It is also useful to measure the impact through communication or advertisement strategies (Carreras et al., 2013).

In the present study, we will use several measurement scales described earlier that have been well accepted by the academics. They used them to measure each of the CR attributes: image, identity and desired identity as well as the CR understood as the sum of the three factors. In this thesis, we will not select metrics with the objective of measuring the three attributes. Rather, the goal will be to use each scale's items for the purpose of identifying the main elements considered as constituents of CR and the concepts that define them. This will be the starting point of the empirical work.

### **3.3.3. OTHER RECENT CORPORATE REPUTATION SCALES**

In this section, we present other relevant measurement methods developed during the last five years. It is interesting to note that the recent scales in the literature have been developed to measure one of the main elements of CR.

#### *A) CBR of large service organizations*

For the purpose of improving certain limitations in the CBR model described above developed by Walsh and Beatty (2007), and owing to the deficiencies remaining in the shorter version of the same scale developed by Walsh, Beatty and Shiu (2009), this new CBR scale has been recently presented (Wepener & Boshoff, 2015).

Based on a qualitative study, a first version of the scale was a list of 78 items and 11 factors. After an exploratory factor analysis (EFA) conducted for the purpose of assessing the discriminant validity of the identified factors, a list of 35 items grouped under five dimensions arose. Inasmuch as "the validity of a measuring instrument is

enhanced when it is able to replicate successfully in more than one sample” (Wepener & Boshoff, 2015: 168) another study was performed. As a result, the final scale emerged, formed by five dimensions and 19 items: Emotional Appeal (five items), Social Engagement (four items), Corporate Performance (four items), Good Employer (three items) and Service Points (three items).

The scale development demonstrates the validity of the method for both non-profit and for-profit organizations, with the specification of being limited to just one stakeholder group (customers) and a particular type of organizations (large service companies).

#### *B) Consumer reputation index (CRI)*

This scale, developed by Feldman et al. (2014), consists of measuring CR from consumers’ perspective and it is focused on socially responsible matters. It is composed of seven item-variables: Having Good Products and Services, Good Relation with Consumers, Generating Positive Feelings in People, Leadership and Innovation, Good Workplace Environment, Practice Standards in Ethics and Discretionary social Responsibility Practices. The measurement method is conducted by using a six-point multi-item Likert scale (1–absolutely agree, 6–absolutely disagree).

This measurement tool has the advantage to be applied to all kinds of organizations helping them to improve and to establish close connections with external observers in these variables examined.

#### *C) Client-based corporate reputation in B2B professional services (PSF-Rep)*

This measurement method focuses only on a stakeholder’s group perspective – the client–, and it is concerning to professional service firms reputation (PSF-Rep) – accounting and legal firms. The focus of PSF-Rep is on “client’s perceptions of the salient dimensions of the firm’s reputation, which may affect whether the client selects and continues to do business with the firm” (Walsh et al., 2015: 174).

The first stage in developing this scale was a qualitative study. Following the procedures of the grounded theory, in-depth interviews with 33 senior executives relative to selection, hire and evaluation of professional service providers were conducted. After a coding process and a subsequent agreement by the researchers, 41 items grouped in four dimensions emerged: Importance of Ethical Standards, Relational Equity (outside the firm), Expertise and Customer Centricity.

After this preliminary item and dimensions generation, different proceedings were addressed covering exploratory qualitative research and quantitative validation studies. They included: an item judgment by five experts, a national survey of 34 corporate executives, and an item purification through another survey of 73 corporate executives. As a consequence, the final version of the scale was reduced to 18 items with the same four dimensions that summarize different viewpoints of how clients perceive the PSF-Rep: Ethicality (four items), Relational Equity (five items), Expertise (five items) and Customer Centricity (four items).

This method is considered as an accurate and valid measurement instrument. The advantage of decomposing CR is that the organization can more accurately take advantage on its strengths and work on its weaknesses (Walsh et al., 2015).

Up to this point, we have presented a review about CR. We have included the diverse perspectives from which the concept has been revised and the main measurement methods developed that the literature has echoed them. The next section proposes the relationship between personal reputation and CR, building upon the notion of the transferability of reputation and the parallelism of their three constitutive dimensions.

#### **3.4. THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSONAL REPUTATION AND THE ORGANIZATION**

As we mentioned above and especially over the last fifteen years, academics from different fields have suggested the interest of individuals and organizations in creating positive reputations. Research has concluded that the benefits of possessing a positive reputation have important benefits for both individual level as well as

organizational level (Ali, Lynch, Melewar, & Jin, 2015; Fombrun et al., 2000; Highhouse, Brooks, et al., 2009; Hochwarter et al., 2007; Ponzi et al., 2011; Roberts & Dowling, 2002; Walker, 2010; Zinko, Ferris, et al., 2012; Zinko & Rubin, 2015). Even though this literature, there is not yet fully evidence in the effects and benefits that personal reputations may have on the organizations. The examination of this relationship would shed some light on the process of building reputation, the relevance of its consequences and the implications for individuals and the companies they work for.

In an attempt to support this idea, we agree with the notion of the transferability of reputation between individual and the corporate level that operates in both ways. On the whole “there is a significant potential for internal and external stakeholders to perceive reputation at individual level as a substitute for the organizational level because people who are employed by the firm, represent the organization, or are in any other way clearly associated with the firm by outside observers” (Schweizer & Wijnberg, 1999: 252). Up to this point, the model we will present in the next chapter brings up to the existing theories and empirical findings with the intention of showing the connections and interactions between these related concepts and their constituents.

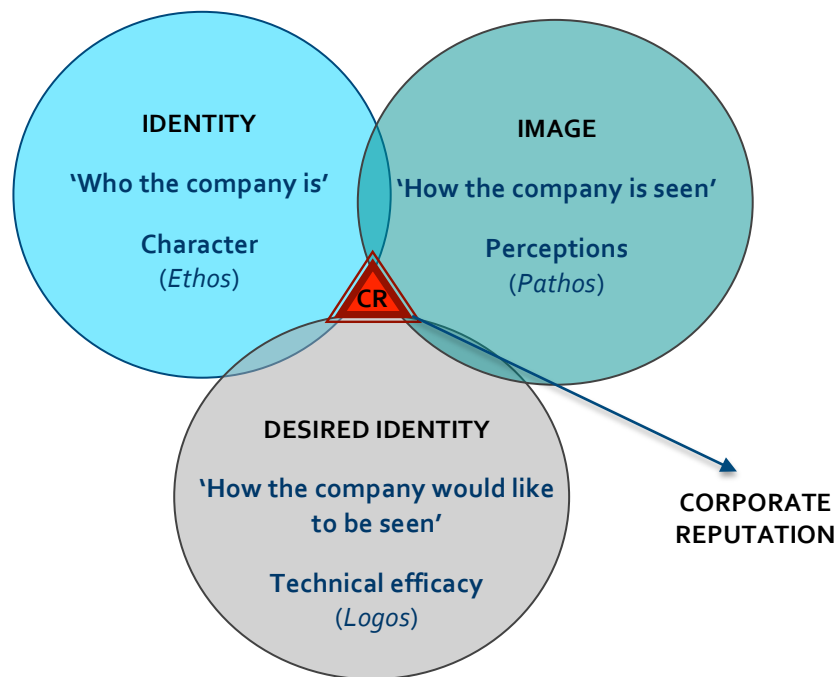
In addition and according to our definition of CR, we regard that its three key constituents might be putting together in order to build a strong, robust and enduring CR. From this fact emerges the relationship grounded on the desirability of the congruence between these elements. This is exactly what happens with the three constitutive dimensions of the impression management –personal, social and professional. Furthermore, considering the need for consistency among these components affecting at the human behavior in the ethical, social and organizational environment, we believe it is similar to the alignment proposed by the relational school of reputation between image, identity and desired identity in order to build CR.

Based on the idea that the IM can be used as a general form of persuasion, the personal and CR share the same equivalent three constituents or principles of persuasion in talk, suggested in the Aristotle’s Rhetoric: *ethos*, related to the character



of the speaker to appeal to competence of morality expertise or knowledge through the spoken word; *pathos*, or stir to the audience's emotions; and *logos*, or appeal through logical arguments (Knight & Sweeney, 2007). Thus, the identity is associated with the dimension of character and those constitutive elements that define 'who the company is'. The desired identity is associated with the dimension of technical efficacy, related to the organization's capabilities for trying to be perceived and valued in a desirable way. Moreover, image refers to stakeholders' temporal impressions affected by expectations and perceptions that have influence in the communication process (Feldman et al., 2014; Love & Kraatz, 2009) (see FIGURE 9).

**FIGURE 9.** Constitutive dimensions of corporate reputation



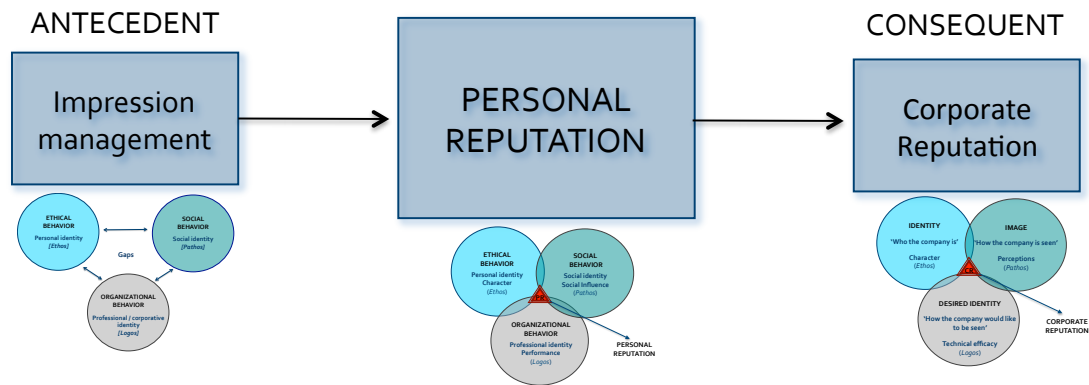
Source: own elaboration based on Chun (2005), Love & Kraatz (2009) and Feldman et al. (2014)

As we have explained above, the synthesis of the present study offers a multidimensional and integrated view of CR characterized by impressions about the company's overall attractiveness, goodness and appropriateness; beliefs to define the organization's vision and values; and the level of capability to achieve goals with effectiveness and efficacy (Lange et al., 2011). Once these dimensions are considered and analyzed, the organization can work on the alignment of the three constituents:

image, identity and desired identity, developing a specific reputational strategy or, on the other hand, reinforce its current position (Feldman et al., 2014).

Under this perspective and conceptualization of CR, IM could be considered as an antecedent of personal reputation and the CR as a consequence (see FIGURE 10).

**FIGURE 10.** An integrated view of reputation in organizations



Source: Own elaboration.

This consideration will bring us the chance to present a conceptual model by developing the elements that the individual should stay focused on if he intends to build a positive reputation. From the organization's perspective the model will identify the elements considered as outcomes of personal reputation.

## **CAPÍTULO 4:**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE REPUTACIÓN DESDE LA TEORÍA DE LA *IMPRESSION MANAGEMENT***

La propuesta de un modelo de reputación personal desde la teoría de la *IM* sienta sus bases, tal y como se ha ido presentando a lo largo de este trabajo, en la visión integradora y relacional de las tres dimensiones constitutivas de la *IM*, equivalentes a los tres elementos clave de la reputación, tanto personal como organizacional (identidad personal, social y profesional o corporativa). Esta premisa, unida a la noción de que la reputación puede ser transferida del individuo a la organización y viceversa (Schweizer & Wijnberg, 1999) ha permitido desarrollar un modelo conceptual de reputación personal que hará explícito en qué medida la gestión de las impresiones puede ser considerada como elemento generador de RP y, a su vez, cómo la reputación corporativa está relacionada y podría ser considerada como resultado o beneficio de una reputación personal positiva. Dicho modelo se apoya en los hallazgos realizados tras el estudio de la literatura, tanto a nivel teórico como empírico, que ponen de manifiesto las conexiones e interacciones entre los elementos constitutivos de cada constructo y los conceptos que los definen, si bien no

se ha encontrado en la literatura científica ningún modelo similar al que aquí se propone.

Desde este planteamiento se procederá a continuación a la identificación de los componentes o variables integradoras de la RP y las tres dimensiones que la constituyen. Dichas dimensiones servirán a su vez para agrupar las variables identificadas de la *IM* como generadoras de reputación personal. Del mismo modo, permitirán clasificar los elementos de la RC que, tal y como se defiende en este modelo, representarían un beneficio para la organización como resultado de contar con una RP positiva entre sus miembros.

#### **4.1. VARIABLES CONSTITUTIVAS DE LA REPUTACIÓN PERSONAL**

Para identificar las variables que integran la reputación a nivel personal, se han utilizado varias de las escalas propuestas en la literatura (Cfr. TABLA 14). Una de ellas es la escala de 43 ítems –33 ítems en la versión final– desarrollada por los autores Zinko, Ferris, Humphrey, Meyer y Aime (2012: 179–180). Estos autores proponen su escala a partir de otras seis ya existentes. Las escalas originarias incluyen: (1) una escala de 12 ítems para evaluar características de la reputación personal relativas a actitudes que tienen relación con la confianza, la integridad, el liderazgo o la calidad de las acciones (Hochwarter et al., 2007); (2) una escala de tres ítems para evaluar la autonomía o la libertad, independencia y discreción de los trabajadores para desempeñar sus tareas (Hackman & Oldham, 1975) y a la que posteriormente se añadió un cuarto ítem (Abraham, 1998); (3) de la escala desarrollada por Brady y Cronin (2001), tres ítems para medir la experiencia o los conocimientos de los empleados como parte del capital humano de una organización, que es la que han tomado como base los autores Zinko, Ferris et al. añadiendo dos ítems adicionales; (4) una para medir el liderazgo y las habilidades en las relaciones humanas (*political skills*) en el entorno laboral, en este caso Zinko, Ferris et al. han adoptado la escala de 18 ítems de Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas, (2005: 136); (5) así mismo, también han adoptado los cuatro ítems de la escala desarrollada por Hinkin & Schriesheim (1989) para medir la credibilidad y el poder o la capacidad de influencia de los individuos para que otros se identifiquen con ellos; (6) y finalmente,

Zinko, Ferris et al. cuantifican la medida del tiempo, como el periodo que requiere el desarrollo de la reputación a nivel personal, con el ítem “cuánto tiempo lleva trabajando el empleado en la organización” (Zinko, Ferris, et al., 2012: 167).

Además de las herramientas de medición utilizadas por Zinko, Ferris et al., se tendrán en cuenta otros tres ítems de la escala que mide el éxito de carrera como consecuencia de tener una buena reputación, que incluye, entre otras, las promociones y compensaciones (Turban & Dougherty, 1994: 693). Se considera igualmente los 12 ítems de la escala que mide la competencia laboral y las percepciones del mensaje y del estilo de actuación del trabajador como componente de la RP (Foste & Botero, 2012: 57). Por último, y con el fin de identificar todas las variables de RP que se han descrito en la literatura, se ha tenido en cuenta la escala de 23 ítems que mide el desempeño laboral (*job performance*) desarrollada por Tsui, Pearce, Porter, y Tripoli (1997: 1104).

**TABLA 14.** Relación de variables correspondientes a la categoría de reputación personal (RP)

CATEGORÍA DE REPUTACIÓN PERSONAL	
VARIABLES	AUTORES
CAPITAL HUMANO	Zinko et al. (2012) y Brady & Cronin (2001)
DESEMPEÑO LABORAL	Tsui et al. (1997) y Foste & Botero (2012)
AUTONOMÍA	Abraham (1998)
PROMOCIÓN	Turban & Dougherty (1994)
CREDIBILIDAD	Hinkin & Schriesheim (1989)
LIDERAZGO	Ferris et al. (2005)
CONFIANZA	Hochwarter et al. (2007) y Hinkin & Schriesheim (1989)

Fuente: elaboración propia

Una vez identificadas las variables que configuran la RP a partir de las diversas escalas de medición que se han propuesto a lo largo del tiempo en la literatura, se pasa a continuación a ordenar estas variables. Para la ordenación de las variables que se relacionan con la RP se seguirá aquí el modelo de antecedentes y consecuentes de la reputación personal propuesto por Zinko, Ferris et al. (2012) y ampliado años más tarde (Zinko & Rubin, 2015), que ratifica la modelización que otros autores han adoptado en sus escalas de medición. Zinko, Ferris et al. (2012) distinguen en su modelo entre antecedentes o generadoras de RP – incluyendo el *capital humano* y el

*desempeño laboral*–, y las que entienden que son el consecuente, resultado o beneficio de contar con una RP positiva –la *autonomía*, *promoción* y *credibilidad*. De entre el resto de variables que se han relacionado con la RP en la literatura, y que se han descrito más arriba, las dos restantes – la *confianza* y el *liderazgo*– constituirían en sentido estricto los componentes de la RP, o los pilares esenciales que definen la reputación a nivel personal.

Para la medición de la confianza se ha tomado el constructo de Mayer, Davis y Schoorman (1995), uno de los que gozan de mayor difusión y reconocimiento en la academia. Estos autores definen la confianza como “la decisión de una persona de hacerse vulnerable ante una acción de otro. Esta decisión está basada en la suposición de que la persona en la que se confía hará bien esa acción sin que se le controle” (Mayer et al., 1995: 712). En el modelo explicativo de generación de confianza organizativa que proponen, de naturaleza universalista, destacan los tres elementos antecedentes de la generación de confianza: la habilidad, la benevolencia y la integridad de la persona en quien se confía. Resulta significativo que sean los propios autores quienes establecen un paralelismo entre estos tres antecedentes y los elementos descritos por Aristóteles para que exista una comunicación efectiva (*logos*, *ethos* y *pathos*). Tal y como se expuso en el primer capítulo, estos tres principios serían los constitutivos de las dimensiones de la *IM*, aquí considerada precisamente como antecedente de la RP y descrita como un proceso general de persuasión basado en que las percepciones son los pilares esenciales de la reputación (Foste & Botero, 2012; Knight & Sweeney, 2007). Es elocuente también la coincidencia entre estos tres elementos de la comunicación persuasiva de los que hablara el filósofo griego y las tres dimensiones de la RP, así como de los tres atributos que componen la RC, según la escuela relacional de reputación. Como ya se expuso, el *pathos* hace alusión al modo en cómo se suscitan emociones en la audiencia y mira a la dimensión psicoafectiva y relacional del comportamiento; el *logos* se refiere a la apelación a través del razonamiento aplicando la lógica en la argumentación y está directamente relacionado con la dimensión racional y técnica del comportamiento; y el *ethos* está relacionado con el carácter del orador y con la credibilidad que éste inspira por su

sabiduría y modo de obrar, o lo que es lo mismo, por la dimensión moral de su comportamiento.

