



Máster en Administración y Dirección de Empresas (MADE)

Departamento de Administración de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Responsabilidad Social y Reputación Corporativa. Evidencias Empíricas

Autor: Llerandi Bueno, David

Directores: Álvarez González, Luis Ignacio y Sanzo Pérez, M^a José

TRABAJO FIN DE MÁSTER



Oviedo, Julio 2014

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. ASPECTOS CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).....	7
2.1. Concepto: perspectivas teóricas de la RSC.....	10
2.2. Motivaciones de la RSC y ventajas empresariales.....	15
2.3. Formas de materialización de RSC: Tipos de acciones.....	19
2.4. Relación de las entidades sin ánimo de lucro con el sector empresarial. La importancia de las ONG y las fundaciones en la RSC.....	21
2.4.1. La evolución de las ONG y su colaboración en estrategias de RSC.....	24
2.4.2. Las fundaciones a la hora de materializar la estrategia de RSC.....	28
2.5. La comunicación de RSC. El papel de la transparencia.....	32
2.5.1. La Transparencia como herramienta de comunicación de la RSC.....	35
3. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA.....	38
3.1. Concepto y características.....	39
3.2. Dimensiones de la reputación corporativa.....	41
3.3. Importancia de la reputación de marca.....	44
3.4. Formas de medir la reputación corporativa.....	46
3.5. La comunicación corporativa.....	52
3.6. La influencia de la RSC en la Reputación Corporativa.....	54
4. METODOLOGÍA.....	57
4.1. Características de la muestra.....	57
4.2. Descripción de las variables utilizadas.....	62
5. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	65
5.1. Análisis del grado de Transparencia y de RSC en las 100 mejores empresas en Reputación Corporativa según Merco 2013.....	65
5.2. Análisis del grado de Transparencia y de RSC en relación con los distintos criterios de clasificación.....	72
6. CONCLUSIONES.....	82
6.1. Implicaciones prácticas.....	87
6.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	90
7. BIBLIOGRAFÍA.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa.....	8
Figura 2: Modelo bidimensional de la Responsabilidad Social Corporativa.....	9
Figura 3: Noticia sobre marcas que relacionan con prácticas deshonestas.....	17
Figura 4: Fases de la evolución de las ONL hacia la Empresa Social.....	23
Figura 5: Noticia de colaboraciones ONG y empresas.....	26
Figura 6: Noticia de la fundación de un presidente de una multinacional.....	31
Figura 7: Audit de reputación.....	43
Figura 8: Noticia de estrategia de reputación.....	47
Figura 9: Modelo RQ.....	48
Figura 10: Mapa de oficinas del Reputation Institute.....	49
Figura 11: Modelo RepTrack.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Teorías instrumentales.....	12
Tabla 2: Teorías políticas.....	13
Tabla 3: Teorías integrativas.....	14
Tabla 4: Teorías éticas.....	15
Tabla 5: Empresas líderes en cada subsector en 2013 según Dow Jones Sustainability Index.....	18
Tabla 6: Estrategias sociales de RSC.....	20
Tabla 7: Marco de Reputación ficticia de Villafañe.....	42
Tabla 8: Ponderaciones finales de las distintas etapas del análisis Merco.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sectores de actividad.....	59
Gráfico 2: Nacionalidad empresas.....	61
Gráfico 3: Empresas que cotizan en Bolsa.....	62
Gráfico 4: Transparencia online de las variables de la dimensión “Datos de contacto”	66
Gráfico 5: Transparencia online de las variables de la dimensión “Identidad”.....	66
Gráfico 6: Transparencia online de las variables de la dimensión “Consejo de Administración u órgano equivalente”.....	67
Gráfico 7: Transparencia online de las variables de la dimensión “Órganos de Dirección”.....	68
Gráfico 8: Transparencia online de las variables de la dimensión “Trabajadores”.....	68
Gráfico 9: Transparencia online de las variables de la dimensión “Datos económicos”	69
Gráfico 10: Transparencia online de las variables de la dimensión “Normativa”.....	70
Gráfico 11: Transparencia online de las variables de la dimensión “Cobertura de mercado”.....	70
Gráfico 12: Transparencia online de las prácticas de “RSC”.....	71
Gráfico 13: Transparencia según sectores de actividad (I).....	73
Gráfico 14: Transparencia según sectores de actividad (II).....	74
Gráfico 15: RSC según los sectores de actividad.....	75
Gráfico 16: Transparencia en publicación de estados financieros según nacionalidad	76
Gráfico 17: Transparencia en publicación de la memoria anual según nacionalidad.....	76
Gráfico 18: Transparencia en publicación del informe de auditoría según nacionalidad.....	77
Gráfico 19: Transparencia en publicación de la normativa de gobierno según nacionalidad.....	78
Gráfico 20: Transparencia en publicación del código de buen gobierno según nacionalidad.....	78
Gráfico 21: Transparencia según su participación en Bolsa.....	80
Gráfico 22: RSC según su participación en Bolsa.....	81

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad es dinámica en el tiempo, por tanto las empresas demandan nuevas herramientas de gestión según evoluciona su pensamiento. En la actualidad las empresas buscan cualquier ventaja competitiva para ganar mercado a la competencia. Por ese motivo, en el presente estudio se quiere comprobar si conceptos corporativos clave en la actualidad como Responsabilidad Social, Reputación, o Transparencia aportan a la empresa ese valor que le permite obtener una gran imagen en el mercado y conseguir ventajas frente a sus rivales.

Si bien, la importancia de la Imagen Corporativa ha existido siempre desde el nacimiento de la empresa, la diferencia radica que hasta en los tiempos modernos no se utiliza como la base de la estrategia corporativa. Es decir, no se estudian ni sus dimensiones ni el efecto que tiene sobre los consumidores. Después de la etapa industrial, los pilares que sostenían el mundo empresarial ya sólo son la vieja estructura que se ha convertido en genérica para todas las empresas y en secundaria en la era de la información y la competitividad (Costa Solá, 2003). Por tanto conceptos intangibles como Reputación, Responsabilidad Social o Imagen se convierten en esenciales para las empresas. Este proceso inimaginable años atrás produjo numerosos estudios en la última década del siglo XX y la primera del XXI donde los autores intentaban darles explicación y pretendían desglosarlos para averiguar los factores influyentes.

En línea con estas ideas, el objetivo principal del presente trabajo es evaluar en qué medida los conceptos de Responsabilidad Social y Reputación condicionan la Imagen Corporativa de las empresas españolas. En este trabajo se profundizará en estos conceptos para conocer en mejores condiciones su importancia, analizando desde sus ventajas e inconvenientes hasta sus perspectivas futuras. Un sector quizá en muchas ocasiones olvidado y que se estudiará es el relacionado con las organizaciones sin ánimo de lucro, en general, y las fundaciones en particular; para evaluar en qué medida es utilizado por las empresas para canalizar su compromiso social y reforzar su Reputación e Imagen Corporativa. El trabajo empírico tendrá como principal objetivo conocer la Transparencia de las empresas de la muestra a través de sus páginas web, y así saber si las empresas que dominan el mercado español ejemplifican los beneficios

que se comentan en el apartado teórico. Además, se estudiarán variables de Responsabilidad Social para conocer cuáles son las vías que más se utilizan para la realización de estas actividades y cuáles son los fines destinatarios principales de estas prácticas. Para finalizar el trabajo empírico también se tiene como objetivo estudiar las variables comentadas según diferentes criterios de clasificación (sector de actividad, nacionalidad y participación en Bolsa) para conocer si hay diferencias significativas en la Responsabilidad Social y en la Transparencia de las empresas según los criterios de valoración expuestos.

La metodología de este proyecto se puede dividir en dos etapas. Una primera etapa teórica donde se desarrolla todos los conceptos del estudio y se revisará toda la literatura acerca de los temas abordados; y una segunda etapa empírica que consiste en analizar las páginas web de las 100 empresas líderes en el tejido empresarial español según el estudio de MERCO 2013. Este estudio evalúa la reputación de las empresas y de sus líderes en España, en relación a una serie de variables clave de transparencia y otros factores condicionantes. En sus páginas web se recaba todos los datos que estén relacionados con los conceptos en estudio para posteriormente editarlos y generar una base de datos con el programa SPSS que permita analizar la información relevante de una manera más trascendente.

Las principales aportaciones de proyecto recaen en estudiar de manera profunda el marco de Transparencia de las mejores empresas en Reputación Corporativa, y así poder describir la situación del mercado español en relación a prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. Así se conocerá el grado de Transparencia y el nivel de Responsabilidad Social existente en el mercado español. Además el trabajo mostrará la preferencia de las empresas por los destinatarios de estas actividades y sus formas de materialización más utilizadas. Además, con este estudio se observará la relación de las empresas con las nuevas tecnologías ya que toda la información del estudio se conseguirá a través de sus páginas webs.

2. ASPECTOS CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

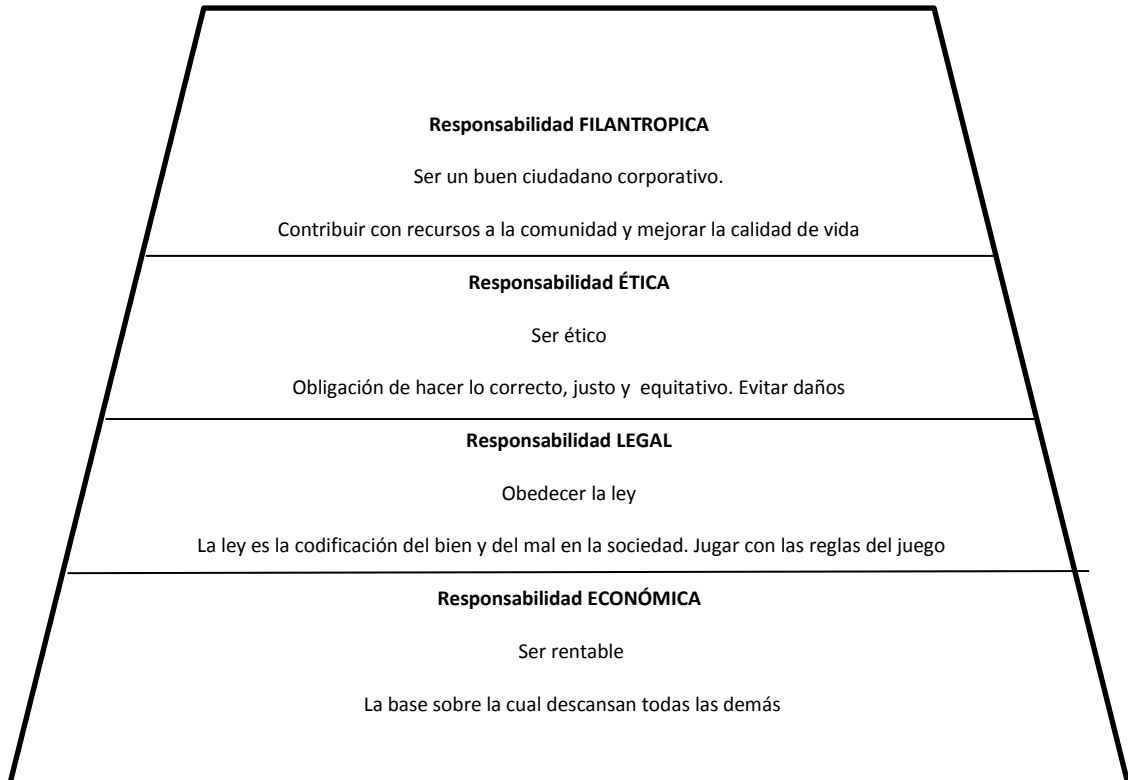
Los estudiosos de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) han tenido muchas discusiones a la hora de fijar el origen de este concepto. Muchos autores marcan una primera etapa de estudio denominada *filosófica* ya que es el nacimiento del concepto de forma abstracta relacionándose con la ética y la moral. En ésta primera etapa se puede destacar a Robert Owen a principios del siglo XIX donde apostaba por una sociedad cooperativa donde los trabajadores bien tratados por las empresas darían un mayor rendimiento para la obtención de beneficios. Un segundo momento clave fue el año 1923 cuando Oliver Sheldon publicó su estudio “The Philosophy of Management” en el que manifestaba que las responsabilidades básicas de la gestión son sociales. El tercer punto de inflexión se sitúa en el inicio en los años 50 cuando el mundo empresarial se enfrentó a grandes escándalos financieros y Brown (1953) publica su obra “Social Responsibilities of the Businessmen”, donde señala que la RSC es la obligación de los dirigentes de las empresas para conseguir los objetivos y valores de la sociedad.

No obstante, la prioridad de las conductas socialmente responsables ha tenido altibajos a lo largo de la historia ya que en los años 60 se vuelven a considerar un gasto negativo. Autores como Friedman (1970) defendían estas posiciones. Mientras en los 70 se considera la RSC como un concepto a desarrollar, más como una responsabilidad ética que como una oportunidad empresarial, y se afirma que *“las empresas deben seguir siendo fundamentalmente una institución económica, pero tienen responsabilidad para ayudar a la sociedad a alcanzar sus metas básicas, y por tanto tienen responsabilidades sociales”* (Steiner 1971). Por su parte, la siguiente década de los años ochenta del pasado siglo se centra en la formulación de teorías, modelos y términos alternativos, como la base de la Teoría de los grupos implicados de Freeman (1984): *“La empresa debe atender no sólo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad, tendente al logro de los objetivos de la compañía”*.

Pero, sin duda, que no es hasta la década de los 90 cuando el concepto de RSC vuelve a recuperar la importancia que se merece y surgen una serie de estudios sobre la

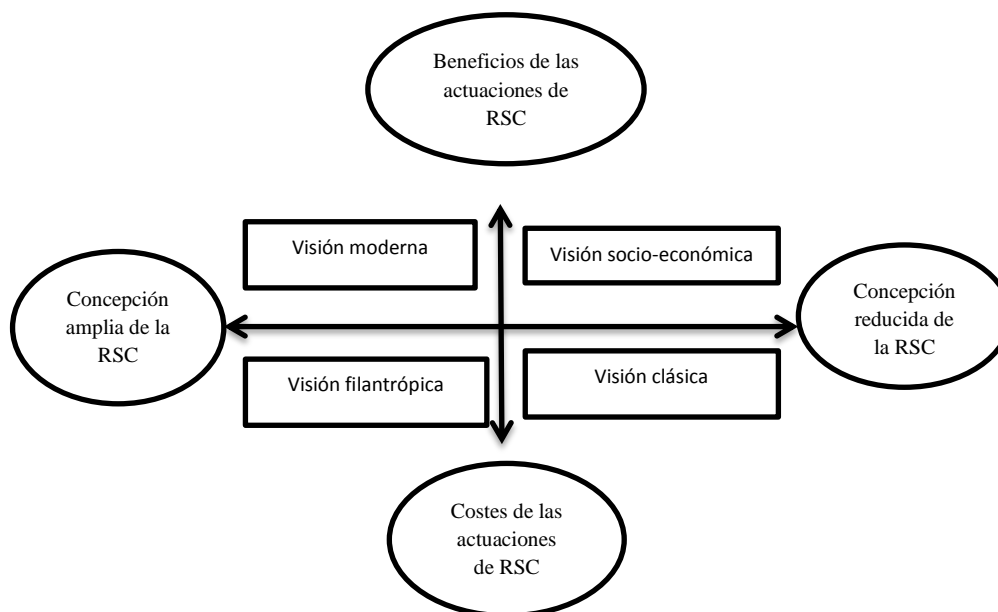
relación directa con los resultados económicos de la empresa. Cabe destacar en éste periodo la pirámide de Carroll (1991) para representar los cuatro tipos de responsabilidades de la RSC (Figura 1), así como el modelo bidimensional de los enfoques de la RSC desde una perspectiva organizacional de Quazi y O'Brien (2000) (Figura 2).