En este trabajo se defiende que, si bien se pueden distinguir las tres dimensiones en la persona y su comportamiento, al igual que ocurre con los tres tipos de antecedentes de la confianza, se requiere la presencia de todos ellos para que se produzcan la confianza y con ella, la reputación.

Puede decirse que ocurre lo mismo con el liderazgo, el otro componente de la reputación personal (Cfr. FIGURA 11). Según la definición propuesta por Guillén y González (2001: 176), el liderazgo es “una reacción libremente elegida de aquellos que siguen a un líder. En este sentido se entiende por líder al que conduce a otros desde su libertad, sin obligarles. El liderazgo va más allá del poder formal, implica un continuo intercambio de influencia y de aceptación gratuita”. Los seguidores del líder lo siguen y confían en él porque perciben como buenos los resultados que se derivan de esa relación. Siguiendo a estos autores, son al menos tres los tipos de bienes que determinan las dimensiones del liderazgo: el útil, el placentero y el moral. El directivo que es líder es aquel que consigue la adhesión de sus seguidores porque obtiene resultados efectivos (dimensión técnica), la satisfacción de sus empleados (dimensión psico-afectiva) y porque se preocupa de sus trabajadores, tanto de sus necesidades personales como de las que afectan a su desarrollo profesional (dimensión ética).

**FIGURA 11.** Paralelismo entre los elementos de la comunicación persuasiva según Aristóteles, las dimensiones de la confianza según Mayer et al. (1995) y las del liderazgo según Guillén y González (2001)

Pensamiento Aristotélico <i>Retórica</i>	Antecedentes de la confianza Mayer et al. (1995)	Dimensiones del liderazgo Guillén y Glez. (2001)
<i>Logos</i>	Habilidad	Técnica
<i>Pathos</i>	Benevolencia	Afectiva
<i>Ethos</i>	Integridad	Ética

Fuente: elaboración propia

Una vez más, y desde una visión multidimensional, resulta apropiado destacar el paralelismo que tienen estas tres dimensiones del liderazgo con las de la confianza.

“Los seguidores juzgan, admiran y confían en el comportamiento de los líderes por su efectividad, su atractivo y su bondad (Guillén & González, 2001: 186).

De este modo, la agrupación de las variables del modelo teórico de reputación personal que se propone en este trabajo tendrá en cuenta las tres dimensiones de la confianza y el liderazgo por ser análogas a las necesarias para que se produzca una buena comunicación. Por razones de simplificación, se aludirá en adelante a las dimensiones de la RP teniendo en cuenta únicamente las etiquetas de las tres dimensiones utilizadas en la literatura del liderazgo (técnica, afectiva y ética).

#### **4.2. VARIABLES GENERADORAS O ANTECEDENTES DE REPUTACIÓN PERSONAL**

Las variables consideradas generadoras de RP pertenecientes a la categoría de *IM* se han identificado a partir de las escalas desarrolladas por distintos autores y se han agrupado siguiendo las mismas tres dimensiones de la confianza y el liderazgo. En total son 12 las variables correspondientes a esta categoría (Cfr. TABLA 15). La primera de las escalas utilizadas para la identificación de las variables y su posterior medición ha sido la de 24 ítems de Kumar & Beyerlein (1991: 623). Se trata de una escala empleada para medir distintos comportamientos de las personas en su lugar de trabajo asociados a la técnica de congraciarse con sus superiores o colegas de profesión –otros halagos, conformidad de la opinión y hacer favores. Una segunda escala ha sido la de 22 ítems de Bolino & Turnley (1999: 196) que, aplicada desde el ámbito del comportamiento organizacional, trata de medir la influencia que pueden tener cinco técnicas de la *IM* –autopromoción, congraciarse, ejemplaridad, intimidación y súplica– en la percepción del nivel de compromiso que las personas adquieren con la organización. Los autores la utilizan asimismo para diferenciar estas técnicas de otro tipo de comportamientos dentro del marco organizacional (*organizational citizenship behavior*). Una tercera escala de 23 ítems desarrollada por Turnley & Bolino (2001: 354) permite medir la influencia de las cinco técnicas de la *IM* enumeradas anteriormente con el objetivo de establecer el nivel de dedicación y la cualificación del candidato para el puesto. Aplicada desde el enfoque de la dirección de recursos humanos, esta escala y las variables que la configuran puede ayudar a



determinar cómo es percibido el candidato dependiendo de su personalidad. Junto a estos trabajos hay que añadir que la clasificación de las distintas técnicas de *IM* de Tedeschi & Melburg (1984) ha permitido considerar también los conceptos referidos a la capacidad o competencia de “asumir el error”, considerado por la literatura de *IM* como otro de sus componentes y, por tanto, un posible antecedente de la RP. A esta variable habría que añadir además las de gestos o expresiones corporales, sentimientos y comportamientos que hacen referencia al significado expresivo o comunicativo de los gestos y los movimientos del cuerpo percibidos a través de los sentidos y en las distintas situaciones (Stevens & Kristof-Brown, 1995). Por último, se incluyen entre las variables generadoras de RP otras competencias de aspecto físico y la de comunicar con la apariencia que se han obtenido tras revisar las distintas definiciones y clasificaciones propuestas por Schneider (1981) y Rosenfeld et al. (1995) respectivamente en el ámbito de la *IM*.

**TABLA 15.** Relación de variables generadoras de reputación personal (RP) correspondientes a la categoría de *impression management (IM)*

CATEGORÍA DE <i>IMPRESSION MANAGEMENT</i>		
VARIABLES	DIMENSIÓN	AUTORES
AUTOPROMOCIÓN	Técnica	Bolino & Turnley (1999)
ASPECTO FÍSICO		Schneider (1981)
COMUNICAR CON LA APARIENCIA		Rosenfeld et al. (1995)
CUALIFICACIÓN		Turnley & Bolino (2001)
SENTIMIENTOS Y COMPORTAMIENTOS	Afectiva	Stevens & Kristof-Brown (1995)
CONGRACIARSE		Kumar & Beyerlein (1991) y Bolino & Turnley (1999)
GESTOS Y EXPRESIONES CORPORALES		Stevens & Kristof-Brown (1995)
INTERACTUAR		Stevens & Kristof-Brown (1995)
AGRESIVIDAD E INTIMIDACIÓN		Bolino & Turnley (1999)
SÚPLICA		Bolino & Turnley (1999)
EJEMPLARIDAD	Ética	Bolino & Turnley (1999)
ASUMIR EL ERROR		Tedeschi & Melburg (1984)

Fuente: elaboración propia

A la vista de los datos extraídos de la literatura, se observa que la mayoría de las variables a partir de las cuales las personas pueden construir una RP favorable serían las de carácter afectivo (seis variables), seguidas de aquellas de tipo técnico

(cuatro variables) y en menor medida, únicamente dos variables serían de tipo moral o ético.

#### **4.3. VARIABLES RESULTANTES O CONSECUENTES DE LA REPUTACIÓN PERSONAL**

Se analizan a continuación las distintas escalas que la literatura de reputación corporativa ofrece junto con las variables que éstas incorporan respecto a la categoría de resultados o consecuentes (RC) de tener una RP positiva. Al igual que se ha hecho con el caso de los componentes y antecedentes de la RP, esta revisión nos permitirá identificar y ordenar las variables que configuran los consecuentes de la RP y que configurarán el modelo relacional de reputación personal que se propone en esta investigación. Se han identificado un total de 19 variables constitutivas de la RC a partir de las escalas más referenciadas que miden la reputación a nivel organizacional (Cfr. TABLA 16).

En concreto, se han tomado como referencia los ítems de las escalas que miden la imagen como uno de los elementos de la RC, incluyendo la escala de 42 ítems, fundamentada en la percepción de los consumidores, publicada en el trabajo desarrollado por Jennifeer L. Aaker (1997). Esta escala se inspira en los cinco factores de la personalidad humana que, según la teoría de la metáfora de la personificación, pueden atribuirse de modo análogo a una marca u organización: sinceridad, competencia, sofisticación, entusiasmo y resistencia. En segundo lugar se consideran los 31 ítems, agrupados en cinco factores, que se recogen en una de las escalas más citadas de reputación corporativa basada en la opinión del cliente: "orientación al cliente", "buen empleador", "organización confiable y sólida financieramente", "calidad del producto y del servicio" y "responsabilidad social y medioambiental" (Walsh & Beatty, 2007: 135; Walsh, Mitchell, et al., 2009: 195). Otra escala de RC basada en el cliente y que goza de gran predicamento es la compuesta por 25 ítems de Helm (2005: 102) que complementarían a la anterior en la identificación de los componentes de la RC. Por otro lado, de la escala formativa basada en los empleados que mide la identidad como otro de los elementos que constituyen la reputación corporativa, se han tomado como referencia 32 ítems agrupados en cinco elementos:

“reputación percibida”, “orgullo”, “satisfacción laboral”, “compromiso afectivo” y “concienciación de la importancia que tiene la reputación” (Helm, 2011: 660).

**TABLA 16.** Relación de variables resultantes de reputación personal (RP) correspondientes a la categoría de reputación corporativa (RC)

CATEGORÍA DE REPUTACIÓN CORPORATIVA		
VARIABLES	DIMENSIÓN	AUTORES
COMPETENCIA	Técnica	Aaker (1997) y Helm (2005)
PRESTIGIO		Highhouse et al. (2009)
HABILIDADES DIRECTIVAS		Walsh & Beatty (2007)
BUENA APARIENCIA		Aaker (1997)
ANÁLISIS DEL ENTORNO		Walsh & Beatty (2007)
CALIDAD		Walsh et al. (2009) y Fombrun et al. (2000)
SOLVENCIA FINANCIERA		Helm (2011) y Fombrun et al. (2000)
ESTRATEGIA CORPORATIVA		Balmer et al. (2009)
DIMENSIÓN INTERNACIONAL		Helm (2011)
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		Walsh & Beatty (2007)
ENTUSIASMO	Afectiva	Aaker (1997)
FACTORES MOTIVADORES		Helm (2011)
COMUNICACIÓN EMOCIONAL		Ponzi et al. (2011)
CULTURA CORPORATIVA		Davies et al. (2004)
RUDEZA		Aaker (1997)
ÉTICA	Ética	Adams et al. (2010)
HONESTIDAD		Aaker (1997)
RESPONSABILIDAD SOCIAL		Walsh & Beatty (2007)
INTEGRIDAD		Davies et al. (2004)

Fuente: elaboración propia

Otro de los elementos que configuran la reputación de una organización lo constituye un constructo propio de la literatura de RC denominado identidad deseada. Este elemento ha dado pie al desarrollo de una escala conocida por el acrónimo *AC<sup>3</sup>ID*, y que responde a las iniciales en inglés de sus elementos: “identidad actual”, “identidad comunicada”, “identidad concebida”, “identidad pactada”, “identidad ideal” e “identidad deseada” (Balmer et al., 2009: 7). Por último, se han identificado en la literatura conceptos relativos a la RC tomando como referencia los ítems de las escalas que miden la reputación corporativa considerada como la suma de sus tres elementos: “imagen”, “identidad” e “identidad deseada”: (a) Los 21 ítems de la escala Rep Trak® Pulse desarrollada por el *Reputation Institute* en colaboración con el académico Charles Fombrun que se agrupan en cuatro categorías: “reputación global”, “inspirar buenos sentimientos”, “confiar en la compañía” y “producir

admiración y respeto" (Ponzi et al., 2011: 22) y siete dimensiones: productos/servicios, innovación, lugar de trabajo, gobierno, ciudadanía, liderazgo y rendimiento financiero (Carreras et al., 2013). (b) Los 20 ítems de la escala RQ generados a partir de encuestas y rankings ya existentes agrupados en seis categorías: atracción emocional, productos/servicios, visión/liderazgo, ambiente laboral, responsabilidad social y medioambiental y rendimiento financiero (Fombrun et al., 2000: 253). (c) La *Corporate Character Scale* desarrollada a partir de los cinco factores de la personalidad de Aaker ya mencionados al comienzo de este epígrafe. De esta escala se han tomado sus 16 ítems agrupados en 7 dimensiones: amabilidad, espíritu emprendedor, competencia, chic/elegante, crueldad, informalidad y machismo (Davies et al., 2004: 136) (d) Los 3 ítems de la escala que mide juicios globales de reputación (Highhouse, Broadfoot, et al., 2009: 785) (e) Los 13 ítems de la escala de la desconfianza que incluye componentes como la ética, la sinceridad, la benevolencia y la responsabilidad (Adams et al., 2010: 51).

Como se aprecia en la Tabla 16, son muy numerosos los instrumentos que se han propuesto en las últimas décadas para medir la RC y aquí tan sólo se recogen aquellos con mayor impacto en la literatura más reciente. En cualquier caso, la revisión de la literatura verifica que, en lo referido a reputación a nivel organizacional, las variables de carácter técnico son las más numerosas (nueve elementos), seguidas de las de tipo afectivo (seis variables) y, en último término, cuatro son de carácter moral o ético.

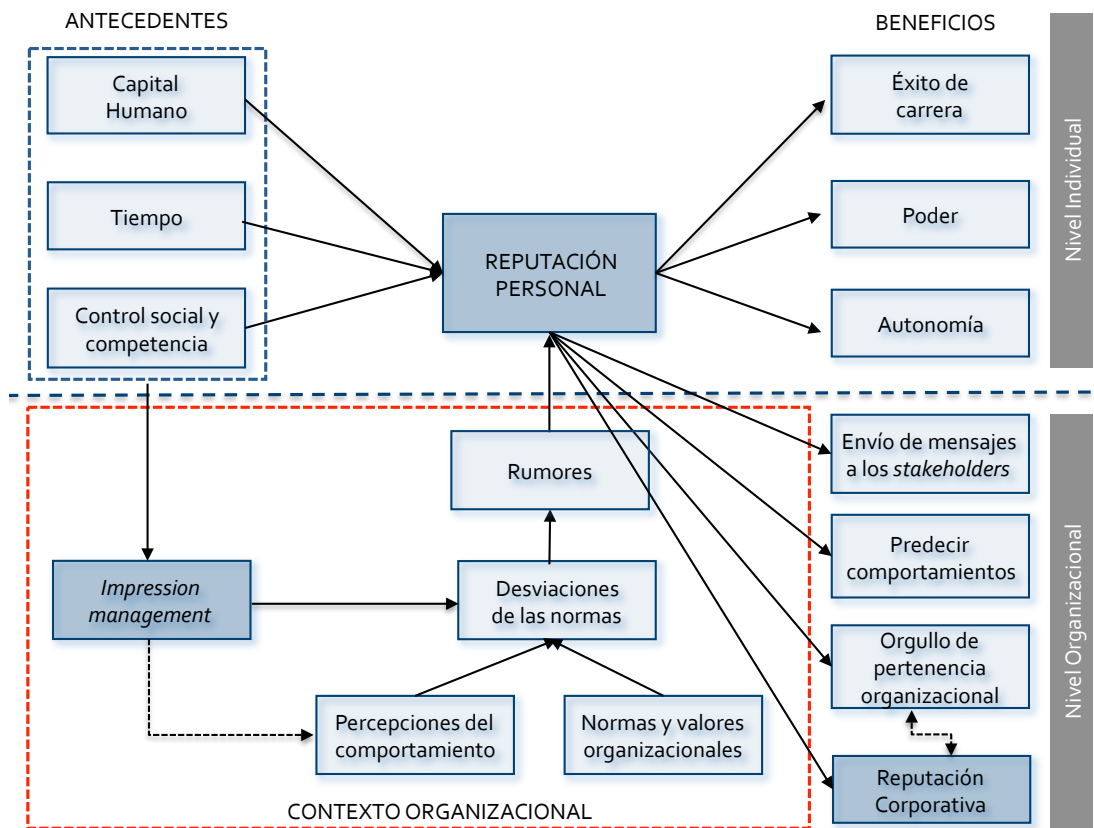
Lo que llama poderosamente la atención y lo que se desprende del estudio de la literatura es que, si bien en mayor o menor medida, las tres dimensiones del comportamiento humano se hallan presentes tanto entre los componentes de la RP como en sus antecedentes (*IM*) y en sus consecuentes (*RC*). A continuación se describirá de modo sistemático el modelo relacional de reputación personal que aquí se propone, incluyendo una síntesis de los componentes, antecedentes y consecuentes de la RP que se desprenden de la revisión de la literatura llevada a cabo, y las cuestiones de investigación que se abordarán en el trabajo empírico de esta investigación.

#### **4.4. MODELO RELACIONAL DE REPUTACIÓN PERSONAL Y CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN**

El modelo de reputación que se propone a continuación se ha desarrollado a partir de los hallazgos descritos en los capítulos precedentes de esta investigación y en los que se relaciona la teoría de la *IM* con la reputación, tanto a nivel personal como corporativo. El motivo de proponer las variables de la categoría de la *IM* como generadoras o antecedentes de la RP y las variables de la RC (como resultado o consecuentes de la RP) ha sido fruto de la interpretación del modelo propuesto por Zinko, Ferris et al., (2012). Estos autores describen los antecedentes y consecuentes que una RP favorable tiene para el individuo, tal y como se ha descrito en el capítulo 2 de esta tesis. Dicho modelo ha sido actualizado en un trabajo de los mismos autores publicado más recientemente (Zinko & Rubin, 2015).