Figura1: La pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa



Fuente: Carroll (1991)

Figura 2: Modelo bidimensional de la Responsabilidad Social Corporativa



Fuente: Quazy y O'Brien (2000)

El impulso final del desarrollo de la RSC se produce a finales de los 90 y en los inicios del siglo XXI, cuando las empresas empiezan a explotar las ventajas de las estrategias socialmente responsables, y las ven como una oportunidad para mejorar la imagen y así aprovechar una ocasión única de diferenciarse de sus competidores. Las compañías empiezan a incorporar estas acciones a la misión, visión y a sus principios corporativos con lo que las introduce dentro de sus estrategias empresariales. Además comienzan a ser pilares fundamentales dentro de las organizaciones y cada vez se asocian más a la maximización del beneficio (Werther y Chandler, 2005). También han estimulado estas actitudes los diferentes hechos que han salido a la luz de prácticas deshonestas durante la crisis económica apareciendo en muchos momentos escándalos que suponían una pérdida de valor de la imagen de la empresa que conllevaba una pérdida de confianza del consumidor, repercutiendo negativamente en los resultados económicos de la empresa (Bronchain, 2003). En este momento la sociedad mira de forma muy crítica las actitudes deshonestas; por tanto las empresas se encaminan a una gestión ética y transparente si no quieren que los consumidores les penalicen en el mercado (De la Fuente y De Quevedo, 2003). En consecuencia, se puede afirmar que estamos ante el mejor momento para conocer en profundidad que significa la Responsabilidad Social Corporativa.

2.1. Concepto: perspectivas teóricas de la RSC

¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)? Sin duda, este concepto tiene muchas definiciones según el autor u organización que lo determinen.

Así, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (asociación mundial de más de 200 empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible) la definió como *“el compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como de la comunidad local y la sociedad en general”* (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2002).

Por su parte, a nivel Europeo el Libro Verde de la UE considera que es *“la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. De forma amplia es definida como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”* (Libro Verde de la UE, 2001)

Por último, la ISO 26000, norma internacional de carácter voluntario que ofrece una guía en responsabilidad social elaborada por una representación de las seis partes implicadas en la gestión económica (empresas, gobiernos, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales e investigadores), define la Responsabilidad Social Empresarial como la *“responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”* (ISO 26000, 2010).

Después de estudiar estas definiciones se puede afirmar que la RSE o la RSC supone *la realización de acciones de carácter voluntario por parte de la empresa, de forma que mejoren la sociedad y se preocupen por el medio ambiente*. Pero quizá haya que elaborar un análisis más profundo y por lo menos intentar explicar claramente sus dos dimensiones: interna y externa. La primera se realiza dentro de la empresa y consisten tanto en prácticas responsables en lo social que influyen a trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, como en las prácticas respetuosas con el medio ambiente en actividades de la empresa, es decir, todo lo relacionado con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Por otra parte está la dimensión externa que abarca mejoras en las comunidades locales para contribuir a su desarrollo, relaciones con otros socios comerciales como proveedores o consumidores para así ofrecer de una manera ética y ecológica los productos o servicios que desean, y, por último, acciones que pueden ayudar a superar los problemas sociales y ecológicos mundiales.

Una vez delimitado el concepto de RSC parece necesario analizar los diferentes puntos de vista de las distintas teorías que la fundamentan. En este contexto, parece interesante la simplificación llevada a cabo por Garriga y Melé (2004) que las divide en cuatro teorías fundamentales que diferencia según la interacción entre empresa y sociedad.

1. Teorías instrumentales. La RSC es un mero instrumento para conseguir el fin último de beneficio económico, es decir, solo se realizan las actividades sociales en la organización para sacar la mayor ventaja económica (Tabla 1). Existen tres teorías principales que se pueden identificar como instrumentales, según los objetivos económicos de cada una de ellas. La primera se centra en la maximización del valor de la empresa para el accionista (Friedman, 1970; Jensen, 2000). La segunda tiene como objetivo analizar las estrategias que posibiliten la obtención de ventajas competitivas. Dentro de esta teoría pueden diferenciarse principalmente tres estrategias, como la inversión social en contextos competitivos (Porter y Kramer, 2002), la estrategia basada en los recursos naturales de la empresa (Hart, 1995; Litz, 1996) o la estrategia dirigida a la base de la pirámide económica (Prahalad y Hammond, 2002; Hart y Christiansen, 2002; Prahalad, 2003). La última teoría relaciona el marketing con causa con una

estrategia para mejorar la imagen corporativa (Murray y Montanari, 1986; Varadarajan y Menon, 1988).

Tabla 1: Teorías instrumentales

Enfoque	Descripción	Autores relevantes
Maximización del valor para el accionista.	Maximización de las utilidades (beneficio económico) de los accionistas de la empresa en el largo plazo.	Friedman(1970); Jensen(2000)
Estrategias para obtener ventajas competitivas.	Inversión social en contextos competitivos.	Porter y Kramer (2002)
	Estrategia basada en los recursos naturales y capacidades de dinamismo de la empresa.	Hart (1995); Litz (1996)
	Estrategia dirigida a la base de la pirámide económica de la organización.	Prahalad y Hammond (2002); Hart y Christiansen (2002); Prahalad (2003)
Marketing con causa	Actividades de carácter altruista reconocidas por la sociedad y utilizadas como herramienta de marketing	Varadarajan y Menon (1988); Murray y Montanari (1986)

Fuente: Garriga y Melé (2004)

2. Teorías políticas. Su base es el reconocimiento de la obligación de las empresas de aceptar responsabilidades por su participación en la sociedad (Tabla 2). Las diferencias entre los enfoques radican en las conexiones entre empresa y sociedad derivadas del poder que tienen las organizaciones en ellas. Existen tres enfoques principales según el grado de responsabilidad en la sociedad. El primero es el constitucionalismo corporativo que marca las responsabilidades empresariales según el grado de poder social que posee (Davis, 1960 y 1967). El segundo se basa en la teoría del contrato social entre empresa y sociedad (Donaldson y Dunfee, 1994 y 1999).

Finalmente, un último enfoque es la ciudadanía corporativa donde se entiende que la empresa es como un ciudadano, y por tanto tiene que estar comprometida con la mejora de la sociedad (Andriof y McIntosh, 2001; Wood y Lodgson, 2002; Matten y Crane, 2005).