Este trabajo menciona y pone en evidencia de forma explícita la desconexión existente entre la literatura que trata sobre la reputación a nivel individual y la organizacional. Dicho de otro modo, establece la conveniencia de poner en diálogo estudios que han indagado en la relación que pueda existir entre la persona que quiere construir una reputación positiva a título personal y los beneficios que ésta puede tener para la organización de la que forma parte. Por ese motivo, los autores adaptan su propuesta teórica a otra más compleja en la que pone en relación distintos planos de análisis y en la que sigue presente la lógica de unos antecedentes y unos consecuentes de la RP (Cfr. FIGURA 12).

**FIGURA 12.** Síntesis del modelo de reputación personal de Zinko y Rubin (2015)

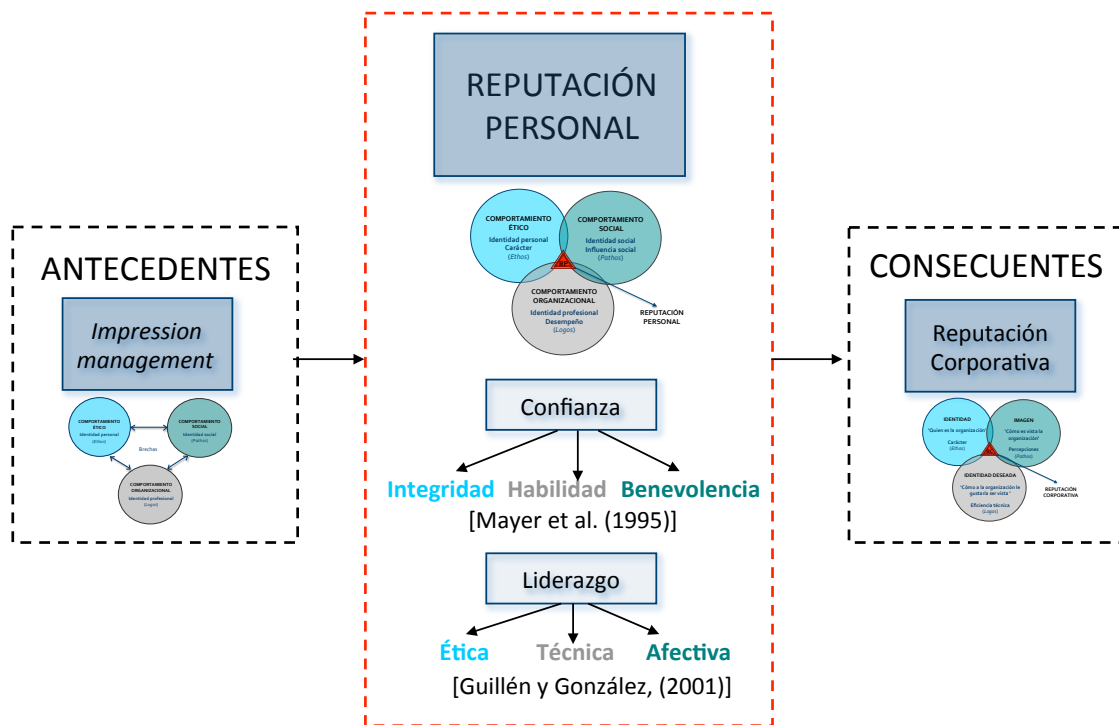


Fuente: elaboración propia

En su modelo, Zinko y Rubin (2015) denominan conductores internos (*internal drivers*) a los motivos que impulsan a una persona a desarrollar y mantener una reputación personal positiva (necesidad de autoestima, necesidad de pertenencia y deseo de reconocimiento y recompensa), así como a los beneficios que se derivan a nivel individual (éxito de carrera, poder y autonomía). Por otro lado, detalla el papel que representa la organización como contexto en el que se desarrolla la RP. Introduce aquí el papel que pueden jugar las estrategias de auto-presentación o *impression management* para desarrollar la RP y que los trabajadores traten de ajustar mejor sus comportamientos a los patrones y normas establecidos por la empresa en la que trabajan. Todos estos factores podrían definirse como elementos antecedentes o que contribuyen a generar una RP favorable. A continuación, en el mismo modelo indican los resultados o beneficios que se derivan de tener una buena reputación para la organización, entre los que se incluye la RC (Zinko & Rubin, 2015).

Esta actualización del trabajo que publicaron en 2012 refuerza el planteamiento del modelo relacional de reputación que aquí se propone donde se presenta la *IM* como antecedente o generador de la RP y la RC como su consecuente. Además, dicho modelo hace explícita en los tres constructos, la presencia de las tres dimensiones descritas más arriba, ética, afectiva y técnica (Cfr. FIGURA 13).

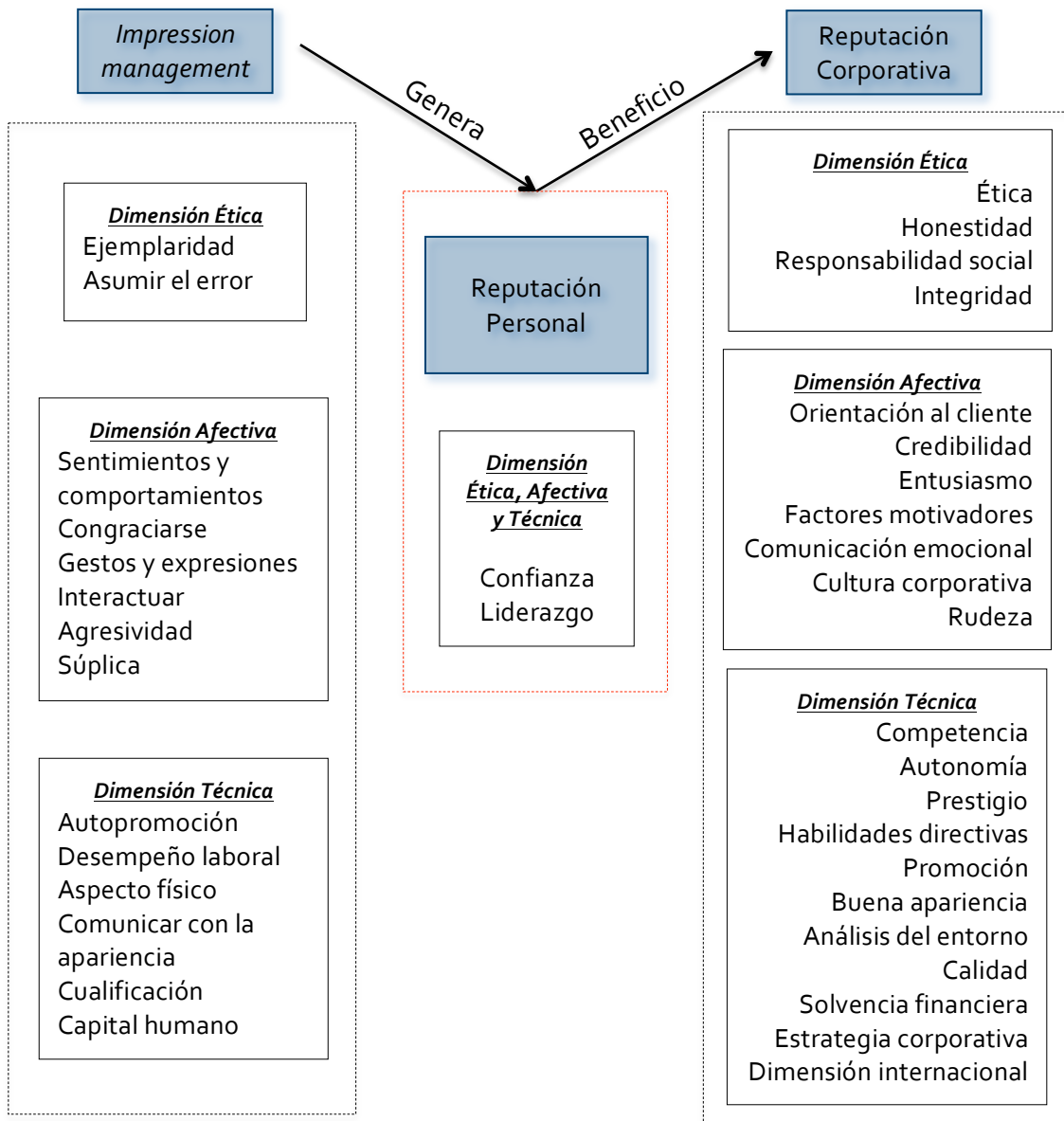
**FIGURA 13.** Componentes del modelo relacional de reputación personal y dimensiones constitutivas



Fuente: elaboración propia

Siguiendo este esquema el modelo propuesto desglosa las variables deducidas de la literatura, tal y como se ha mostrado a lo largo del capítulo, consideradas antecedentes de la RP y sus consecuentes, y las agrupa según las dimensiones de la confianza y el liderazgo (Cfr. FIGURA 14).

**FIGURA 14.** Modelo relacional de reputación personal



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Zinko, Ferris et al., (2012) y Zinko y Rubin (2015)

Las variables constitutivas de la *IM*, la *RP* y la *RC* son las que se desprenden del estudio de la literatura y que se han recogido a lo largo de este capítulo.

El objetivo de la investigación, tal y como se ha planteado al comienzo de la tesis, es estudiar en qué medida la *IM* tiene influencia en la construcción de reputación personal y si ésta puede afectar de algún modo a la reputación de la organización en su conjunto (*RC*). Esta cuestión principal es precisamente la que refleja el modelo propuesto, y que puede ser desglosada en cuestiones más específicas.



En concreto, antes de revisar las posibles relaciones entre los antecedentes y los consecuentes de la RP, convendría constatar como cuestiones de investigación, en primer lugar, si los dos componentes de la RP, *confianza* y *liderazgo*, encontrados en la literatura se hallan también en la realidad observada en este trabajo. En segundo lugar, parece oportuno corroborar si son ratificadas en la observación empírica tanto las variables deducidas de la literatura generadoras de RP (*IM*) como las que son su resultado (RC). Junto a esto, parece conveniente tratar de constatar una tercera cuestión de investigación, a saber, si en cada uno de los tres constructos a los que se ha hecho mención en este trabajo (*IM*, RP y RC), están presentes variables correspondientes a las tres dimensiones (ética, afectiva y técnica) y en qué medida se corrobora la necesidad de su integración.

A partir de entonces, tendrá sentido plantear la cuarta y principal cuestión de investigación, es decir, verificar si efectivamente la RP tiene relación directa con la *IM* como su antecedente y con la RC como su consecuente o resultado.

Para poder dar respuesta a estas cuestiones de investigación y con el objetivo de presentar una propuesta simplificada del modelo relacional de reputación personal adaptado a la realidad de los *DirCom* españoles, en el siguiente capítulo se detallará el trabajo empírico llevado a cabo y los resultados obtenidos.



## **CAPÍTULO 5:**

### **ESTUDIO EMPÍRICO. LA REPUTACIÓN PERSONAL DEL *DIRCOM* ESPAÑOL DESDE LA TEORÍA DE LA *IMPRESSION MANAGEMENT***

En este capítulo se presenta la metodología, el trabajo de campo y los resultados obtenidos en respuesta a las cuestiones de investigación propuestas en el capítulo anterior, desde el marco del modelo teórico de reputación propuesto. Se busca así responder al principal objetivo de la tesis: determinar el grado de influencia que puede tener la gestión de las impresiones (*IM*) en la construcción de la reputación personal (RP) y en qué medida puede afectar ésta a la reputación de la organización (RC).

Para lograr este objetivo, se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, que se ha considerado la más adecuada, dada la novedad y complejidad de las cuestiones de investigación que se plantean, la escasa reflexión teórica acerca de la relación entre la *IM*, la RP y la RC, y la ausencia de trabajos empíricos previos de similar naturaleza (Sandoval, 2002; Soler & Fernández, 2010). Por todo ello, se hace

necesario recurrir a una metodología que permita confirmar los avances encontrados en la literatura, constatando la existencia o no de las variables que integran cada uno de los tres constructos analizados, la presencia de relaciones significativas entre ellos y la intensidad de dichas relaciones. Para lograr este objetivo, y como se expondrá a continuación, la metodología finalmente empleada es la denominada teoría fundamentada (*grounded theory*) (Charmaz, 2008).

En cuanto al trabajo de campo, y dado que el interés de la investigación recae sobre aspectos relacionados con la reputación a nivel individual y organizacional, se ha centrado el estudio en la figura del director de comunicación (*DirCom*) en España, un ámbito en el que apenas existen trabajos de investigación en general, y en el que no hay ningún estudio similar al propuesto en esta tesis en particular. Con el fin de lograr unos resultados lo más significativos posibles, y dentro de las limitaciones propias de la metodología empleada, para este trabajo de campo se han seleccionado *DirCom* cuyo rango profesional los sitúa en la línea de la alta dirección, es decir, aquellos que, por su desempeño y las responsabilidades que ostentan, forman parte de consejos de administración tanto de multinacionales como de organizaciones de ámbito nacional. Se trata de profesionales que juegan un papel relevante en la toma de decisiones y en el diseño de la estrategia corporativa de la organización a la que representan. Dentro del marco institucional en el que desarrollan su actividad, su representatividad se extiende al hecho de ser responsables de velar por la imagen del máximo ejecutivo de la compañía –su presidente– así como de tratar de controlar la proyección pública de la organización ante los grupos de interés, internos y externos, incluida la opinión pública.

### **5.1. LA TEORÍA FUNDAMENTADA COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS CUALITATIVO**

Como ya se ha mencionado, tras constatar que no existen trabajos académicos sobre la reputación del *DirCom* en España, abordados desde las variables que afectan a su reputación y a la de la organización en la que desempeñan su actividad profesional, para alcanzar los objetivos propuestos se ha optado por utilizar una metodología cualitativa, basada en la aplicación de la denominada teoría

fundamentada (*grounded theory*). Este método de investigación fue desarrollado originalmente por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss (1967), fruto de la necesidad de constatar empírica y sistemáticamente teorías sobre el comportamiento humano en el entorno social (Kendall, 1999).

Se entiende por teoría fundamentada la “metodología de análisis unida a la recogida de datos que utiliza un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados, para generar una teoría inductiva sobre un área concreta. El producto de investigación final constituye una formulación teórica, o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales, sobre el área que es objeto de estudio” (Glaser, 1992: 30). Por lo tanto, se trata de construir nueva teoría a partir de procedimientos analíticos, fundamentándola en los datos extraídos de la realidad, de ahí su nombre.

No obstante, cabe aclarar que en pocas ocasiones se parte de cero para construir la teoría. Es habitual basarse en una revisión de la literatura para poder contrastar las cuestiones de investigación planteadas, que es precisamente el procedimiento que se ha seguido en esta investigación.

Este método comparativo constante, por el que el investigador simultáneamente codifica y analiza los datos para desarrollar códigos, goza actualmente de una buena aceptación en el mundo académico. Se aplica en diversas áreas de investigación de las ciencias sociales (Bryant, 2002), y presenta la ventaja de poder enfocar los problemas entendiendo las acciones humanas desde el punto de vista del agente, sin tener que acudir a un razonamiento deductivo ni apoyarse necesariamente en un marco teórico previo (Charmaz, 2006). El resultado fundamental que se consigue con su aplicación es generar modelos –apoyados en los datos– que permiten explicar dimensiones de la conducta humana. Con los datos extraídos de la realidad se hacen explícitos los procedimientos de análisis cualitativo y se desarrollan conceptualizaciones útiles (Sandoval, 2002).

La utilización de este método requiere intuición y creatividad por parte del investigador, pero sin perder de vista su carácter científico metódico y riguroso (Charmaz, 2008; Soler & Fernández, 2010). Facilita la obtención de información desde

los datos empíricos sistemáticamente capturados y analizados, sin necesidad de tener que formular a priori ninguna hipótesis. Las hipótesis se pueden formular y verificar a posteriori mediante un análisis cuantitativo, analizando relaciones entre los conceptos.

El estudio comienza al plantearse una pregunta general del tipo “¿Qué ocurre aquí?”, “¿cuál es el estado de la cuestión con respecto a un asunto determinado?” o “¿qué opina este experto sobre este tema en concreto?” (Charmaz, 2008). Como se ha expuesto, son los mismos datos los que, de forma inductiva, dan lugar a las teorías que facilitan explicar aspectos de la realidad, a menudo complejos, donde existen múltiples variables difíciles de relacionar (Caro, Castellanos, & Velázquez, 2006).

Tras el planteamiento de la cuestión general sobre la que girará la conversación con los participantes, el proceso de investigación basado en la teoría fundamentada se inicia con una entrevista en profundidad de carácter abierto con el objetivo de relacionar conceptos. Dichos conceptos se han obtenido tras el análisis metódico y riguroso de los ítems utilizados en las distintas escalas de medición de cada una de las categorías analizadas en este trabajo (*impression management*, reputación corporativa y reputación personal), tarea que se adelantó en el capítulo anterior, y que se retomará de nuevo en las próximas páginas.

A continuación, se ha realizado un muestreo teórico que consiste en analizar y ordenar los datos recogidos para poder clasificar la información en categorías codificables y obtener una interpretación fidedigna de lo que los entrevistados han expresado en sus respuestas. Esto es lo que permitirá desarrollar una formulación teórica basada en la realidad. El siguiente paso consiste en la codificación sistemática de esos datos y conceptos identificados. En este caso, los códigos que se han utilizado han sido las etiquetas de las variables identificadas a partir de las escalas, tal y como se han descrito en el capítulo anterior. La aplicación de estos códigos se ha hecho a través de un proceso donde se analiza el material de las entrevistas previamente grabadas y transcritas revisando palabra por palabra y párrafo a párrafo. Estas etiquetas de codificación pueden ser de dos tipos: *in vivo* si se encuentran textualmente en la transcripción ya que son enunciadas por los entrevistados, o *in-*

*vitro* o focalizadas si es el investigador el que las construye basándose en el material que ha recopilado y/o en la agrupación de conceptos que ha realizado (en este trabajo han sido utilizados los dos tipos). De este modo, el investigador logra, a través de procedimientos analíticos, un desarrollo conceptual sólido –no puramente descriptivo sino también explicativo– fundamentado en los datos y en las relaciones entre éstos (Sandoval, 2002).

En este proceso, llega un momento en el que se deja de recoger, de analizar y de codificar información. Es el momento en el que se alcanza el nivel de saturación, es decir, cuando no se han encontrado más conceptos novedosos que contribuyan a aplicar un nuevo código.