Tabla 2: Teorías políticas

Enfoque	Descripción	Autores relevantes
Constitucionalismo corporativo	Las responsabilidades sociales de la empresa surgen de la cantidad de poder social que ésta tiene.	Davis (1960, 1967)
Teoría del contrato social	Se asume la existencia de un contrato social entre empresa y sociedad.	Donaldson y Dunfee (1994, 1999)
Ciudadanía corporativa	La organización se concibe como un ciudadano con un cierto grado de involucración en la sociedad.	Andriof y McIntosh (2001); Wood y Lodgson(2002); Matten y Crane (2005)

Fuente: Garriga y Melé (2004)

3. Teorías integrativas. Plantean la dependencia social de las empresas para conseguir los objetivos de crecimiento y supervivencia, es decir, las empresas necesitan a la sociedad para su desarrollo (Tabla 3). La dirección de la empresa deberá atender a las demandas sociales para incorporarlas a la actividad; así la empresa trabajará de acuerdo con los valores sociales de ese momento. Por lo tanto no hay acciones específicas de responsabilidad social ya que estas variarán según lugar y tiempo. Según la integración de las demandas sociales en la empresa se pueden dividir las teorías integrativas en cuatro enfoques. El primero consiste en la gestión de activos sociales que puedan afectar a la organización (Sethi, 1975; Ackerman, 1973; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wartick y Mahon, 1994). El segundo enfoque es la responsabilidad pública; por tanto una empresa socialmente responsable tiene que actuar según la ley y las políticas públicas de la empresa (Preston y Post, 1975 y 1981). El tercero es la teoría de los

grupos de interés, luego la organización debe mantener un equilibrio entre ellos, porque tienen influencia tanto en la empresa como en la sociedad (Rowley, 1997; Agle y Mitchell, 1999). El último enfoque es la actuación social corporativa que busca la legitimidad social e intentar cubrir las demandas sociales a través de las organizaciones (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995).

Tabla 3: Teorías integrativas

Enfoque	Descripción	Autores relevantes
Gestión de activos sociales	Procesos corporativos de respuesta a cuestiones sociales y políticas que pueden afectar a la empresa	Sethi (1975); Ackerman (1973); Jones (1980); Vogel (1986); Wartick y Mahon (1994)
Responsabilidad pública	La ley y la política públicas de la empresa se toman como referencia para actuar socialmente	Preston y Post (1975, 1981)
Teoría de los grupos de interés	Equilibrio entre los intereses de los grupos de interés de la empresa.	Rowley (1997); Agle y Mitchell (1999)
Actuación social corporativa	Búsqueda de la legitimidad social y los procesos que permiten dar una respuesta adecuada a las demandas sociales	Carroll (1979); Wartick y Cochran (1985); Wood (1991) Swanson (1995)

Fuente: Garriga y Melé (2004)

4. Teorías éticas. Consideran imprescindibles la aceptación de responsabilidades sociales por parte de las empresas ya que creen que estas acciones son obligaciones éticas que tienen las organizaciones empresariales (Tabla 4). Se basa en los principios básicos universales que marcan el camino de la gestión y conseguir así evolucionar la sociedad. Algunos de los enfoques de las teorías éticas son los siguientes. La teoría normativa de los grupos de interés, es decir, se deben aplicar las normas morales de los grupos de interés (Freeman, 1984 y 1994; Evan y Freeman, 1988; Donaldson y Preston,

1995; Freeman y Phillips, 2002). La de los derechos universales es el marco de actuación de la empresa (The Global Sullivan Principles, 1999; United Nations Global Compact, 1999). La del desarrollo sostenible es un objetivo que deben conseguir las organizaciones (World Commission on Environment and Development, 1987; Gladwin, Kenelly y Krause, 1995). El último enfoque es el bien común para toda la sociedad (Kaku, 1997; Alford y Naughton, 2002; Melé, 2002).

Tabla 4: Teorías éticas

Enfoque	Descripción	Autores relevantes
Teoría normativa de los grupos de interés	Considerar las obligaciones fiduciarias hacia los grupos de interés de la empresa. Aplicación de normas morales.	Freeman (1984,1994); Evan y Freeman (1988); Donaldson y Preston (1995); Freeman y Phillips (2002);
Derechos universales	Marco basado en derechos humanos, laborales y de respeto al medio ambiente.	The Global Sullivan Principles (1999); United Nations Global Compact (1999)
Desarrollo sostenible	Conseguir el desarrollo humano considerando las generaciones presentes y futuras.	World Commission on Environment and Development (Brutland Report) (1987); Gladwin, Kenelly y Krause (1995)
El bien común	Orientación hacia el bien común para toda la sociedad.	Alford y Naughton (2002); Melé (2002); Kaku (1997)

Fuente: Garriga y Melé (2004)

2.2. Motivaciones de la RSC y ventajas empresariales

Como ya se ha comentado en varias ocasiones, en la actualidad estamos en un mundo dinámico y globalizado donde las empresas tienen que evolucionar y adaptarse al entorno que las rodea para no quedarse fuera del mercado. Por tanto para explicar las motivaciones que estimulan las acciones de RSC y las ventajas que estas conllevan, es necesario analizar en primer lugar el ámbito en el que compete la empresa en este

momento. También es importante resaltar que cuando se habla de actitudes responsables no tienen por qué vincularse necesariamente con las obligaciones empresariales de índole legal, ya que se parte de la hipótesis de que todas las empresas actúan y quieren actuar de acuerdo a éstas normas.

Ahora la sociedad demanda la participación empresarial en el desarrollo económico y social de las comunidades. Así las actividades de RSC establecen una réplica que además mejora los resultados económicos y de imagen. Pero no siempre han sido estas las bases de la RSC, tal como se ha explicado en epígrafes anteriores, ya que desde el nacimiento del concepto las motivaciones han sido muy variadas. Sin embargo las motivaciones o ventajas que las organizaciones empresariales tienen o han tenido para mostrar actitudes socialmente responsables siempre han poseído un denominador común: la búsqueda de una mejora de la imagen de la empresa. Muchos autores creían que esta mejora era como una simple estrategia de marketing y no le encontraban ninguna relación con un aumento del resultado económico aunque en la actualidad estos beneficios ya están más que probados. Ésta importancia de la imagen se ha acentuado debido a tres factores importantes: el desarrollo de los medios de comunicación que permiten que en segundos una noticia sea conocida en cualquier parte del planeta; la creación de organizaciones sin ánimo de lucro; y los estudios desarrollados a finales del siglo XX que se encargaron de concienciar a la sociedad sobre el grave problema que puede acarrear una mala utilización de los recursos existentes.

Como se ha comentado, la única visión de las empresas tiempo atrás era la búsqueda del máximo beneficio, lo que produjo prácticas y comportamientos incorrectos como el trabajo infantil, deslocalizaciones, salarios muy bajos, etc... Por tanto, existen empresas que en relación con su imagen, uno de los activos intangibles más importantes, empiezan con una gran desventaja, teniendo que multiplicar los esfuerzos y las inversiones para poder reponer su reputación mediante estrategias de RSC. Aun así, todavía en la actualidad existen empresas realizando prácticas dudosas que muchos sectores se encargan de difundir y que producen un deterioro en la imagen muy importante (Figura 3).

Figura 3: Noticia sobre marcas que relacionan con prácticas deshonestas

Listas de marcas que utilizan esclavitud laboral adulta e infantil

Hanes LL Bean y Gymborree, utilizan el trabajo forzoso infantil en sus plantas de producción de algodón de Uzbekistán. Nike es la mayor compañía mundial de calzado deportivo, y posee 11 fábricas en Indonesia, que producen 55 millones de zapatos cada año (solo un par cada 50, se vende a los consumidores indonesios, la mayor parte se exporta a los Estados Unidos).

Las marcas agro-industriales como Monsanto, Cargill y Archer Daniels Midland participan igualmente de estas prácticas. Los pequeños agricultores de diferentes partes del mundo están obligados a comprar semillas de estos gigantes agroindustriales y revender sus productos a precios "insostenibles". Las personas que trabajan en explotaciones agrícolas que exportan productos como la piña, el caucho, el algodón, el cacao, el té y las flores abastecen las principales marcas de procesamiento de alimentos como Kraft, Nestlé y Dole. Estas empresas violan los derechos de los trabajadores en áreas como salarios, horas de trabajo, libertad sindical y la exposición a productos químicos peligrosos o tóxicos.