Llegados a este punto de saturación, es el momento de construir la teoría. Para ello se presentan tres vías: (1) identificar el código vertebral o los códigos fundamentales en torno a los cuales gira el resto, (2) dibujar diagramas, modelos o mapas que muestren cómo se relacionan los conceptos entre sí y/o (3) redactar ensayos sobre los resultados obtenidos poniendo en relación los conceptos y sus características con la codificación llevada a cabo (Mella, 1998). En este caso se han desarrollado las tres vías de interpretación considerando además que a través de esta metodología se pueden lograr avances en la investigación de la RP, enfocando el estudio desde la perspectiva del agente principal, el *DirCom*.

## **5.2. ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS**

Como se ha expuesto anteriormente, el trabajo de campo comienza con la realización de entrevistas en profundidad a los participantes en el estudio. En este caso se han realizado 11 entrevistas a *DirCom* españoles que desempeñan su profesión en organizaciones de ámbito nacional o internacional con filiales en nuestro país. El paso previo a los encuentros personales ha supuesto la elaboración de un cuestionario con preguntas abiertas que han permitido al entrevistado explicar su punto de vista sobre la realidad con total libertad y sin límite de tiempo.

El cuestionario se ha elaborado a partir de los 312 conceptos extraídos de los ítems de las distintas escalas recogidas en la literatura que miden las tres categorías

objeto de estudio de esta investigación. Dichos conceptos se han agrupado bajo un total de 38 códigos o variables descritas en el capítulo anterior según el modelo teórico relacional de RP propuesto: 14 variables antecedentes o generadoras de reputación (*IM*), dos componentes de RP y 22 variables considerados como resultado o consecuentes (RC) de contratar a personas con una RP positiva (Cfr. FIGURA 14).

Las dos variables constitutivas de la categoría de RP agrupan un total de 34 conceptos, que se recogen en la siguiente tabla (Cfr. TABLA 17):

**TABLA 17.** Relación de conceptos para la categoría de reputación personal

CATEGORÍA DE REPUTACIÓN PERSONAL		
COMPONENTES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS
CONFIANZA	Técnica Afectiva Ética	Considerado en alta estima / buena reputación / respeto / confianza / cosas bien hechas / demostración / constante / buen desempeño / reputación personal / carácter / integridad / resultados
LIDERAZGO		Trabajo en equipo / consciente / enorgullecerse / inteligencia / redes de contactos / visible / influyente / impresión apropiada / construir relaciones / comportamiento acorde / conseguir objetivos / lograr / triunfar / empeño / desafíos / comunicar de forma efectiva / relaciones fácilmente / hacer que la gente se sienta importante / control social y competencia / habilidad estratégica / interrelación / auto eficacia

Fuente: elaboración propia

Por lo que se refiere a la categoría de *IM*, y tal y como se refleja en la tabla (Cfr. TABLA 18), cabe identificar un total de 124 conceptos, agrupados en 14 variables que se consideran antecedentes de la RP:

**TABLA 18.** Relación de conceptos para la categoría de *impression management*

CATEGORÍA DE IMPRESSION MANAGEMENT		
VARIABLES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS
AUTOPROMOCIÓN	Técnica	Orgullo / experiencia / educación (formación) / valioso / logros / responsabilidad / premios / eficaz / control / ponerse medallas / superación obstáculos / auto promoción / auto alabanzas
DESEMPEÑO LABORAL		Desempeño laboral / talentoso (capaz) / cambiar de trabajo por dinero / sugerir mejoras / expresar opiniones sinceramente / no dudar incluso si alguien se muestra en desacuerdo / innovador / informar / políticas y prácticas poco productivas / sugerir / revisiones / cantidad / calidad / profesionalidad / habilidad / evaluación / precisión / creatividad / fiable / tarea esencial



CATEGORÍA DE IMPRESSION MANAGEMENT		
VARIABLES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS
ASPECTO FÍSICO	Técnica	Físico / colores / manifestaciones artificiosas / maquillaje / vestimenta
COMUNICAR CON LA APARIENCIA		Apariencia / comunicar / decoración
CUALIFICACIÓN		Competencia / talento / cualificación / habilidades / capacidades
CAPITAL HUMANO		Técnico / formación / asesoramiento / tiempo (que lleva en la org.) / capital humano / conocimiento / experiencia
SENTIMIENTOS Y COMPORTAMIENTOS	Afectiva	Sentimientos / comportamientos / imagen / naturalidad / espontaneidad / credibilidad / empatía
CONGRACIARSE		Adular / favores / hacer cumplidos / parecer amistoso / entusiasmo / éxitos / liderazgo / interés / virtudes / fortalezas / consejo / admiración / generosidad / actitudes / ofrecerse voluntario / escuchar / congraciarse / otros halagos / conformidad de la opinión / concienzudo / hacer carrera / lealtad)
GESTOS Y EXPRESIONES CORPORALES		Asentir o negar / posición corporal / voz / tono de voz / darse la mano / firmeza en apretón manos / ojos / contacto visual / distancias interpersonales / sonrisas / cara amable / gestos y expresiones corporales
INTERACTUAR		Interactuar
AGRESIVIDAD E INTIMIDACIÓN		Agresividad / enérgico / fuerte / inaccesible / distante / amenazar / intimidación / autosuficiencia
SÚPLICA		Entendimiento / ayuda / simpatía / necesitado / debilidad / súplica / ruego / petición
EJEMPLARIDAD	Ética	Trabajar duramente / dedicación / aparecer ocupado / ordenado / ejemplaridad / participación
ASUMIR EL ERROR		Error / reparar / disculpas / excusa / justificación / compensación / restitución

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la categoría de RC se han identificado 154 conceptos, agrupados en 22 variables, que constituirían los componentes de la RC, en el modelo relacional de reputación personal propuesto (Cfr. TABLA 19):

**TABLA 19.** Relación de conceptos para la categoría de reputación corporativa

CATEGORÍA DE REPUTACIÓN CORPORATIVA		
VARIABLES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS
COMPETENCIA	Técnica	Confiable / concienzudo / firme / inteligente / técnico / exitoso / líder / seguro / competencia / cualificación
AUTONOMÍA		Libertad / iniciativa propia / autonomía / independencia / discreción
PRESTIGIO		Excelente / la mejor
HABILIDADES DIRECTIVAS		Liderazgo / estándares / bien gestionado / buen jefe / fidelidad / innovador / habilidad / talentoso
PROMOCIÓN		Éxito de carrera / promoción / evolución / movilidad
BUENA APARIENCIA		Glamuroso / buena apariencia / encantador / agradable / sofisticación

CATEGORÍA DE REPUTACIÓN CORPORATIVA		
VARIABLES	DIMENSIÓN	CONCEPTOS
ANÁLISIS DEL ENTORNO	Técnica	Superar a los competidores / tomar ventaja / oportunidades / crecimiento / inversión / rentabilidad / visión / sólido / éxito / percibida / reconocer (oportunidades)
CALIDAD		Calidad
SOLVENCIA FINANCIERA		Solvencia / largo plazo / expectativa / riesgo / rendimiento financiero
ESTRATEGIA CORPORATIVA		Estrategia corporativa / controlable / posicionamiento / identidad deseada comunicad / identidad deseada ideal
DIMENSIÓN INTERNACIONAL		Global
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Afectiva	Preocupado / necesidades / justamente / seriamente / orientación al cliente / confianza / satisfacción / experiencia / publicidad / credibilidad / valor (monetario de productos)
CREDIBILIDAD		Sentirse valorado / Ser aprobado / aceptado / credibilidad / poder / estatus
ENTUSIASMO		Original / alegre / cordial / audaz / moderno / fantástico / joven / imaginativo / único / independiente / actual / entusiasmo
FACTORES MOTIVADORES		Salario / promociones / destino (de la cía.) / sentimiento de pertenencia / trato / reputación / influencia (personal en la cía.) / embajadores de la cía. / orgullo / satisfacción del trabajo / compromiso afectivo
COMUNICACIÓN EMOCIONAL		Admirar / respetar / apelación emocional
CULTURA CORPORATIVA		Ambicioso / extrovertido / con estilo / prestigioso / exclusivo / refinado / esnob / elitista / arrogante / agresivo / egoísta / autoritario / controlador / informal / iniciativa / concienzudo / chic / cruel / familiaridad / elegancia / dominio
RUDEZA		Difícil / rudeza
ÉTICA		Mentir / incrementar / engañar / explotar (trabajadores) / avaricia / poder / decisiones / ética / propio interés
HONESTIDAD	Honesto / real / saludable / sinceridad	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Ética	Esfuerzo / crear / limpio (medioambiente) / apoyar buenas causas / responsabilidad social / boca oreja / benéfico / cultural (causas) / tratamiento (de empleados) / compromiso / responsabilidad / comunidad / medioamb.
INTEGRIDAD		Sencillo / tranquilizador / comprensivo / complaciente / integridad

Fuente: elaboración propia

Como resultado del análisis de las escalas, sus conceptos y variables se ha construido un cuestionario de 30 preguntas organizadas por bloques o categorías temáticas (Cfr. ANEXO I). En el primer bloque se han planteado cinco preguntas preliminares con el objetivo de romper el hielo, y tratar acerca de la figura del *DirCom* y el estado de esta profesión en España, así como de los aspectos relacionados con los motivos que han llevado al entrevistado a optar por esta profesión y no otra. Nueve

preguntas han configurado el segundo bloque, dedicado a cuestiones relacionadas con el concepto de *impression management*. Para la mayoría de los entrevistados se trataba de un término teórico desconocido. El objetivo era averiguar, de una manera muy intuitiva, qué les sugería este concepto y qué aspectos de su propia imagen asociaban a esta realidad. Otras nueve cuestiones integran el siguiente bloque sobre reputación corporativa. Las preguntas han ido encaminadas a constatar el peso específico que los entrevistados otorgan a la reputación dentro de su organización, así como a conocer las características y los aspectos que asocian a una entidad con una reputación positiva. Las siete últimas cuestiones hacen referencia a la reputación personal. Con ellas se ha tratado de obtener la visión de los participantes sobre lo que les sugiere el concepto, tanto desde su perspectiva de *DirCom*, como de ellos mismos en cuanto a personas individuales, independientemente de su profesión.

Todas las entrevistas han sido grabadas y transcritas. Finalmente, de las once entrevistas, ha sido suficiente con ocho para alcanzar el nivel de saturación, lo que ha dado lugar a 98 páginas de información (9h 02' 58" grabados y 68.151 palabras transcritas). La muestra de los *DirCom* seleccionados para participar en las entrevistas reúne las siguientes características: los profesionales forman parte de organizaciones de ámbito nacional o internacional con sede en las localidades de Madrid, Barcelona o Valencia, tienen más de 10 años de experiencia como *DirCom* y representan a distintos ámbitos y sectores empresariales como el energético, transportes, alimentación, seguros, o consultoría, entre otros. Puesto que las compañías están localizadas en los principales focos de actividad económica de España, se considera que los resultados son representativos de la realidad nacional.

### **5.3. ANÁLISIS DE DATOS UTILIZANDO EL PROGRAMA ATLAS.TI Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la información recopilada y transcrita se ha procedido al análisis de los textos resultantes. Para ello se ha utilizado el programa Atlas.ti que ha permitido reproducir el análisis realizado en mapas conceptuales donde, de forma gráfica, se han plasmado los resultados del estudio. Con la ayuda de este programa, se ha comenzado el proceso revisando la transcripción de las entrevistas, línea a línea. De

este modo, cada vez que se ha identificado alguno de los conceptos extraídos de los ítems de las escalas a las que se ha aludido anteriormente, se ha ido codificando, diferenciando si eran nuevos o repetidos. La codificación se ha realizado según las 38 etiquetas bajo las que se han agrupado los 312 conceptos. Así, al codificar la octava entrevista se ha constatado que se había llegado al nivel de saturación de información, al no aparecer nuevos códigos del total de las 38 variables identificadas previamente y nombradas por los participantes en el estudio. Podría haber ocurrido que se llegara al nivel de saturación sin que los entrevistados se hubieran referido a todos los códigos, pero en este caso no ha sido así.

Una vez analizada y codificada toda la información, se ha realizado una nueva revisión de las ocho entrevistas volcadas en el programa informático, con el objetivo de identificar los tipos de relaciones entre los códigos o variables que cada entrevistado ha establecido, consciente o inconscientemente, durante la conversación. Dichas relaciones están tipificadas en Atlas.ti como: "está asociado con", "es parte de", "es causa de" y "contradice a". En este caso, todas las relaciones identificadas han sido del primer tipo, es decir, de carácter asociativo.

Tras determinar el tipo de relaciones encontradas en las entrevistas, se ha obtenido un mapa global con las variables y sus relaciones (Cfr. FIGURA 15). En cada etiqueta figura el número de veces que han sido nombradas por los participantes y el número de relaciones. Las flechas indican con qué variable está relacionado cada código. Aunque el programa Atlas.ti no diferencia la categoría a la que pertenece cada variable, ni el tipo de dimensión que tiene (si es ética, afectiva o técnica), sí que facilita poder analizar de modo gráfico los datos, y proceder a verificar si se da respuesta a las cuestiones de investigación previamente planteadas.

Con respecto a la primera cuestión propuesta acerca de si la *confianza* y el *liderazgo*, como componentes o variables constitutivas de la RC, se hallan en la realidad observada, se ve claramente que estas dos variables se encuentran entre las más nombradas y con mayor índice de relaciones. Para el caso de la *confianza*, se trata de la variable más citada (117 veces) y es la que se relaciona con más variables (14 relaciones). Aparece en el centro de la Figura 15, incluyendo entre paréntesis los datos

del número de referencias y de relaciones (117, 14). En el caso de la variable *liderazgo* se halla igualmente entre las más referidas (76 veces) y con un alto número de relaciones (9 relaciones) (Cfr. FIGURA 15). Por todo ello, y respecto a la primera cuestión de investigación, cabe afirmar que se ha obtenido el siguiente resultado:

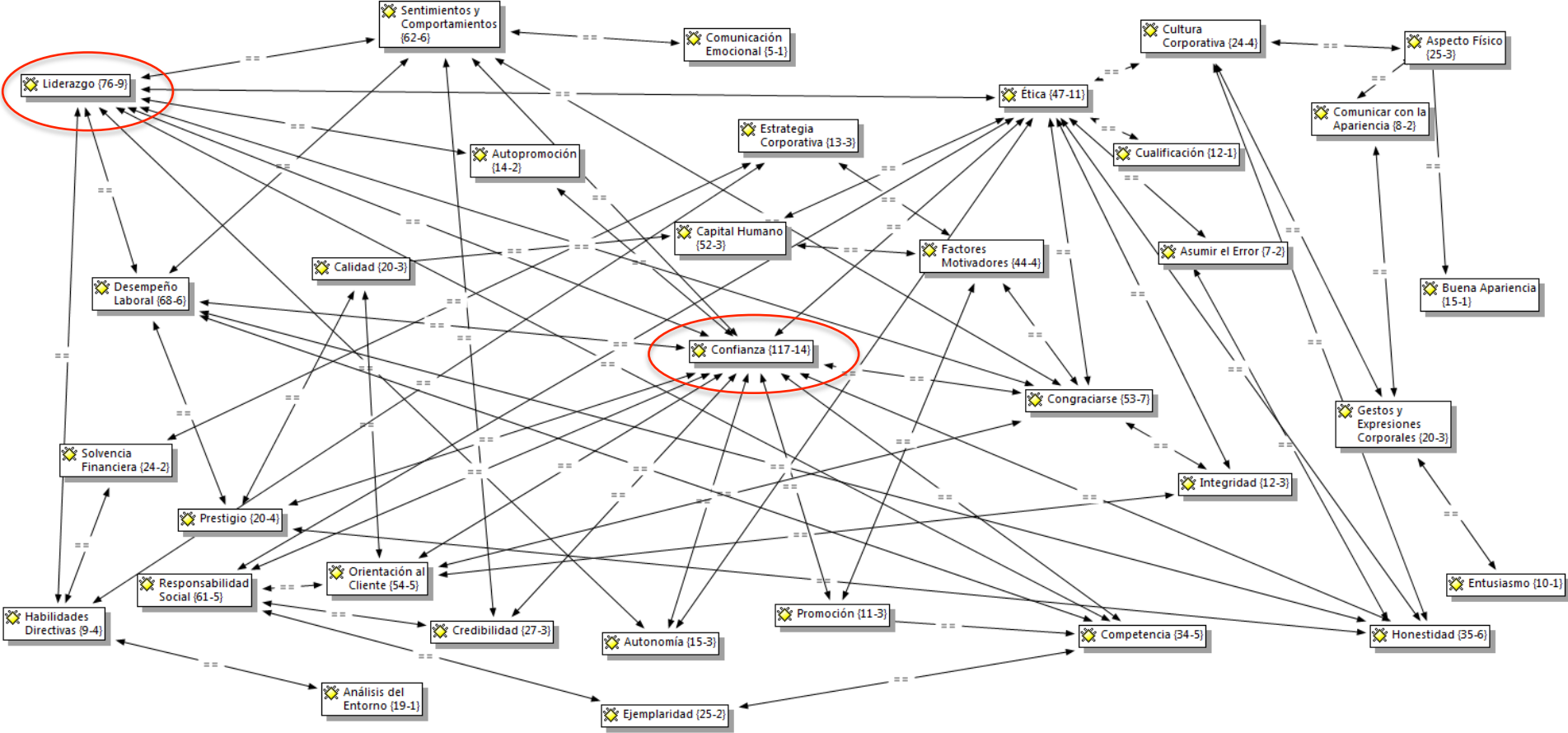
*R<sub>1</sub>: Debido al elevado número de veces que son citadas y al alto número de relaciones, se confirma que la confianza y liderazgo son consideradas por los participantes en el estudio como los pilares o componentes esenciales de la RP, lo cual corrobora a su vez lo deducido de la literatura.*

En relación con la segunda cuestión de investigación, relativa a si las variables integradoras de los tres constructos estudiados (*IM*, *RP* y *RC*) son ratificadas en la observación empírica, los resultados obtenidos así lo corroboran. A la vista del gráfico (Cfr. FIGURA 15) se comprueba que de las 38 variables referenciadas en el modelo teórico relacional de reputación como integrantes de los tres constructos solamente aparecen referidas 33. La razón de que no figuren las cinco etiquetas restantes es que, a pesar de haber sido nombradas en las entrevistas (aunque en menor medida) no tienen relación con ningún otro código; es decir, ningún participante las ha relacionado con otras variables. Dichas etiquetas son: *agresividad e intimidación*, *súplica*, *rudeza*, *interactuar* y *dimensión internacional*. Las tres primeras tienen cierta connotación negativa y el hecho de no haber sido relacionadas se debe a que, tal y como se ha apuntado anteriormente, ningún entrevistado ha sugerido una relación negativa entre variables, todas han resultado de tipo asociativo, directas y positivas.

Por lo tanto, en cuanto a la segunda cuestión de investigación propuesta cabe concluir que:

*R<sub>2</sub>: Se verifica que las 38 variables integrantes de los tres constructos (IM, RP y RC) referidos por la literatura y presentados en el modelo relacional de reputación personal aquí propuesto, han sido ratificadas por los participantes en el estudio si bien cinco de ellas no presentan ningún tipo de relación con otras variables y es por esto que no aparecen en el mapa global de códigos.*

FIGURA 15. Mapa global de códigos y sus relaciones (nº de veces citado – nº de relaciones)



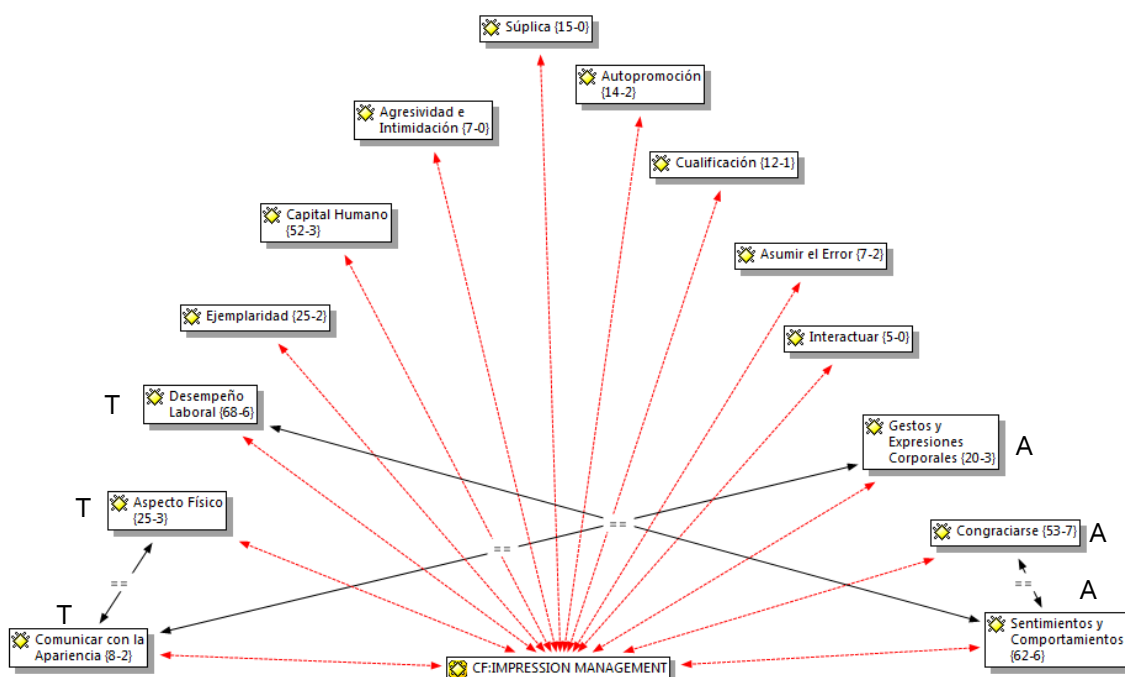
Fuente: elaboración propia

Con respecto a la tercera cuestión de investigación, el objetivo era constatar si están presentes en cada categoría o constructo (*IM*, *RP* y *RC*) variables de las tres dimensiones (ética, afectiva y técnica), y en qué medida se corrobora –atendiendo al tipo de relaciones– la necesidad de su integración. Para ello, y con la ayuda del programa Atlas.ti, se han obtenido mapas por categorías (*IM* y *RC*) donde aparecen todas las variables correspondientes a cada categoría, incluso aquellas que en el mapa global no aparecían porque no estaban relacionadas con ninguna otra, ni de su categoría ni de otras. Es por esto que esta tercera cuestión de investigación se abordará en tres partes, referidas a cada uno de los tres constructos.

La primera, y por lo que se refiere a la categoría de antecedentes (*IM*), se ratifica mediante la observación empírica que están presentes variables de todas las dimensiones (técnica, afectiva y ética). En particular, y atendiendo al número de relaciones entre códigos, se constata que éstas son directas, si bien abarcan pocos elementos (Cfr. FIGURA 16). Los resultados ponen de manifiesto que, por lo que se refiere a las relaciones entre variables de distintas dimensiones, únicamente están relacionadas variables de la dimensión afectiva con otras de tipo técnico (*sentimientos y comportamientos* y *gestos y expresiones corporales* con *desempeño laboral* y *comunicar con la apariencia* respectivamente). Ninguna de las dos variables de dimensión ética (*asumir el error* y *ejemplaridad*) está relacionada con otras. Por todo ello, cabe concluir que:

*R<sub>3a</sub>: Se verifica que en la categoría de antecedentes (IM) de la RP, todas las dimensiones están representadas, pero no se confirma la necesidad de la integración entre las dimensiones afectiva y técnica con la ética para este constructo.*

**FIGURA 16.** Antecedentes (IM): mapa de variables y sus relaciones



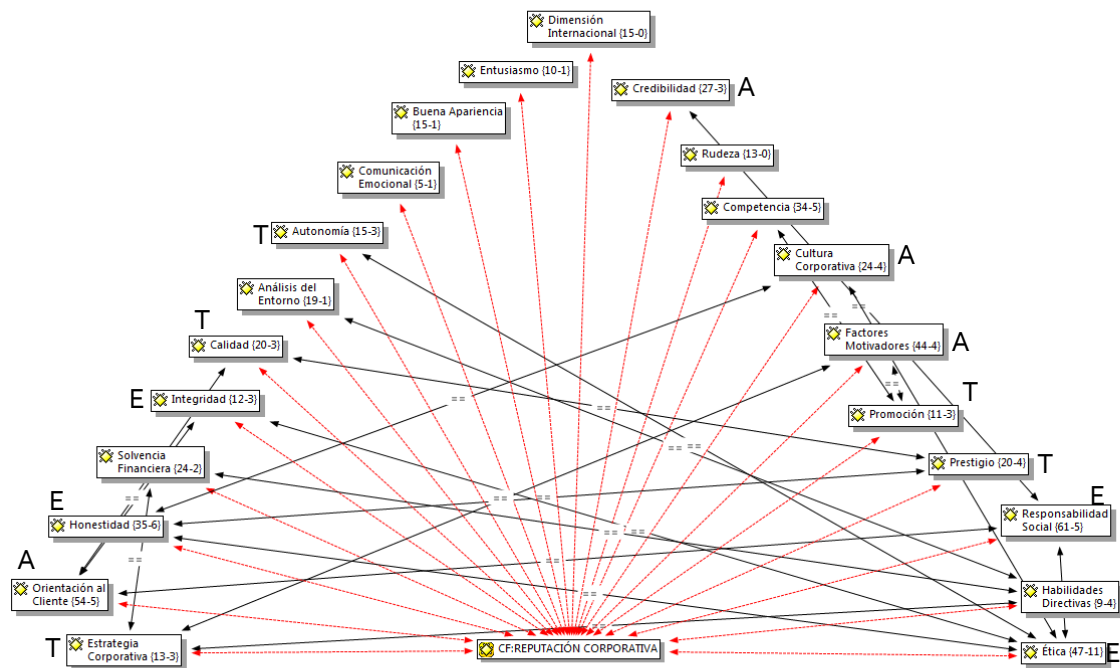
(A), designa variables de dimensión afectiva.

(T), designa variables de dimensión técnica.

La segunda parte, y por lo que se refiere a la categoría de consecuentes (RC), se ratifica igualmente que están presentes variables de las tres dimensiones. En este caso, atendiendo al número de relaciones entre variables, se observa que también las relaciones son directas aunque más numerosas y complejas que en el caso de la *IM* (Cfr. FIGURA 17). En concreto, se identifican tres variables de tipo técnico (*promoción, calidad y estrategia corporativa*) que están relacionadas con códigos de dimensión afectiva (*factores motivadores, orientación al cliente y factores motivadores*). Otras dos variables de tipo técnico (*autonomía y prestigio*) están relacionadas con tres de dimensión ética (*ética, honestidad y responsabilidad social*). Y, por último, se observan relaciones entre variables de dimensión afectiva con otras de dimensión ética: *orientación al cliente–honestidad e integridad; credibilidad–honestidad; y cultura corporativa–ética y honestidad*.



FIGURA 17. Consecuentes (RC): mapa de variables y sus relaciones



(A), designa variables de dimensión afectiva.  
 (T), designa variables de dimensión técnica.  
 (E), designa variables de dimensión ética.

De lo expuesto anteriormente referido a la segunda parte de la tercera cuestión de investigación, cabe afirmar que, para el caso de los *DirCom* españoles:

*R<sub>3b</sub>: Se verifica que en la categoría de consecuentes de la RP todas las dimensiones están representadas y se corrobora la necesidad de la integración entre las dimensiones técnica, afectiva y ética.*

Con respecto a la tercera parte de esta cuestión de investigación, referida a la categoría de RP, tal y como se ha demostrado en el capítulo anterior, las dos variables que la integran –*confianza* y *liderazgo*– contienen en sí mismas las tres dimensiones, cuestión que además se ratifica en la realidad empírica observada, puesto que ambas variables están directamente relacionadas. Por este motivo cabe afirmar que:

*R<sub>3c</sub>: Se verifica que en la categoría de componentes de la RP todas las dimensiones están representadas y se constata la necesidad de la integración entre las dimensiones afectiva, técnica y ética.*

En cuanto a la cuarta cuestión de investigación, que plantea determinar si efectivamente la RP tiene relación directa con la *IM* como su antecedente y con la RC como su consecuente, se observa que ambos componentes de la RP (*confianza* y *liderazgo*) tienen relación directa con variables de ambas categorías *IM* y *RC* (Cfr. TABLA 20 y FIGURA 18). Conviene subrayar que con la metodología empleada no será posible verificar la dirección de dichas relaciones, es decir, no se podrá constatar si realmente se trata de variables antecedentes o consecuentes de la RP en sentido estricto por no poder verificar qué variable es causa y cuál es consecuencia, cuestión que se da por supuesta al haber sido tomada de la literatura.

**TABLA 20.** Relación de la reputación personal con sus antecedentes (*IM*) y con sus consecuentes (*RC*)

RP	ANTECEDENTES (IM)										CONSECUENTES (CR)																							
	T							A			E		T		T		T		T		T		A		A		A		E		E		E	
CONFIANZA	X	X						X	X				X	X	X									X	X					X	X	X		
LIDERAZGO	X	X						X	X				X	X	X									X	X					X				

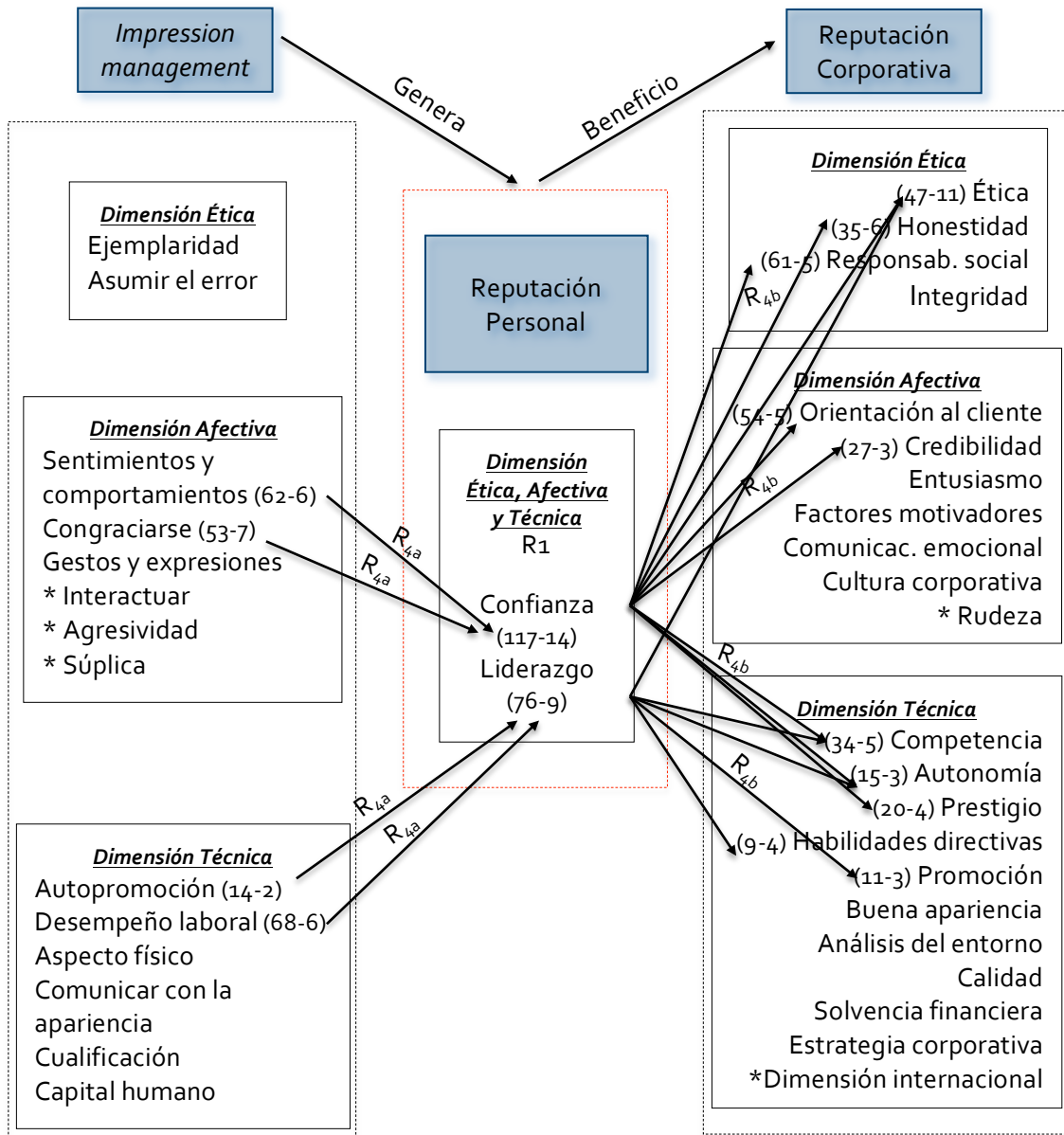
Fuente: elaboración propia

Como primera parte de esta cuarta cuestión de investigación, en el caso de la categoría de antecedentes (*IM*), los dos pilares de la RP tienen relación directa con las mismas variables de la *IM*, que, tal y como se ha apuntado anteriormente, dos variables son de dimensión técnica (*autopromoción* y *desempeño laboral*) y dos de dimensión afectiva (*sentimientos y comportamientos* y *congraciarse*) pero ninguna de tipo moral o ético (Cfr. TABLA 20 y FIGURA 18).

Estos hallazgos permiten afirmar que, en el caso de los *DirCom* españoles la RP sí se relaciona con algunos de los componentes de la *IM*:

$R_{4a}$ : Se valida parcialmente que existe una relación directa entre los componentes de la RP y las variables consideradas sus antecedentes o generadoras (IM).

**FIGURA 18.** Modelo relacional de reputación personal del DirCom español (nº de veces citado – nº de relaciones)



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Zinko, Ferris et al., (2012)

\* Variables que desaparecen del modelo al no haber sido relacionadas ni con los componentes de la RP ni con variables de otras categorías.

$R_{4a}$ : Variables antecedentes o generadoras de RP verificadas. Ninguna es de dimensión ética.

$R_{4b}$ : Variables resultantes o consecuentes e RP verificadas. Con respecto al *liderazgo*, ninguna variable de dimensión afectiva está relacionada con este componente de RP.

La segunda parte de la cuarta cuestión de investigación se refiere a las relaciones de las variables integradoras de la RP con sus consecuentes (RC). Por los resultados obtenidos de la observación empírica se aprecia que la *confianza* está relacionada con variables de las tres dimensiones: de tipo técnico (*competencia, autonomía, prestigio y promoción*), afectivo (*orientación al cliente y credibilidad*) y ético (*ética, honestidad y responsabilidad social*). Por su parte, el *liderazgo* ha sido relacionado por los *DirCom* con variables de la dimensión técnica (*competencia, autonomía y habilidades directivas*) y la ética (*ética*), pero no con variables de la dimensión afectiva (Cfr. TABLA 20 y FIGURA 18). Por todo ello, cabe afirmar que:

*R<sub>4b</sub>: Se confirma que existe una relación directa entre los componentes de la RP y las variables consideradas por la literatura como sus consecuentes o resultado (RC).*

Tras la observación empírica es significativo constatar que la *confianza* presenta más relaciones con variables de la categoría de consecuentes (9 relaciones) que con los antecedentes (4 relaciones), de lo cual podría llevar a deducir que la RP de un *DirCom* basada en la confianza tiene menos que ver con aspectos de *IM* (corto plazo) que con variables consecuentes observables en el largo plazo (RC). En el mismo sentido, y por lo que respecta la otra variable constitutiva de la RP, el *liderazgo*, se constata que existe el mismo número de relaciones con antecedentes que con consecuentes (4 relaciones en cada caso).

Una vez revisadas las cuestiones de investigación, y con el fin de hacer más representativo el modelo relacional de reputación del *DirCom* español, se presenta a continuación la propuesta simplificada de dicho modelo que se desprende precisamente de las variables que los participantes han confirmado como más significativas de su RP, y su relación con la *IM* y la RC. Como se ha expuesto más arriba, la metodología cualitativa utilizada no permite verificar la dirección de las relaciones entre variables, por lo que éstas se presentarán como antecedentes o consecuentes según se ha deducido de la literatura.