La empresa taiwanesa Foxconn, que emplea a 1,2 millones de personas sólo en China, incumple flagrantemente las leyes laborales y hasta arremete contra la dignidad de sus trabajadores, para producir aparatos electrónicos de la forma más rápida y barata posible. Compañías como Apple, Amazon, Dell, HewlettPackard, Nintendo, Nokia o Samsung se benefician de esa situación.

Hay niñas y adolescentes trabajando sin contrato, privadas de libertad y en condiciones insalubres durante más de 72 horas a la semana por un salario de 0,88 euros al día.

Ese es el sombrío escenario laboral de miles de jóvenes del estado de Tamil Nadu, al sur de la India, que son empleadas en condiciones de esclavitud por empresas textiles de aquel país que luego suministran sus productos a grandes firmas internacionales. Entre los gigantes mundiales de la moda que comercian con esa red de trabajo esclavo están Tommy Hilfiger, Timberland, H&M, Marks&Spencer, Diesel, Gap, C&A, El Corte Inglés, Inditex -propietaria de Zara- y Cortefiel. La marca de juguetes Mattel y la de Chiccorealizan la concesión de la producción de sus juguetes a las industrias chinas. En 1993 ardió otra fábrica que provocó la muerte de 84 personas.

La empresa estadounidense McDonald's utiliza en China el trabajo de menores de 14 años. Por medio de una compañía china, City Toys McDonald's fabrica muñecos de peluche, por muy poco dinero a la hora. El 20% de la plantilla, unos 400, son menores y duermen en una nave en camas sin colchón y carecen de dinero para adquirir el permiso de residencia.

Fuente: <http://www.solidaridad.net>

16 de abril de 2014 (Día internacional contra la explotación infantil)

También existe una motivación que muchos autores y empresas se olvidan de señalar que consiste en la ventaja competitiva que se consigue con estrategias socialmente responsables desarrolladas de un modo continuo en el tiempo. Se consiguen ventajas competitivas tanto en las estrategias internas como en las externas; por ejemplo, con las internas se puede destacar el aumento de la implicación y satisfacción de los empleados de forma que mejoren su productividad y la eficiencia de la empresa. Todos los cambios organizativos de este tipo permiten también retener el conocimiento en la empresa, es decir, conseguir que el capital intelectual no se marche de la organización porque produciría múltiples costes en el aprendizaje del nuevo personal y también de la pérdida de experiencia tan importante en el sector laboral. Mientras con las externas pueden acceder a nuevos mercados, en los que aumentarán su cuota, o conseguir mayores inversiones. Una muestra de la importancia de la RSC en los inversores son los nuevos índices bursátiles de empresas que utilizan estas prácticas como el FTSE4Good o Dow Jones Sustainability Index (Tabla 5).

Tabla 5: Empresas líderes en cada subsector en 2013 según Dow Jones Sustainability Index

Index

Industry Group Leaders 2013

For each of the 24 industry groups represented in the Dow Jones Sustainability Index, you find a detailed report on the respective RobecoSAM industry group leader below (effective as of September 2013).

Name	Industry Group	Country	Report
Volkswagen AG	Automobiles & Components	Germany	
Australia & New Zealand Banking Group Ltd	Banks	Australia	
Siemens AG	Capital Goods	Germany	
Adecco SA	Commercial & Professional Services	Switzerland	
Panasonic Corp	Consumer Durables & Apparel	Japan	
Tabcorp Holdings Ltd	Consumer Services	Australia	
Citigroup Inc	Diversified Financials	United States	
BG Group PLC	Energy	United Kingdom	
Woolworths Ltd	Food & Staples Retailing	Australia	
Nestle SA	Food, Beverage & Tobacco	Switzerland	
Abbott Laboratories	Health Care Equipment & Services	United States	
Henkel AG & Co KGaA	Household & Personal Products	Germany	
Allianz SE	Insurance	Germany	
Akzo Nobel NV	Materials	Netherlands	
Telenet Group Holding NV	Media	Belgium	
Roche Holding AG	Pharmaceuticals, Biotechnology & Life Sciences	Switzerland	
Stockland	Real Estate	Australia	
Lotte Shopping Co Ltd	Retailing	Republic of Korea	
Taiwan Semiconductor Manufacturing Co Ltd	Semiconductors & Semiconductor Equipment	Taiwan	
SAP AG	Software & Services	Germany	
Alcatel-Lucent	Technology Hardware & Equipment	France	
KT Corp	Telecommunication Services	Republic of Korea	
Air France-KLM	Transportation	France	
EDP - Energias de Portugal SA	Utilities	Portugal	

Fuente: Página web <http://www.sustainability-indices.com/>

Para finalizar es preciso comentar que todos estos comportamientos tienen que ser analizados a largo plazo, ya que son cambios estructurales en la empresa que conllevan un tiempo de cara a conseguir saber los resultados reales alcanzados.

2.3. Formas de materialización de RSC: Tipos de acciones

Es difícil abarcar todos los tipos de actuaciones de RSC. No obstante, las empresas parecen concentrar sus actuaciones en tres aspectos fundamentales de la sociedad: económico, medioambiental y social. Además sus estrategias pueden estar encaminadas a grupos de interés tanto internos, como empleados o directivos, como externos, como clientes, proveedores, sociedad o medio ambiente. Para describir de manera sistemática las posibles formas de materialización de RSC se va a utilizar el modelo propuesto por “*The Global Reporting Initiative*” [organización fundada en 1997 por la “Coalition for Environmentally Responsible Economies” CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)], más concretamente la guía que utilizan para verificar la aplicación de las directrices del compromiso voluntario de RSC y que ayuda a realizar los posteriores indicadores.

1. Económicas. La primera dimensión que se va a comentar es el impacto económico directo que pueden acarrear algunas políticas de RSC. La dimensión económica de la sostenibilidad afecta al impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial. Este impacto puede recaer sobre los siguientes agentes: clientes, proveedores, empleados, proveedores de capital o el sector público.

2. Medioambientales. La segunda dimensión consiste en los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Las actuaciones se pueden realizar en los siguientes temas: materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones o residuos, proveedores, productos o servicios y transporte.

3. Sociales. La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que

opera. Como actúa sobre diferentes categorías y aspectos se presenta a continuación una tabla resumen (Tabla 6).

Tabla 6: Estrategias sociales de RSC

	Categoría	Aspecto
SOCIAL	Prácticas Laborales	Empleo Relaciones laborales Salud y seguridad Formación Diversidad e igualdad
	Derechos Humanos	Estrategia y gestión Libertad de acción No discriminación Trabajo infantil Trabajos forzados Prácticas disciplinarias Derechos de pueblos indígenas
	Sociedad	Comunidad Soborno y corrupción Contribuciones políticas Competición y políticas de precios
	Responsabilidad de productos	Salud y seguridad del cliente Productos y servicios Marketing Privacidad

Fuente: <https://www.globalreporting.org>

2.4. Relación de las entidades sin ánimo de lucro con el sector empresarial. La importancia de las ONG y las fundaciones en la RSC

Las Organizaciones No Lucrativas (ONL) son “*organizaciones privadas que tienen prohibido el reparto de beneficios entre los miembros y promotores*” (Hansmann, 1987). Presentan rasgos que desde su origen, fines y funcionamiento están muy próximos a los que se consideran como básicos en la RSC. El sector no lucrativo muestra una gran complejidad y heterogeneidad originadas por diferentes factores como el tamaño de las ONL, la diversidad de las formas jurídicas, el tipo de actividades y los grupos de interés. Algunas teorías económicas justifican su existencia por fallos del mercado y del sector público (Weisbrod, 1975; Ben-Ner, 1986; Morley, 2006) mientras que otras la justifican por el descubrimiento de los ciudadanos de ser capaces de organizarse para realizar proyectos para la comunidad (Bryce, 2006). En estos trabajos se hace referencia a las ONL como mediadoras entre empresa y sociedad, además de comprobar que las empresas cumplan sus promesas en materia de RSC, complementando la labor de la Administración Pública.