El principio que se ha seguido para seleccionar las variables que finalmente se incluyen en el modelo simplificado ha sido el de realizar una valoración calculando la media de su relevancia de acuerdo a dos criterios: la notoriedad de su presencia (número de veces que han sido nombradas) y el grado de intensidad (número de relaciones con otras variables). Como resultado, se han tenido en cuenta aquellas variables que han sido citadas más de 29 veces –media del número de veces que ha sido citada cada variable– y las que presentan más de 4 relaciones –media del número de relaciones que cada variable ha establecido con otras (Cfr. TABLA 21).

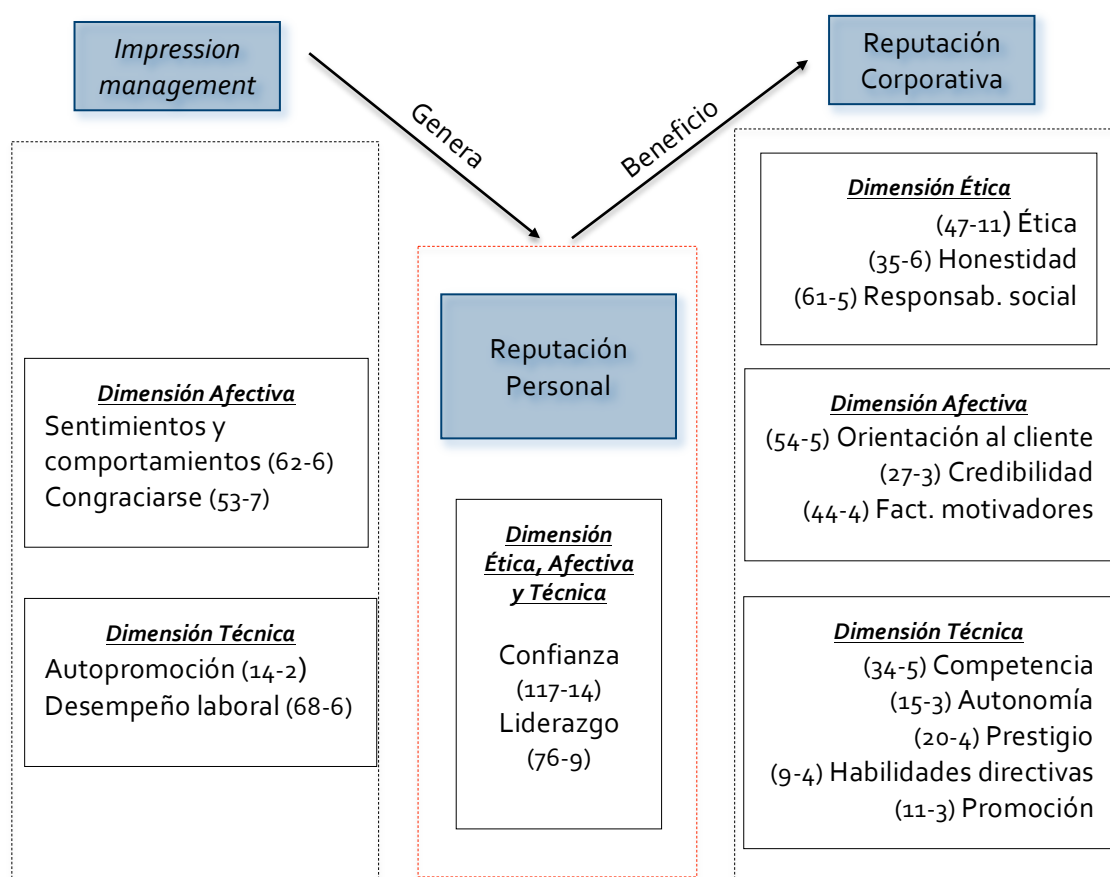
**TABLA 21.** Representatividad de las variables antecedentes y consecuentes de la RP en función de la media por número de relaciones y número de veces citadas

VARIABLES DIMENSIONES	RP		ANTECEDENTES (IM)														CONSEQUENTES (RC)														MEDIA								
	CONFIANZA	LIDERAZGO	AUTOPROMOCIÓN	DESEMPEÑO LABORAL	ASPECTO FÍSICO	COM. CON LA APARIENCIA	CUALIFICACIÓN	CAPITAL HUMANO	SENTIM. Y COMPORTAMIENTOS	CONGRACIARSE	GESTOS Y EXPRES CORPORALES	INTERACTUAR	AGRESIVID. E INTIMID.	SÚPLICA	EJEMPLARIDAD	ASUMIR EL ERROR	COMPETENCIA	AUTONOMÍA	PRESTIGIO	HABILID. DIRECTIVAS	PROMOCIÓN	BUENA APARIENCIA	ANÁLISIS DEL ENTORNO	CALIDAD	SOLVENCIA FINANCIERA	DIMENSIÓN INTERNACIONAL	ESTRATEGIA CORPORATIVA	ORIENTAC. AL CUENTE	CREDIBILIDAD	ENTUSIASMO		FACT. MOTIVADORES	COMUNIC. EMOCIONAL	CULTURA CORPORATIVA	RUDEZA	ÉTICA	HONESTIDAD	RESPONSABILIDAD SOCIAL	INTEGRIDAD
Nº VECES CITADO	117	76	14	68	25	8	12	52	62	53	20	5	7	15	25	7	34	15	20	9	11	15	19	20	24	15	13	54	27	10	44	5	24	13	47	35	61	12	28,76
Nº RELACIONES	14	9	2	6	3	2	1	3	6	7	3	0	0	0	2	2	5	3	4	4	3	1	1	3	2	0	3	5	3	1	4	1	4	0	11	6	5	3	3,47
SELECCIÓN	X	X	X					X	X							X											X		X					X	X	X			

Fuente: elaboración propia

De este análisis se desprende que todas las variables que cumplen el requisito son las mismas que están relacionadas con *confianza* y *liderazgo* y que se han confirmado en la cuarta cuestión de investigación (R<sub>4a</sub> y R<sub>4b</sub>). Únicamente una de las variables consecuentes de la RP de dimensión afectiva, *factores motivadores*, no estaba relacionada ni con la *confianza* ni con el *liderazgo*, pero no obstante, se corrobora su representatividad al aplicar el criterio de la media en el número de veces citada y en el número de relaciones (Cfr. FIGURA 19).

**FIGURA 19.** Simplificación del modelo relacional de reputación personal del *DirCom* español (nº de veces citado – nº de relaciones)



Fuente: elaboración propia

Finalmente, y para terminar con la descripción de los hallazgos del estudio empírico, cabe señalar otro resultado que aunque no se ha tenido en cuenta en las cuestiones de investigación previamente planteadas, resulta interesante reflejar. Se trata de una serie de conceptos que se han nombrado en las entrevistas transcritas y que no aparecían a priori en los códigos inicialmente extraídos de los ítems de las escalas a los que se ha hecho referencia anteriormente. En siete de las ocho entrevistas transcritas se han nombrado en varias ocasiones los términos "transparencia" y "seriedad", y seis de ellas recogen en sus respuestas las palabras "sostenible/sostenibilidad", "coherencia" y "con valores". Parece razonable agrupar los términos "transparencia" y "seriedad" como componentes de la variable de dimensión ética *ejemplaridad* correspondiente a la categoría de *IM*. En el caso del término "con valores" podría ser codificado bajo la etiqueta de *ética*; el de

“coherencia” como *integridad* y el de “sostenible” como *responsabilidad social*, todos ellos dentro de la categoría de RC en su dimensión ética.

A la luz de los datos obtenidos y a modo de recopilación, se puede concluir que los resultados del estudio empírico han permitido corroborar las cuestiones de investigación planteadas en esta tesis en relación al modelo teórico de reputación presentado. Como ya se ha dicho, por razones metodológicas, no se ha podido determinar la dirección de las relaciones, o lo que es lo mismo, si las variables de la *IM* y la RC son realmente antecedentes o consecuentes de la RP del *DirCom*. En cualquier caso, lo que sí ha descartado la observación empírica es la existencia de variables de dimensión ética en la categoría de *IM*, cuestión que confirma la concepción técnica que existe del constructo, y las críticas recibidas por parte de la literatura acerca de su amoralidad. Esta cuestión será discutida con más detalle a continuación, en las conclusiones de este trabajo.





## **CHAPTER 6**

### **CONCLUSIONS**

Now that the research questions have been raised and the results of the empirical study discussed, some conclusions of this research will be presented. In order to do that, it is important to briefly describe the main thesis of this work, namely, that IM, approached from an integrative view of its constitutive dimensions (technical, affective and ethical) can be considered as an antecedent of PR; and at the same time, the components of reputation at a personal level –trust and leadership– are related to the variables of reputation at an organizational level.

To reach this synthesis of the research, a model of PR has been presented. It takes as its basis IM theory, since it was able to confirm that the management of impressions at a personal level has influence in the various fields related to the business management sector. After this first intuition was confirmed, the thesis has focused on the influence that the process of IM and its techniques can have in building stable, distinctive, cohesive and enduring impressions in the long term. Consequentially, the option to establish a connection between IM and the reputation concept emerged, considering that this construct was more suitable to explain the

development and maintenance of impressions over time. It should be emphasized that, analyzing the relationship between IM and PR concept there are some issues that are omitted from this study, such as the IM influence in the process of job performance appraisal, the supervisor-employee relationship or the organizational commitment, among others. The following are the more significant conclusions that result from this research. Other thoughts about our findings are presented as well.

## **6.1. CONCLUSIONS AND REFLECTIONS**

The first finding that arises from this research can be formulated in terms of positive verification. That is, at the individual level, the main components of PR are trust and leadership. The empirical study developed confirms that these two variables, identified in the literature as constitutive of PR, are precisely those that the *DirCom* consider most relevant describing the PR of their professional profiles. These two components are indeed indicators of several factors related to a better perception and assessment by workers of their job environment. Some of these outputs that are positively related in the literature to trust and commitment are level of job performance or the agreement and cohesion of team members within a work group (Huang et al., 2014; Leroy et al., 2012; Palanski et al., 2011).

As a second conclusion, it can be stated that all 38 variables identified in the literature as PR components and constituents of IM and CR have been confirmed in the empirical study. However, there are five variables that have been significantly less named than the others. Three of them (*interact, aggressiveness and intimidation, and supplication*) belong in our model to the antecedents (IM) category. The other two (*ruggedness and international dimension*) belong in the consequences category (CR). Furthermore, it can be said that three of these variables present a negative connotation or reflect a defensive attitude by the interlocutor. They are associated with the intention to protect or repair his or her personal image. It is possible that the *DirCom* interviewed have just referenced them because, in general, they might belong to a group of proactive and positive people, probably more aligned with the profile required to carry out their professional work.

The third finding of this research highlights that IM is not merely a technical process, nor is it something related to consciously trying to control tactics or strategies of communication. This proves the case even when some of the *DirCom* interviewed had considered it in that way. IM can then be described as an integrative process where, at least, three dimensions of the identity –personal, social and professional– can be considered. These dimensions are made explicit when they interact in the different contexts of human behavior –ethical, social and organizational. As a result, IM should not be considered exclusively a technical process. It could be treated instead as a persuasive communication action where, according to the distinction made by Aristotle in his work *The Rhetoric*, there are three elements that define this process: *ethos*, *pathos* and *logos* corresponding to the three dimensions of the human identity.

Finally, a fourth conclusion can be drawn from the findings of this research. It is verified that PR holds a direct relationship with IM –considered in our model as an antecedent of PR– and also with CR, presented here as consequence. As it was explained previously, and for methodological reasons, this research has been able to verify the presence of a relationship between the three concepts (IM, PR and CR) and its components or constituents. However, the model has not been able to determine the nature or the direction of these relationships. There is evidence, however, of the existing influence between the three constructs. Moreover, according to the variables that constitute the three categories and considering the relationships that the *DirCom* established among them, it could be concluded that some of the reflections carried out in the theoretical framework are valid. One is that, in the short term, IM is associated with variables that are related to recognition and how others perceive them –*feelings and behaviors, self-promotion, job performance and ingratiation*. In the long term, CR would be associated with aspects related to professional behavior in the organization –*competence, management skills and autonomy*. Likewise, it seems reasonable to reaffirm the principle of the two-way nature of the relationship between PR and CR, supported by the research that argues that people who work for a company represent the organization. As they are associated with the firm, their PR

influences the organization and vice versa (Schweizer & Wijnberg, 1999; Scott & Lane, 2000).

Given these four conclusions and the richness of the empirical study, further reflections should be considered, derived from the relational model of reputation that has been proposed in this thesis. Specifically, the results of the study have shown that to generate trust and leadership, *DirCom* should lean on the development of four specific IM variables. Two of them relate to the technical dimension –*self-promotion* and *job performance*– and two affective –*feelings* and *ingratiation*. However, no mention is made of any ethical variables. We recognize that this is in line with the nature of IM, conceived as a persuasive instrument based on facts (*logos/to do*) and perceptions (*pathos/to seem*). Even though an entire and complete management of the personal image should also integrate the ethical dimension (*ethos/to be*) in order to build a robust, stable and enduring PR, the truth is that the *DirCom*'s answers do not reflect exactly this. We also consider that this supports the criticism that *business ethics* literature has made about the IM processes. Given the strong and technical interest that IM involves, scientific literature does not always consider its ethical dimension, even when applying the construct to the long term. However, the *DirCom* have highlighted five concepts that do not appear in the model initially proposed. Of these five, *transparency* and *seriousness* (repeated 43 and 23 times respectively) could be grouped under the ethical dimension variable *exemplification*, within the IM category. This fact could confirm the need for an integrative view of the three dimensions if an individual desires to build a powerful, coherent and enduring PR, explicitly including the ethical alongside the technical and affective dimensions.

Regarding the PR consequents, the relationship and the requirement for integration between the variables sorted into the three dimensions can be observed. This fact strengthens what was inferred from the scientific literature based on the relational school of reputation thinking. In other words, that alignment and an integrated view of the variables belonging to the ethical, affective and technical dimensions are required in order to build a positive and favorable CR. Therefore, the empirical study underlines that if *trust* is the stronger constituent of PR, then the

consequences (CR) will be more stable, solid and enduring because they have implications on technical variables (*competence, autonomy, prestige and promotion*), as well as in the affective (*credibility and customer orientation*) and ethical variables (*ethics, honesty, and social responsibility*).

One final reflection arising from the results and findings explained above is that, according to the *DirCom* participating in the empirical study, ethics must be a constitutive variable of CR. Indeed, ethics is the variable with the second largest number of relationships and all professionals related it to the two components of PR, trust and leadership. In this sense, it could be said that PR has influence when it comes to transfer an ethical "excellence" to the organization and vice versa. In this regard it should be pointed out that an ethically healthy organization could have influence in creating a better reputation for both people and companies. Thus, this virtuous cycle contributes to the development of a higher sense of trustworthiness in the organization and its members.

## **6.2. THEORETICAL AND PRACTICAL IMPLICATIONS**

This thesis represents theoretical and practical research about the relationship between three different constructs: impression management, personal reputation and CR. The thesis also provides evidence of a need that had not yet been made explicit; that is to say, the benefits of tying the existing literature about reputation at the individual level to the theory regarding the outcomes of developing a positive reputation at the organizational level (Zinko & Rubin, 2015). The present examination has explored both of these with the aim of determining the existing influence between IM as an antecedent of PR and CR as its consequent.

Considering IM theory as a determinant phenomenon of building reputation at a personal level can lead to several consequences. One of them is to reveal that an integrative definition of the IM theory should include at least three dimensions of the human identity according to the different behavioral scenarios, emphasizing the ethical behavior as a context where personal identity is developed. Under this theoretical perspective, a second consequence that stems from the study is the

impetus to continue thinking about IM as a basis or antecedent of PR, as a construct that should be able to achieve cohesive impressions in the long term, but only if it is considered from an integrative point of view. As far as the relationship between PR and CR, it is assumed that both exert influence on each other, inasmuch as CR is considered as a consequent without the option to verify the direction of its relationship with PR. This particular implication would be supported by the notion that reputation may be transferred from the individual to the organization in both directions (Schweizer & Wijnberg, 1999). As a result of these relationships, this thesis proposes a theoretical model of PR identifying the two components of the construct as well as the variables that could be regarded as antecedents and consequences.

Drawing from the human resources approach and concerning the practical implications that this research may have on the everyday life of organizations, the possibility of applying the relational model of PR to design management positions arises. Thereby, depending on the type of organization and its corporate culture and given that the study has been enabled to identify the most significant variables required for the *DirCom* position, these variables would serve the recruiters as valuable tools to better determine the most appropriate candidate for the job<sup>16</sup>.

From a managerial viewpoint, once the three constitutive dimensions of personal and CR are considered and analyzed together, the individual and the organization can either work on their alignment, if they detect there are any gaps, or, on the other hand, reinforce their current position. The model presented here could contribute to the consideration and the specific analysis of those considered the crucial variables into the three constituents.

---

<sup>16</sup>Precisely, based on the results of the interviews conducted in this research, a complementary work to this thesis has been developed. The work has proposed a measurement model of the core competencies required for the *DirCom* position based on fuzzy sets theory. This model presents measurement instruments to evaluate the person-job fit by the relevance of the reputation variables regarded. This model would be a helpful instrument in the decision-making, although it is assumed that the final decision depends on the person in charge of the recruitment process.

### 6.3. LIMITATIONS AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH

Given the theoretical and practical implications discussed herein, this study has a number of limitations. Some of them are related to a theoretical analysis that tries to study a particular aspect of society. Other limitations refer to the use of a qualitative method of analysis.

From the lack of previous theoretical and empirical studies, one limitation comes from the decision taken by the researcher to establish trust and leadership as constitutive variables of PR. This determination has been made, as a way to delimit the concept, by establishing as the basis for our model the one proposed by Zinko, Ferris et al. (2012) based on the 12 items scale developed by Hochwarter et al. (2007) and published in the *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Studies about PR are fairly recent and consequently scarce. Because of this reason and because no others of equal or similar features were found, the model alluded, together with its updated version in March 2015, seemed to be comprehensive enough to be considered as a suitable reference.

Another limitation of the model, which has been mentioned above describing the methodology, is that it has not been able to verify the direction of the relationship between variables of different categories. The model presents IM as an antecedent of PR, and CR as its consequence, without analyzing other possible relationships. With few exceptions (Roberts & Dowling, 2002), to date the literature has proposed one-way causal relationships in this area, which opens the opportunity to test models considering more complex relationships (Lange et al., 2011). That is to say, in the model suggested in this thesis, it would be possible to prove if PR has influence on CR and vice versa and to similarly analyze the relationship between PR and IM as its antecedent.

Finally, and within the group of limitations related to the qualitative analysis method based on the *grounded theory*, four aspects should be stressed:

- As a first limitation, it is important to clarify that a certain level of abstraction –with the consequent subjectivity in the decision making– is

required to determine the better way to name and define the codes that appear in the empirical research, as well as how to cluster the concepts that make up each code.

- Along the same line, another limitation emerges from the interpretation of speech that the researcher must do, starting from an information splitting to proceed with the subsequent analysis. This can lead to a misinterpretation of the high level view and the lack of contextualization of some keywords related with the sense, time and place in which they were expressed. There is also the risk of focusing too closely on the application of the measurement instruments, reducing the analysis to simple mechanical operations, and losing the real purpose of this study, which is the interpretation of the data. There is no doubt that the computer program used in this phase is a support for the conceptual and theoretical basis, but cannot replace the deductive ability of the researcher.
- As it is pointed out above, the study has not been able to corroborate the direction of the relationships between variables, i.e., if they are accurately antecedents or consequents of PR according to the theoretical model established.
- The selection of participants also contains an element of subjectivity. Participants have been selected in three Spanish cities from some specific business sectors and the research has reached the saturation of information with eight interviews. This condition implies that the results obtained cannot be generalized to other communities or countries, giving the opportunity to further quantitative research (Garcia-Sabater & Marin-Garcia, 2009).

After clarifying the conclusions and limitations of this study, we believe that there are many lines of research that remain open. Some of the suggested are:

Given that the relational model of PR proposed is eminently theoretical, a broader quantitative study seems to be necessary, particularly, one that allows a generalization of the model to all types of organizations and management profiles. In this sense, it would be interesting to determine through a quantitative analysis the



most important variables that generate PR in managers (trust and leadership) regarding dimensions, and validate the consequences, both at the individual and organizational levels. This would allow the model to effectively confirm the sense of the relationships' directions between predictors and outcomes variables, and to prove the congruence of the relationships according to the different dimensions.

Furthermore, it would be interesting to analyze how trust and leadership (PR) of a specific manager or a group of managers within an organization can have repercussions in key areas of a company such as social responsibility, business ethics policies or customer service. In the same way, it would also be significant to examine how these variables affect employee processes such as promotions, evaluations of organizational commitment, job performance appraisal, and relationships between workers and their superiors in terms of transparency and seriousness, among others.

Regarding the boom that has been perceived in recent studies about IM techniques in social networks (Chiang & Suen, 2015), our model could move to this specific field and explore whether the variables and the relationships between them are valid when both, people and the organization, want to build a solid and authentic digital PR or CR. The model would also help in the investigation of the relationship between the perception of trust and leadership through social media profiles that can affect the recruitment process and, once employees were hired, the relationship with the digital reputation of the organization they work for.

We hope that the literature review and the conceptual model of PR in organizations proposed could help other researchers to set the stage for the next phase of management research in this important relationship between constructs.



## **BIBLIOGRAFÍA**



- Aaker, D. A. 1991. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press: Macmillan.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. 1990. Consumer evaluations of brand extensions. *The Journal of Marketing*, 54(1): 27–41.
- Aaker, J. L. 1997. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 24: 347–356.
- Abraham, R. 1998. Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2): 229–246.
- Adams, J. E., Highhouse, S., & Zickar, M. J. 2010. Understanding general distrust of corporations. *Corporate Reputation Review*, 13(1): 38–51.
- Afzal, H., Khan, M. A., ur Rehman, K., Ali, I., & Wajahat, S. 2010. Consumer's trust in the brand: Can it be built through brand reputation, brand competence and brand predictability. *International Business Research*, 3(1): 43–51.
- Ali, R., Lynch, R., Melewar, T. ., & Jin, Z. 2015. The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 68(5): 1105–1117.
- Anderson, C., & Shirako, A. 2008. Are individuals' reputations related to their history of behavior? *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(2): 320–333.
- Andreasen, A. R., & Kotler, P. 2008. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Andrews, K. Z. 1995, July. Impression management. *Harvard Business Review*.
- Aristóteles. 2014. *Retórica* (1ª ed.). Madrid: Alianza.
- Aristóteles. 2015. Política. Libro I. *Política* (1ª ed.). Madrid: Alianza.
- Arthur W. Page Society, 2012. 2012. *Building belief: A new model for activating corporate character and authentic advocacy*.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. 2002. Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3): 72–87.
- Balmer, J. M. T., & 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): 70–741.
- Balmer, J. M. T., & Soenen, G. B. 1999. The Acid Test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15(1): 69–92.

- Balmer, J. M. T., Stuart, H., & Greyser, S. A. 2009. Aligning identity and strategy: Corporate branding at British Airways in the late 20th century. *California Management Review*, 51(3): 6–23.
- Bande, B., Varela, J. A., Fernández, P., & del Río, M. L. 2007. Impression management tactics and affective context: influence on sales performance appraisal. *European Journal of Marketing*, 41(5/6): 624–639.
- Banon, A. J., Guillén, M., Hoffman, W. M., & McNulty, R. E. 2011. Rethinking the concept of sustainability. *Business and Society Review*, 116(2): 171–191.
- Bansal, P., & Kistruck, G. 2006. Seeing Is (Not) Believing: Managing the Impressions of the Firm's Commitment to the Natural Environment. *Journal of Business Ethics*, 67(2): 165–180.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. a. 2006. Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1): 26–38.
- Baron, R. A. 1986. Self-presentation in job interviews: When there can be “too much of a good thing.” *Journal of Applied Social Psychology*, 16(1): 16–28.
- Barrick, M. R., Shaffer, J. A., & Degross, S. W. 2009. What You See May Not Be What You Get: Relationships Among Self-Presentation Tactics and Ratings of Interview and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6): 1394–1411.
- Barrick, M. R., Swider, B. W., & Stewart, G. L. 2010. Initial evaluations in the interview: Relationships with subsequent interviewer evaluations and employment offers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1163.
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P., & Derfus, P. J. 2006. The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27(12): 1205–1219.
- Becker, T. E. 1998. Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1): 154–161.
- Birnbaum, M. G. 2013. The Fronts Students Use: Facebook and the Standardization of Self-Presentations. *Journal of College Student Development*, 54(2): 155–171.
- Blickle, G., Diekmann, C., Schneider, P. B., Kalthöfer, Y., & Summers, J. K. 2012. When modesty wins: Impression management through modesty, political skill, and career success—a two-study investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6): 899–922.
- Bolino, M. C. 1999. Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *The Academy of Management Review*, 24(1): 82–98.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Glistrap, J. B. 2008. A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*, 34(6): 1080–1109.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Daniels, D. 2014. The impact of impression management over time. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3): 266–284.

- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. 1999. Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2): 187–206.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. 2003. More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management. *Journal of Management*, 29(2): 141–160.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. 2006. The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3): 281–297.
- Bourdage, J. S., Wiltshire, J., & Lee, K. 2015. Personality and Workplace Impression Management: Correlates and Implications. *Journal of Applied Psychology*, 100(2): 537–546.
- Bozeman, D. P., & Kacmar, K. M. 1997. A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1): 9–30.
- Bozzolan, S., Cho, C. H., & Michelon, G. 2015. Impression Management and Organizational Audiences: The Fiat Group Case. *Journal of Business Ethics*, 126(1): 143–165.
- Brady, M. K., & Cronin Jr., J. J. 2001. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3): 34–49.
- Bromley, D. B. 1993. *Reputation, image and impression management*. (John Wiley & Sons Ltd., Ed.). Chichester.
- Bromley, D. B. 2001. Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 316–334.
- Brown, S. R. 1986. Q technique and method: Principles and procedures. *New tools for social scientists: Advances and applications in research methods*: 57–76.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. 2006. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An ... *Academy of Management Journal*, 34(2): 99–106.
- Bryant, A. 2002. Re-grounding grounded theory. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 4(1): 7.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. 1996. Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3): 294.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. 1997. Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4): 546–561.
- Caers, R., & Castelyns, V. 2010. LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4): 437–448.

- Carlson, J. R., Carlson, D. S., & Ferguson, M. 2011. Deceptive Impression Management: Does Deception Pay in Established Workplace Relationships? *Journal of Business Ethics*, 100(3): 497–514.
- Caro, F. J., Castellanos, M., & Velázquez, J. L. 2006. Agentes sociales, turismo y espacios urbanos: una aplicación de la teoría fundamentada en investigaciones de turismo. *X Congreso de La AECIT. Turismo Y Territorio: Conflictos, Corresponsabilidad Y Estrategias de Gestión*, 1–16.
- Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. 2013. *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Caruana, A. 1997. Corporate reputation: Concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*, 6(2): 109–118.
- Caruana, A., & Chircop, S. 2000. Measuring corporate reputation: A case example. *Corporate Reputation Review*, 3(1): 43–57.
- Cavazza, N., Guidetti, M., & Pagliaro, S. 2015. Who Cares for Reputation? Individual Differences and Concern for Reputation. *Current Psychology*, 34(1): 164–176.
- Charmaz, K. 2006. *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis* (Introducción). London: SAGE.
- Charmaz, K. 2008. Grounded theory as an emergent method. In S. N. H.-B. and P. Leavy (Ed.), *Handbook of emergent methods*: 155–170. USA: Guildford Press.
- Chen, C. C., & Lin, M. M. 2014. The Effect of Applicant Impression Management Tactics on Hiring Recommendations: Cognitive and Affective Processes. *Applied Psychology*, 63(4): 698–724.
- Chen, C.-C., Huang, Y.-M., Huang, T.-C., & Liu, I.-C. 2011. The Mediating Processes Linking Applicant Personality Traits and Interviewer Evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3): 287–300.
- Chen, C.-C., Yang, I. W.-F., & Lin, W.-C. 2010. Applicant impression management in job interview: The moderating role of interviewer affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3): 739–757.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. 2001. Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1): 62–83.
- Chen, Y.-Y., & Fang, W. 2008. The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship. *Journal of Business Ethics*, 79(3): 263–277.
- Chiang, J. K.-H., & Suen, H.-Y. 2015. Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 48: 516–524.
- Chun, R. 2005. Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2): 91–109.



- Clardy, A. 2012. Organizational reputation: Issues in conceptualization and measurement. *Corporate Reputation Review*, 15(4): 285–303.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, V. R., & Roper, S. 2001. The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2): 113–127.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, V. R., & Roper, S. 2004. A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2): 125–146.
- De Cremer, D., & Sedikides, C. 2008. Reputational implications of procedural fairness for personal and relational self-esteem. *Basic and Applied Social Psychology*, 30(1): 66–75.
- Delery, J. E., & Kacmar, K. M. 1998. The influence of applicant and interviewer characteristics on the use of impression management. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(18): 1649–1669.
- DePaulo, B. M. 1992. Nonverbal behavior and self-presentation. *Psychological Bulletin*, 111(2): 203–243.
- Dowling, G. R. 2004. Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3): 19–36.
- Dowling, G. R., & Gardberg, N. A. 2012. Keeping score: the challenges of measuring corporate reputation. In T. G. (Eds) Barnett, M.L. and Pollock (Ed.), *Oxford Handbook of Corporate Reputation*: 34–68. Oxford: Oxford University Press.
- Dufrene, U., Wadsworth, F. H., Bjornson, C., & Little, E. 1998. Evaluating tangible asset investments: The value of cross functional teams. *Management Research News*, 21(10): 1–13.
- Dutton, J. E., & 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., & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239–263.
- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. 2002. The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87(6): 1200–1208.
- Fandt, P. M., & Ferris, G. R. 1990. The management of information and impressions: When employees behave opportunistically. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(1): 140–158.
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I. 2014. A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1): 53–67.
- Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. 2003. Personal reputation in organizations.pdf. *Organizational Behavior: The State of the Science*, 211–246.

- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., et al. 2005. Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1): 126–152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., et al. 2007. Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3): 290–320.
- Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. 1998. Indices of corporate reputation: An analysis of media rankings and social monitors' ratings. *Corporate Reputation Review*, 1(4): 327–340.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. 2000. The reputation quotient: a multiple stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4): 241–255.
- Fombrun, C. J., & Low, J. 2011. The Real Value of Reputation. *Communication World*, 28(6): 18–22.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation Building and corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2): 233–258.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. 1997. The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2): 5–13.
- Fortune, M. 2015. World's most admired companies. *Fortune Magazine*.
- Foste, E. A., & Botero, I. C. 2012. Personal Reputation: Effects of Upward Communication on Impressions About New Employees. *Management Communication Quarterly*, 26(1): 48–73.
- Fryxell, G. E., & Wang, J. 1994. The Fortune corporate "reputation" index: Reputation for what? *Journal of Management*, 20(1): 1–14.
- Garcia, M. F., Posthuma, R. A., & Colella, A. 2008. Fit perceptions in the employment interview; The role of similarity, liking, and expectations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2): 173–189.
- Garcia-Sabater, J. J., & Marin-Garcia, J. A. 2009. Enablers and inhibitors for sustainability of continuous improvement: A study in the automotive industry suppliers in the Valencia region. *Intangible Capital*, 5(2): 183–209.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. 1998. The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1): 32–58.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. 1988. Impression Management In Organizations. *Journal of Management*, 14(2): 321–328.
- Giacalone, R. A., & Payne, S. L. 1995. Evaluation of employee rule violations: The impact of impression management effects in historical context. *Journal of Business Ethics*, 14(6): 477.

- Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. 1989. *Impression Management in the organization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gilmore, D. C., & Ferris, G. R. 1989. The Effects Of Applicant Impression Management Tactics On Interviewer Judgements. *Journal of Management*, 15(4): 557–564.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1): 63–81.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. 1996. Identity , image , and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370–403.
- Glaser, B. 1992. *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. 1967. *The discovery grounded theory: Strategies for qualitative inquiry*. Chicago: Aldin.
- Goffman, E. 1959. *The presentation of self in everyday life*. NY: Doubleday, <http://search.proquest.com/docview/615365625?accountid=14777>.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. 2001. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1): 24–30.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. 2009. Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 900–912.
- Greenwald, A. G., & Breckler, S. J. 1985. To whom is the self presented? In B. R. Schlenker (Ed.), *The self and social life*: 126–145. New York: McGraw-Hill.
- Grönroos, C. 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4): 36–44.
- Guillén, M., Ferrero, I., & Hoffman, W. M. 2015. The neglected ethical and spiritual motivations in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 128(4): 803–816.
- Guillén, M., & González, T. F. 2001. The ethical dimensions of managerial leadership: Two illustrative case studies in TQM. *Journal of Business Ethics*, 34(3): 175–189.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159–170.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 356–365.
- Hayward, M. LA, Rindova, V. P., & Pollock, T. G. 2004. Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*, 25(7): 637–653.
- Helm, S. 2005. Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(2): 95–109.

- Helm, S. 2007. The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10(1): 22–37.
- Helm, S. 2011. Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7): 657–663.
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. 2004. The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 622–632.
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E., & Devendorf, S. A. 2009. Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 782–789.
- Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. 2009. An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6): 1481–1493.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. 2007. Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1): 134–146.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. 1989. Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4): 561–567.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnett, B., & James, M. 2007. Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: a two-study investigation with convergent results. *The Journal of Applied Psychology*, 92(2): 567–576.
- Hogan, J., Barrett, P., & Hogan, R. 2007. Personality Measurement, Faking, and Employment Selection. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1270–1285.
- Hooghiemstra, R. 2000. Corporate communication and impression management - new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2): 55–68.
- Huang, J., Wang, L., & Xie, J. 2014. Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: The roles of identification with leader and leader's reputation. *Social Behavior and Personality*, 42(10): 1699–1712.
- Ingold, P. V, Kleinmann, M., König, C. J., & Melchers, K. G. 2015. Shall we continue or stop disapproving of self-presentation? Evidence on impression management and faking in a selection context and their relation to job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3): 420–432.
- Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. 2002. Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 808–815.

- Jones, E. E., & Pittman, T. S. 1982. Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*: 231–263. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. 1994. Political Influence Behavior and Career Success. *Journal of Management*, 20(1): 43–65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., & Higgins, C. A. 2000. The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research. *Human Resource Management Review*, 10(4): 383.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. 1999. Effectiveness of impression management tactics across human resource situations. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(6): 1293–1315.
- Kacmar, K. M., Delery, J. E., & Ferris, G. R. 1992. Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(16): 1250–1272.
- Kacmar, K. M., & Tucker, R. 2014. The moderating effect of supervisor's behavioral integrity on the relationship between regulatory focus and impression management. *Journal of Business Ethics*, 1–12.
- Keller, K. L. 1993. Conceptualizing , measuring , and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1): 1–22.
- Kelly, G. A. 1955. The psychology of personal constructs. *The nature of personal constructs*: vol.1, 105–183. New York: Norton.
- Kennedy, S. H. 1977. Nurturing corporate images: total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, 11(3): 119.
- Kleinmann, M., & Klehe, U.-C. 2011. Selling oneself: Construct and criterion-related validity of impression management in structured interviews. *Human Performance*, 24(1): 29–46.
- Knight, L. V, & Sweeney, K. 2007. Revealing implicit understanding through enthymemes: a rhetorical method for the analysis of talk. *Medical Education*, 41(3): 226–233.
- Kristof-Brown, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1): 1.
- Kristof-Brown, A. L. 2000. Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person–job and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3): 643–671.
- Kristof-Brown, A. L., Barrick, M. R., & Franke, M. 2002. Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28(1): 27–46.
- Kumar, K., & Beyerlein, M. 1991. Construction and validation of an instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 619–627.