En Europa, existe una evolución de buena parte de las organizaciones no lucrativas hacia un sentido productivo, por tanto han comenzado a confrontarse de manera sustantiva con la producción de bienes y servicios. Este cambio reclama nuevas formas de organización y funcionamiento. Las ONL han emprendido un proceso de adaptación a una nueva realidad socio-económica, asumiendo buena parte de la gestión de servicios que anteriormente eran responsabilidad de la Administración Pública. Diferentes estudios han empezado a considerar a las ONL como piezas indispensables en el desarrollo del bienestar social (Rodríguez y Codorniú, 1997) o como “brazos ejecutores de la política social del Estado” (Ruiz et al, 2000; Cortés, Hernán y López, 1996; Casado, 1994).

Una buena parte de las ONL se están encaminando a lo que muchos autores denominan Empresa Social (Ramos y Martín, 2001) que se caracteriza por su finalidad social y su gestión de tipo empresarial. En ese proceso se pueden distinguir cuatro fases por las que las ONL han transitado hasta obtener ese nuevo carácter de Empresa Social (Figura 4).

1. Fase de creación. Este periodo abarca la segunda mitad de los años setenta y primera de los ochenta. Es la etapa en la que se constituye la entidad aunque en ocasiones no llega a tomar personalidad jurídica propia. Se caracteriza por una fuerte ideológica cultural y una filosofía de intervención alejada de organismos públicos y de intereses económicos de las empresas lucrativas. Son organizaciones sencillas de carácter local y de sencilla gestión por parte de un grupo de voluntarios.

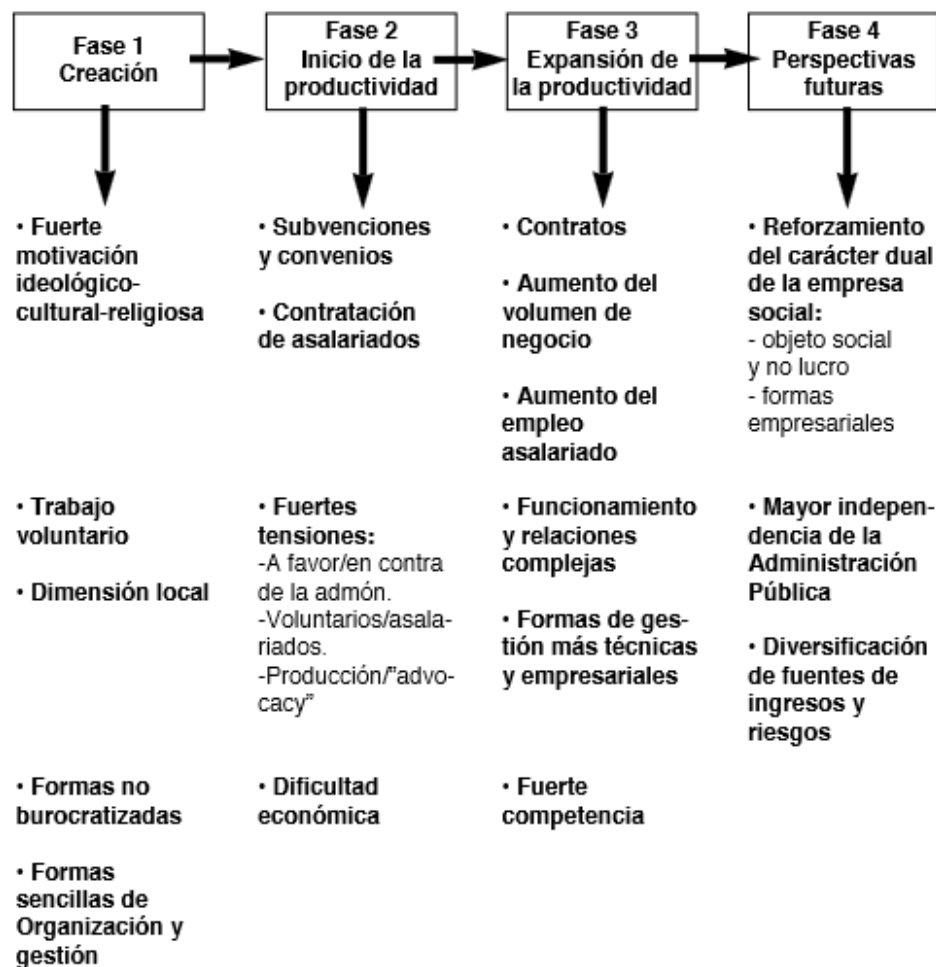
2. Fase de inicio de productividad. Esta fase abarca la segunda mitad de los años ochenta. La Administración Pública empieza a contemplar la posibilidad de delegar la gestión de algunos servicios y cierta producción. Se valora la posibilidad de la externalización a través de las ONL, mediante el aumento de subvenciones y de convenios. De esta manera, se producen cambios en las ONL ya que se cambia del voluntarismo a la ejecución de programas concretos; por tanto las organizaciones tienen que realizar cambios estructurales como la contratación de asalariados. Es una fase de mucha tensión debido a los importantes cambios que se produce. Además las ONL sufren dificultades económicas por el retraso de los pagos por parte de la Administración Pública que se logra superar con una gran implicación de los empleados.

3. Fase de expansión y consolidación de la productividad. Se desarrolla en la década de los noventa. Se consolida la externalización de los servicios por parte de la Administración Pública. Se realizan cambios en la gestión ya que empiezan a ser grandes organizaciones que necesitan mayor número de empleados debido al aumento del volumen de proyectos. Así, el funcionamiento y las relaciones se hacen más complejas por lo que las ONL necesitan evolucionar hacia formas de organización y gestión más técnicas de tipo empresarial. Las Administraciones Públicas se consolidan como los principales clientes, por tanto existe una dependencia económica muy fuerte. Por culpa de esta dependencia y del contrato público de libre concurrencia las ONL están en un ambiente de alta competitividad.

4. Fase de perspectivas futuras. La fuerte dependencia comentada causa importantes inconvenientes por lo cual deben buscar nuevas fuentes de ingresos que sigan reforzando el carácter dual. Se estudian diferentes posibilidades para además de conseguir mayor independencia de las entidades públicas se consiga una diversificación

de riesgos, algunas alternativas que se barajan son las donaciones privadas o la colaboración con empresas mediante el pago por servicios.

Figura 4: Fases de la evolución de las ONL hacia la Empresa Social



Fuente: "Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social" Ramos, F. y Martín, M. J. (2001)

2.4.1. La evolución de las ONG y su colaboración en estrategias de RSC

Un grupo importante de las ONL son las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). En la actualidad, se está produciendo un cambio estructural en las ONG ya que se están acercando al sector empresarial para conseguir los beneficios sociales programados. Su origen se asocia con el nacimiento a mediados del siglo XIX de organizaciones a favor de los más necesitados que defendían los derechos humanos como Cruz Roja en 1864. Sin embargo, algunos autores se remontan a una etapa anterior y marcan las raíces de las ONG en la Edad Media con el nacimiento de organizaciones religiosas con fines de acogida (García, 2006). También existen autores que fijan el punto de partida de lo que hoy llamamos ONG en una fecha intermedia, finales del siglo XVIII y comienzo del XIX con dos hechos relevantes de la historia: la Revolución Francesa y la Revolución Industrial (Baiges et al., 1996; Serrano, 2001; Gómez, 2004). Se pueden definir como “*organizaciones internacionales cuya constitución no sea consecuencia de un tratado internacional*” (Naciones Unidas, 1950), con esto intentaba marcar su carácter privado e independiente. Otros autores completaron la definición ya que Naciones Unidas no explica el fin no lucrativo de las ONG ni su voluntad de desarrollo para una transformación social.

Todos estos años las ONG se han dedicado a realizar sus labores sociales de manera independiente, pero la globalización y el creciente interés de la sociedad por conocer las prácticas sociales y medioambientales de las empresas han producido un acercamiento entre las dos partes. Así, las empresas pueden mejorar su imagen en muchos casos dañada por políticas imprudentes y las ONG pueden conseguir fondos para sus actividades, provocando un cambio en las operaciones empresariales. De esta manera, aspiran a un cambio de modelo en la gestión empresarial. Buscan que el negocio permita no sólo cubrir los objetivos económicos sino también objetivos sociales y medioambientales que mejoren la sociedad. El entorno contiene tres fuerzas que conducen al acercamiento entre las empresas y las ONG.

1. Fuerzas políticas. Tanto las ONG como la sociedad tienen la percepción del progresivo abandono de funciones sociales por parte del Estado. Así, intentan realizar

ese papel mediante acciones conjuntas con empresas, de ésta manera se está produciendo un traspaso de responsabilidades del Estado a estas organizaciones.

2. Fuerzas económicas. La globalización y los mercados internacionales han producido nuevas necesidades originadas en los nuevos entornos en los que compiten. Las empresas tienen que mejorar su imagen y que los clientes vinculen sus marcas con la ética empresarial, ya que en caso contrario no solo no ganarán mercado sino que irán perdiendo poder respecto a la competencia que compatibilice sus prácticas con los deseos de la sociedad. Así las ONG se encuentran con un marco único para poder avanzar en sus objetivos sociales.

3. Factores sociales. Existe un creciente número de grupos de interés con influencia en las empresas que exigen información sobre las prácticas empresariales. Además la rápida difusión de la información permite cubrir grupos de mayor tamaño pero también ha incrementado el riesgo reputacional de las organizaciones. Además, existe una creciente demanda de información sobre las actuaciones empresariales por parte de los trabajadores de la empresa. Así, las empresas ven a las ONG como el centro del poder del pensamiento social y marcan la credibilidad de las actuaciones.

Todas estas fuerzas han producido que muchas empresas tengan una relación estrecha con las ONG en la actualidad y piensen de manera conjunta en actividades de RSC (Figura 5). Pero esta situación ha sido creada después de varios años de diferentes pensamientos sobre la globalización y la liberalización de mercados. En concreto, se diferencian tres etapas desde la aparición de estos conceptos (Brugmann y Prahalad, 2007).

Figura 5: Noticia de colaboraciones ONG y empresas

RSE: Allianz dona metros cuadrados de selva misionera a la Fundación Banco de Bosques



Continuando con sus planes de Responsabilidad Social Empresaria, la aseguradora multinacional dona a la ONG un metro cuadrado de bosque nativo en la Selva Misionera por cada póliza enviada en formato electrónico. La compañía ya lleva salvados 100.000 m2 de este ecosistema amenazado por la gran deforestación en la región.

Para incentivar la adhesión por parte de sus asegurados al sistema de pólizas digitales y contribuir con el cuidado del medio ambiente, Allianz firmó un acuerdo en 2011 con la Fundación Banco de Bosques por el cual la empresa dona a la ONG un metro cuadrado de bosque nativo en la Selva Misionera por cada póliza enviada en formato electrónico.

Por su parte, la ONG Fundación Banco de Bosques, tiene el deber de conservar y proteger las parcelas donadas, o bien, volver a donarlas para la creación de áreas protegidas. Fabiana Castiñeira, CEO de Allianz Argentina, asegura: "En Allianz Argentina estamos convencidos de la necesidad de generar iniciativas originales que sostengan el compromiso que asumimos con la preservación de los recursos naturales de nuestro país. Esta alianza nos permite ahorrar papel y salvar bosques de manera concreta". Allianz Argentina es una aseguradora líder del mercado argentino con presencia en las principales regiones del país y una política comercial orientada al desarrollo de grandes riesgos industriales, comerciales y particulares.

Fuente: <http://www.lanoticial.com> 20 de Febrero de 2014

Punto de partida. Empresas y ONG adoptan diferentes actitudes hacia la liberalización y la globalización. Tienen enfrentamientos sobre la conducta de las empresas especialmente con la explotación infantil que les permiten las deslocalizaciones de fábricas. Para las empresas solo existe el cumplimiento de la ley

mientras que las ONG recriminan comportamientos irresponsables y deshonestos en las actividades empresariales.

1. Las empresas y las ONG se dan cuenta a finales de los años 80 que deben coexistir para beneficio de la sociedad. Así, la mayor preocupación en esta etapa es como influir en la otra parte, por tanto las empresas empiezan a trabajar en campos que las ONG definen como relevantes. Además ya existen algunas ONG dispuestas a trabajar desde la distancia con empresas en políticas sociales y en algunos casos ya realizan proyectos esporádicos en RSC. Así para las empresas todo comenzó como un método para conseguir información de las ONG y de esta manera gestionar sus reputaciones. Mientras que para las ONG comenzó como una forma de convencer a las empresas de cambios en sus prácticas empresariales.

2. Empresas y ONG empiezan a coincidir en los mismos mercados, por tanto intentan colaborar y aprender mutuamente de la otra parte. Existen miedos por ambas partes sobre la idoneidad de estas colaboraciones pero comienzan a trabajar conjuntamente en nichos de mercado que nunca lo habían hecho. Una de las claves de esta fase es la creación de esquemas de regulación conjunta que permiten realizar negocios y que la sociedad los vea como una actividad ética gracias a la triple dimensión de las organizaciones: económica, social y medioambiental.

3. Después de las experiencias de la etapa anterior se dan cuenta de las sinergias que se derivan y empiezan a pensar en asociaciones a largo plazo mediante una relación de creación conjunta de negocios. De esta manera, las empresas entran en nuevos modelos de negocios y las ONG les aumentan valor, tanto a la actividad empresarial como a la imagen de la empresa, aprovechándose ellas de los beneficios sociales que estos modelos aportan a la sociedad.

Por tanto, se puede concluir que parece que se está produciendo un cambio de modelo en la actualidad. Aunque existen autores bastante desconfiados ante estas prácticas calificándolas como un lavado de imagen puntual, creen que las relaciones entre empresas y ONG son contactos realizados con el único objetivo de no dañar o mejorar la reputación empresarial (Fineman, 1997). Lo que se puede asegurar es que las relaciones empresariales con las ONG están tomando un protagonismo creciente. Por

medio de estas prácticas las empresas además de mejorar su imagen han terminado consiguiendo otros beneficios, como la obtención de las herramientas necesarias para perseguir oportunidades de negocios en otros mercados, las mejoras en la gestión de sus procesos y en su capacidad de innovar, la reducción de sus riesgos o nuevas ventajas competitivas. Todas estas ventajas se consiguen debido a los canales privilegiados de las ONG sobre el conocimiento de las expectativas sociales y ambientales que tiene la sociedad. Mientras para las ONG además de convertir esta relación en un acceso a recursos financieros, les ha permitido acceder a desarrollar nuevas herramientas, un fortalecimiento institucional, mayor credibilidad y la confianza necesaria para participar en los negocios con los fines principales de sus orígenes.

El mayor temor de esta cooperación para las empresas reside en la heterogeneidad de las ONG porque tienen fines muy diferentes mientras el fin principal de todas las empresas es el beneficio económico. Mientras, el mayor miedo de las ONG es la posibilidad de ser un mero instrumento de la empresa para mejorar su imagen, es decir, que la empresa solo quiera utilizar el nombre y la reputación de la ONG para su imagen corporativa. Así, un mal uso de la comunicación puede devaluar el mensaje que la ONG desea transmitir, disminuyendo de esta manera los objetivos propuestos por estas entidades sin ánimo de lucro.