- Kuylen, T. A. A., & Verhallen, T. M. M. 1988. Natural grouping of banks. *In Esomar Seminar on Research for Financial Services, Research International Netherlands.*
- Laird, M. D., Zboja, J. J., Martinez, A. D., & Ferris, G. R. 2013. Performance and political skill in personal reputation assessments. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6): 661–676.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. 2011. Organizational Reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1): 153–184.
- Leary, M. R., & Allen, A. B. 2011. Personality and persona: Personality processes in self-presentation. *Journal of Personality*, 79(6): 1191–1218.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. 1990. Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, 107(1): 34–47.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. 2012. Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3): 255–264.
- Levashina, J., & Campion, M. A. 2007. Measuring Faking in the Employment Interview: Development and Validation of an Interview Faking Behavior Scale. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1638–1656.
- Lewellyn, P. G. 2002. Corporate reputation: Focusing the Zeitgeist. *Business & Society*, 41(4): 446–455.
- Liden, R. C., & Mitchell, T. R. 1988. Ingratiation Behaviors In Organizational Settings. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 13(4): 572.
- Lievens, F., & Peeters, H. 2008. Interviewers' sensitivity to impression management tactics in structured interviews. *European Journal of Psychological Assessment*, 24(3): 174–180.
- Likert, R. 1932. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., et al. 2007. Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1): 146–165.
- Lloyd, S. 2011. Triangulation research to inform corporate reputation theory and practice. *Corporate Reputation Review*, 14(3): 221–233.
- Love, E. G., & Kraatz, M. 2009. Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2): 314–335.
- Markwick, N., & Fill, C. 1997. Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 396–409.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Management*, 20(3): 709–734.

- McDonnell, M. H., & King, B. G. 2013. Keeping up Appearances: Reputational Threat and Impression Management after Social Movement Boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3): 387–419.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M., & Kriska, S. D. 2003. Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods. *Journal of Management*, 29(5): 641–661.
- McFarland, L. A., Yun, G. (Janet), Harold, C. M., Viera, L., & Moore, L. G. 2005. An examination of impression management use and effectiveness across assessment center exercises: The role of competency demands. *Personnel Psychology*, 58(4): 949–980.
- Mella, O. 1998. Naturaleza y orientaciones teórico-metodológicas de la investigación cualitativa. *CIDE*, 51.
- Men, L. R. 2012. CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1): 171–173.
- Meyer, H. E. 1979. Remodeling the Executive for the Corporate Climb. *Fortune*, 100(1): 82.
- Montagliani, A., & Giacalone, R. A. 1998. Impression Management and Cross-Cultural Adaption. *The Journal of Social Psychology*, 138(5): 598–608.
- Murphy, N. A. 2007. Appearing Smart: The Impression Management of Intelligence, Person Perception Accuracy, and Behavior in Social Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(3): 325–339.
- Nolan, L. 2015. The impact of executive personal branding on non-profit perception and communications. *Public Relations Review*, 41(2): 288–292.
- Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. 2011. Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust. *Journal of Business Ethics*, 99(2): 201–216l.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. 1985. Conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4): 41–50.
- Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S. S., & Harms, P. D. 2013. Self-presentation style in job interviews: The role of personality and culture. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10): 2042–2059.
- Peluchette, J. V, Karl, K., & Rust, K. 2006. Dressing to impress: beliefs and attitudes regarding workplace attire. *Journal of Business and Psychology*, 21(1): 45–63.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. 2011. RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1): 15–35.
- Proost, K., Schreurs, B., Witte, K. De, & Deros, E. 2010. Ingratiation and self-promotion in the selection interview: The effects of using single tactics or a combination of tactics on interviewer judgments. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(9): 2155–2169.

- Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H. 1995. Upward impression management: Goals, influence strategies, and consequences. *Human Relations*, 48(2): 147–167.
- Rao, H. 1994. The social construction of reputation : Certification contests , legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industri: 1985-1912. *Strategic Management Journal*, 15(Special issue): 29–44.
- Ravlin, E. C., & Thomas, D. C. 2005. Status and Stratification Processes in Organizational Life. *Journal of Management*, 31(6): 966–987.
- Reynolds, T. J., & Gutman, J. 1984. Avertising is image management. *Journal of Advertising Research*, 24(1): 27–38.
- Rindova, V. P., Pollock, T. G., & Hayward, M. LA. 2006. Celebrity firms: The social construction of market popularity. *Academy of Management Review*, 31(1): 50–71.
- Roberts, L. M. 2005. Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 30(4): 685–711.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. 2002. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12): 1077–1093.
- Robie, C., Komar, S., & Brown, D. J. 2010. The Effects of Coaching and Speeding on Big Five and Impression Management Scale Scores. *Human Performance*, 23(5): 446–467.
- Rosenfeld, P. 1997. Impression Management , Fairness , and the Employment Interview. *Journal of Business Ethics*, 16(8): 801–808.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. 1995. *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*. (V. N. Reinhold, Ed.). New York: Routledge: Lawrence Erlbaum.
- Roulin, N., Bangarter, A., & Levashina, J. 2014. Interviewers' perceptions of impression management in employment interviews. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2): 141–163.
- Rozell, E. J., & Gundersen, D. E. 2003. The Effects Of Leader Impression Management On Group Perceptions Of Cohesion, Consensus, And Communication. *Small Group Research*, 34(2): 197–222.
- Rui, J., & Stefanone, M. A. 2013. Strategic self-presentation online: A cross-cultural study. *Computers in Human Behavior*, 29(1): 110–118.
- Russell, D. A., & Starkman, D. L. 1990. Measuring the emotional response to advertising: BBDO's emotional measurement system and emotional Photo Deck'. *Reclame En Onderzoek*, 1: 15–26.
- Sandoval, C. A. 2002. Investigación cualitativa. In A. E. e impresores Ltda. (Ed.), *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*: 313. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.



- Schlenker, B. R. 1980. *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company, <http://search.proquest.com/docview/839153315?accountid=14777>.
- Schlenker, B. R., Weigold, M. F., & Schlenker, K. A. 2008. What makes a hero? The impact of integrity on admiration and interpersonal judgment. *Journal of Personality*, 76(2): 323–355.
- Schneider, D. J. 1981. Tactical self-presentations: Toward a broader conception. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research*: 23–40. New York: Academic Press.
- Schwaiger, M., Raitchel, S., Rinckenburger, R., & Schloderer, M. 2011. Measuring the Impact of Corporate Reputation on Stakeholder Behaviour. In R. Burke, G. Martin, & C. Cooper (Eds.), *Corporate Reputation: Managing Threats and Opportunities*: 61–86. England: Gower: Surrey.
- Schweizer, T. S., & Wijnberg, N. M. 1999. Transferring Reputation to the Corporation in Different Cultures: Individuals, Collectives, Systems and the Strategic Management of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 2(3): 249–266.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. 2000. a Stakeholder Approach To Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1): 43–62.
- Shore, T. H., Bommer, W. H., & Shore, L. M. 2008. An integrative model of managerial perceptions of employee commitment: antecedents and influences on employee treatment. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5): 635.
- Sievers, K., Wodzicki, K., Aberle, I., Keckeisen, M., & Cress, U. 2015. Computers in Human Behavior Self-presentation in professional networks : More than just window dressing. *Computers in Human Behavior*, 50: 25–30.
- Simons, T. 2002. Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. *Organization Science*, 13(1): 18–35.
- Singh, V., Kumra, S., & Vinnicombe, S. 2002. Gender and impression management: playing the promotion game. *Journal of Business Ethics*, 37(1): 77–90.
- Soler, P., & Fernández, B. 2010. La grounded theory y la investigación cualitativa en comunicación y marketing. *Icono 14*, 2(2): 203–213.
- Stevens, C. K., & Kristof-Brown, A. L. 1995. Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5): 587–606.
- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Sung, M., & Yang, S.-U. 2008. Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation. *Journal of Public Relations Research*, 20(4): 357–376.

- Swider, B. W., Barrick, M. R., Harris, T. B., & Stoverink, A. C. 2011. Managing and creating an image in the interview: The role of interviewee initial impressions. *Journal of Applied Psychology*, 96(6): 1275.
- Tata, J., & Prasad, S. 2014. CSR Communication: An Impression Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1–14.
- Tedeschi, J. T., & Melburg, V. 1984. Impression management and influence in the organization. In S B Bacharach & E J Lawler (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 3: 31–58. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Thiessen, A., & Ingenhoff, D. 2011. Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication management: Development of the integrative model of crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(1): 8–26.
- Tsai, W.-C., Chen, C.-C., & Chiu, S.-F. 2005. Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews. *Journal of Management*, 31(1): 108–125.
- Tsui, A. S. 1984. A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1): 64–96.
- Tsui, A. S. 1994. Reputational effectiveness: Toward a mutual responsiveness framework. In L. L. (Eds) Staw, B.M. and Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 16: 257–307. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. 1997. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5): 1089–1121.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. 1994. Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37(3): 688–702.
- Turnley, W. H., & Bolino, M. C. 2001. Achieving desired images while avoiding undesired images: exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86(2): 351–360.
- Uziel, L. 2010. Look at me, I'm happy and creative: The effect of impression management on behavior in social presence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(12): 1591–1602.
- Van Dijck, J. 2013. "You have one identity": performing the self on Facebook and LinkedIn. *Media, Culture & Society*, 35(2): 199–215.
- Van Iddekinge, C. H., McFarland, L. A., & Raymark, P. H. 2007. Antecedents of Impression Management Use and Effectiveness in a Structured Interview. *Journal of Management*, 33(5): 752–773.
- Van Riel, C. B. M., Stroecker, N. E., & Maathuis, O. J. M. 1998. Measuring corporate Images. *Corporate Reputation Review*, 1(4): 313–326.

- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Hough, L. M. 2001. Do impression management scales in personality inventories predict managerial job performance ratings? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4): 277–289.
- Vivian Chen, C.-H., Lee, H.-M., & Yvonne Yeh, Y.-J. 2008. The Antecedent and Consequence of Person-Organization Fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3): 210–219.
- Vonk, R. 1999. Impression formation and impression management: Motives, traits, and likeability inferred from self-promoting and self-deprecating behavior. *Social Cognition*, 17(4): 390–412.
- Walker, K. 2010. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4): 357–387.
- Walsh, G., & Beatty, S. E. 2007. Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1): 127–143.
- Walsh, G., Beatty, S. E., & Holloway, B. B. 2015. Measuring client-based corporate reputation in B2B professional services: scale development and validation. *Journal of Services Marketing*, 29(3): 173–187.
- Walsh, G., Beatty, S. E., & Shiu, E. M. . 2009. The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, 62(10): 924–930.
- Walsh, G., Mitchell, V.-W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. 2009. Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. *British Journal of Management*, 20(2): 187–203.
- Wartick, S. L. 2002. Measuring corporate reputation definition and data. *Business & Society*, 41(4): 371–392.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. 1990. Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5): 487–499.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. 1993. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12): 1431–1440.
- Wayne, S. J., & Kacmar, K. M. 1991. The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48(1): 70.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. 1995. Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1): 232–260.
- Weiss, B., & Feldman, R. S. 2006. Looking Good and Lying to do it: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4): 1070–1086.

- Wepener, M., & Boshoff, C. 2015. An instrument to measure the customer-based corporate reputation of large service organizations. *Journal of Services Marketing*, 29(3): 163–172.
- Westphal, J. D. 2010. An impression management perspective on job design: The case of corporate directors. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3): 319–327.
- Westphal, J. D., & Graebner, M. E. 2010. A matter of appearances: How corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards. *Academy of Management Journal*, 53(1): 15–43.
- White, D. W., & Lean, E. 2008. The Impact of Perceived Leader Integrity on Subordinates in a Work Team Environment. *Journal of Business Ethics*, 81(4): 765–778.
- Williams, R. J., & Barret, J. D. 2000. Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link? *Journal of Business Ethics*, 26(4): 341–350.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. 2012. European communication monitor 2012: Challenges and competencies for strategic communication: Results of an empirical survey in 42 countries. *EACD-European Association of Communication Directors*.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. R., & Laird, M. D. 2007. Toward a theory of reputation in organizations. In J. J. (Ed) Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management, Vol 26*: 163–204. US:Elsevier Science/JAI Press.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Aime, F. 2012. Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1): 156–180.
- Zinko, R., Gentry, W. A., Hall, A., & Grant, G. L. 2012. Reputational change among managers. *Journal of Managerial Issues*, 24(1): 9–26.
- Zinko, R., & Rubin, M. 2015. Personal reputation and the organization. *Journal of Management & Organization*, 21(02): 217–236.

**ANEXO**



## ANEXO I. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A DIRCOM

### BLOQUE I: CUESTIONES PRELIMINARES

1	Como <i>DirCom</i> de esta organización, ¿cómo resumiría o explicaría el trabajo que desempeña día a día? ¿Diría que su trabajo es similar al de otros <i>DirCom</i> o hay circunstancias específicas que hagan a su organización y a su trabajo particularmente únicos?
2	¿Qué le ha llevado a ser <i>DirCom</i> ?
3	¿Qué es lo que más le preocupa acerca de la profesión del <i>DirCom</i> en España? ¿Qué carencias piensa que deberían solucionarse respecto a la formación específica de estos profesionales? ¿Qué diferencias cree usted que existen con respecto a otros países?
4	¿Qué aspectos de la profesión de <i>DirCom</i> se han conseguido conquistar? ¿Qué cree que falta todavía por conseguir?
5	En su opinión, y en relación con aspectos de comunicación, ¿qué cree que usted y su organización está haciendo mejor que otras?

### BLOQUE II: CUESTIONES SOBRE IMPRESSION MANAGEMENT

6	Incluso si nunca ha oído hablar de ella, ¿qué le sugiere la expresión " <i>impression management</i> "? Si tuviera que dar una definición, ¿qué términos utilizaría? ¿Qué rasgos, acciones o comportamientos asociaría a este concepto?
7	Como <i>DirCom</i> de esta empresa, ¿qué piensa que es más importante transmitir para que los <i>stakeholders</i> internos y externos (equipo directivo, trabajadores, clientes, proveedores, competidores, inversores, accionistas, medios de comunicación, sociedad, etc.) se formen juicios favorables? ¿Qué trataría de evitar comunicar para no conseguir el efecto contrario?
8	¿Cómo evaluaría la expresión: "Es importante ser bueno pero también parecerlo"? ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿Por qué?
9	¿Cree que es importante cuidar su imagen personal? ¿Por qué? En caso afirmativo, ¿qué aspectos concretos piensa que debería cuidar, gestionar o controlar especialmente para transmitir/crear una impresión favorable?
10	En el terreno profesional, cuando alguien le presenta a otra persona (superior, cliente, colega), ¿en qué aspectos, por considerarlos más importantes, pone más énfasis para conseguir transmitir una buena impresión a su interlocutor?
11	De forma consciente, ¿trata de influir en las percepciones que otros se forman de usted? ¿Cuáles son los procesos o en qué cree que los demás se fijan a la hora de formarse una impresión de otra persona?
12	En su opinión, ¿cuáles son los factores o aspectos que de forma más contundente pueden influir en las impresiones que otros se forman de usted?
13	¿Cómo cree que actualmente le perciben otras personas (equipo directivo, clientes, trabajadores, competencia...) ¿Por qué?
14	Si tuviera que evaluar a un candidato para que trabajara en su equipo, ¿qué tipo de comportamientos y de competencias técnicas consideraría que debería de reunir?

**BLOQUE III: CUESTIONES SOBRE REPUTACIÓN CORPORATIVA**

15	¿Qué le sugiere la expresión " <i>reputación corporativa</i> "? Si tuviera que dar una definición, ¿qué términos utilizaría? ¿Qué rasgos, acciones o comportamientos asociaría a este concepto?
16	En su opinión, ¿qué es lo que distingue a una buena organización de una mala organización? ¿En qué aspectos cree que se fija la gente a la hora de querer trabajar, consumir, invertir en una organización y no en otra?
17	¿Piensa que todas las empresas comparten aspectos comunes que las hacen buenas o malas en términos de reputación corporativa? ¿Cuáles serían esos aspectos?
18	¿Qué aspectos, elementos o factores le llevarían a concluir que la organización en la que trabaja es una "buena organización" o "es un buen lugar para trabajar"? ¿Cree que su respuesta sería compartida por el equipo directivo? ¿Y por los consumidores? ¿Y por los inversores? ¿Y por otros trabajadores? ¿Por qué?
19	¿Cuáles son los factores más importantes que, en su opinión, pueden influir en la reputación de una organización de modo positivo? ¿Y de modo negativo?
20	¿Cuál cree que es el mejor modo de construir una buena reputación en una organización? ¿Cómo cree que puede destruirse o deteriorarse?
21	¿Qué conceptos cree que podrían resumir, en una sola palabra, las características que definen a una organización con una reputación positiva?
22	¿Qué consideraciones cree que pueden ser más necesarias para conseguir que una organización tenga éxito?
23	¿Cuáles cree que pueden ser las consecuencias de tener una buena reputación corporativa?

**BLOQUE III: CUESTIONES SOBRE REPUTACIÓN PERSONAL**

24	¿Qué le sugiere la expresión " <i>reputación personal</i> "? Si tuviera que dar una definición, ¿qué términos utilizaría? ¿Qué rasgos, acciones o comportamientos asociaría a este concepto?
25	¿Cuál cree que es el mejor modo de construir una buena reputación personal? ¿Cómo cree que puede destruirse o deteriorarse?
26	En su opinión, ¿cómo describiría las características de un <i>DirCom</i> con una "buena reputación"? o ¿qué conceptos cree que podrían resumir, en una sola palabra, las características que definen a un <i>DirCom</i> con una reputación positiva?
27	¿Qué aspectos de su trabajo cree usted que son más importantes para que los demás le perciban como un buen <i>DirCom</i> ?
28	¿Piensa que puede haber factores que de modo erróneo o poco razonable influyan en las percepciones que otros (equipo directivo, consumidores, trabajadores, competencia) se forman de usted como <i>DirCom</i> ?
29	¿Cuáles cree que pueden ser las consecuencias de tener una buena reputación personal?
30	¿Cree que la reputación de un <i>DirCom</i> a nivel personal puede influir en la reputación de la organización a la que representa?