2.4.2. Las fundaciones a la hora de materializar la estrategia de RSC

Ya por otra parte, las ONG suelen clasificarse dependiendo de sus características en asociaciones, fundaciones o entidades religiosas. En concreto, *“una fundación es una organización sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general y cuyos beneficiarios son colectividades genéricas de personas”* (Asociación Española de Fundaciones, 2003). Las principales características de una fundación son las siguientes.

1. Puede estar fundada por uno o más fundadores.
2. Su escritura es pública.
3. Inscripción de carácter constitutivo.
4. Patrimonio mínimo inicial de 30.000 euros.
5. Un órgano mínimo: el patronato.
6. El fundador decide el funcionamiento.

7. Patronos gratuitos.
8. Sometimiento del Patronato al Protectorado.
9. Patronos designados por el fundador y no perciben retribución económica.

Las fundaciones han estado presentes en casi todas las etapas de la historia (Vaamonde, 2002), aunque en la actualidad están tomando una relevancia que no habían alcanzado en ningún momento anterior. También han tenido momentos delicados en los que han estado cerca de desaparecer, como a principios del siglo XIX cuando se prohibieron los mayorazgos y otras formas de vinculación de bienes. Pero pronto el Estado no podía cubrir todas las necesidades que éstas atendían y entonces redactó una ley que las exceptuaban de la normativa general desvinculadora. Así, durante décadas las fundaciones han estado basadas en una legislación anticuada que condicionaba su evolución, hasta que en 1978 se promulgó la Constitución Española (CE) que reconoce expresamente el derecho de fundación. Pero no solo la legislación retrasaba su evolución sino también las instituciones públicas con miedo a que cobraran demasiada fuerza y fueran perjudiciales para sus intereses. Además existía un rechazo de la sociedad por considerarlas organizaciones del pasado que impedían el crecimiento de la sociedad. Todos estos factores eran una losa muy grande para su expansión.

El “boom” actual proviene de cambios internos en las fundaciones que han logrado tener una mejor imagen en la sociedad. Sus fines de interés general que eliminan cualquier beneficio privado y su nueva estructura más estable deberían favorecer una transparencia total que llegara a la sociedad. Estos cambios producen una visión que relaciona las fundaciones con actividades no lucrativas. Pero existen factores que la sociedad teme acerca de las fundaciones como la dependencia de los poderes públicos, que pueden provocar actuaciones diferentes a las necesarias, o la fragmentación que se está produciendo en la actualidad ya que están naciendo un gran número de fundaciones que les pueden producir una pérdida de fuerza.

Todos estos cambios han generado que muchas empresas que realizan actividades de RSC lo hagan mediante la vía de la fundación propia. En Estados Unidos a finales del siglo XX ya se realizaron estudios sobre las empresas que canalizaban sus donaciones a través de una fundación propia (Knauff, 1985) o (The Foundation Center,

1994). También existen estudios apoyando la creación de estas fundaciones ya que creen que se utilizan los recursos suficientes y existen posibilidades organizacionales diferentes que producen distintas eficiencias en este complejo proceso. Si es cierto que existen ventajas fiscales de la creación de fundaciones pero la mayoría de autores no las relacionan con las razones de su nacimiento sino como un mero incentivo más. También existen trabajos que fundamentan razones para no crear una fundación propia en la empresa, exponen que los bajos presupuestos destinados a las actividades dirigidas a la comunidad no hacen necesaria su creación (Luna y Serrano, 1994); o desarrollan que un departamento se debiera encargar de ejecutar la estrategia específica en estas acciones (Hajduk, 1994); y otros defienden que la mayoría de actividades de RSC no necesitan profesionalización ni capacidad organizativa. Así se puede decir que no existe ni unanimidad ni una corriente predominante sobre si es conveniente la creación de la fundación dentro de la empresa aunque existan factores tanto positivos como negativos. Por último, es preciso comentar que también existe otro tipo de fundaciones relacionadas con las empresas, son las fundaciones que están separadas del ámbito de la organización pero su nexo de unión es un componente de la alta dirección. En algunos casos complementa la fundación de la empresa y en otros se utiliza como medio para desarrollar actividades sociales de manera independiente (Figura 6).

Figura 6: Noticia de la fundación de un presidente de una multinacional

La Fundación Botín convoca las Becas de Artes Plásticas y de Comisariado de Exposiciones para 2014-2015



En el primer caso el plazo de solicitud se cierra el 30 de abril y en el segundo el 9 de mayo, a las 14 horas.

La Fundación Botín ha convocado la vigésima segunda edición de Becas de Artes Plásticas y la décima de Becas de Comisariado de Exposiciones y Gestión de Museos. En el primer caso el plazo de solicitud se cierra el 30 de abril y en el segundo el 9 de mayo, a las 14 horas. Las Becas de Artes Plásticas, de ámbito internacional y con una importante proyección, son ayudas para formación, investigación o proyectos personales para el periodo 2014-2015 que se cierran con la organización de la exposición Itinerarios y la edición de un catálogo. La convocatoria está abierta a personas de cualquier nacionalidad con el único límite de tener entre 23 y 40 años para las becas de formación, ha informado la Fundación en un comunicado. Las ayudas para cada beca son sin cambio de residencia, 16.000 euros; y con traslado a otro país distinto al de su residencia actual, 24.000 euros. Estas ayudas comprenden viajes, alojamiento, manutención y alquiler de estudio. Se añadirán las tasas académicas del centro elegido para las becas de formación y el seguro médico siempre que haya desplazamiento. [...]

Becas comisariado

Por su parte, las dos becas en el extranjero para formación especializada en Comisariado de exposiciones y Gestión de museos buscan la capacitación profesional en la teoría y técnicas sobre gestión de museos y organización de exposiciones de una manera integral (curatorial studies). El destino de la formación debe estar orientado al arte contemporáneo (desde las vanguardias a la actualidad). De forma excepcional se contempla la posibilidad de solicitar prórroga en el centro de formación elegido. Podrá ser total o parcial según determine el jurado, y por un periodo máximo de nueve meses. [...]. Las condiciones son ser diplomado, licenciado o estudiante de postgrado, en Bellas Artes, Historia del Arte, Filosofía y Estética, Literatura, Humanidades o Crítica; o ser un profesional del Arte que, no cumpliendo los requisitos anteriores, pueda demostrar capacitación en el campo; poseer la nacionalidad española, o demostrar la residencia en España desde los cinco años anteriores a la solicitud; tener entre 23 y 40 años; dominar el idioma del país donde se encuentre el centro elegido; y contar con la aceptación por escrito del centro de formación elegido. La dotación total de la beca comprende 18.000 euros -en concepto de viajes, alojamiento, manutención, etc- a los que se sumarán hasta un máximo de 12.000 euros destinados al abono de la matrícula en el centro de formación elegido. [...]

Fuente: <http://www.eldiariomontanes.es> 26 Febrero 2014

2.5. La comunicación de RSC. El papel de la transparencia

Todas las actividades de RSC tienen que llegar a ser percibidas por la sociedad para conseguir ese aumento en el valor de imagen de la empresa. En este apartado se va a estudiar que herramientas se pueden utilizar para que estas prácticas lleguen de una manera clara y veraz a la comunidad. Este ejercicio de *transparencia* implicaría “*una clase de comunicación empresarial que trata de posicionar a la marca como una entidad socialmente responsable, proyectando en los públicos –internos o externos- una personalidad que asume una voluntad de compromiso social, y por lo tanto, caracterizada, al menos en parte, por la tenencia de valores prosociales*” (Curras 2007).

Las promociones de las actividades de RSC son muy importantes ya que su realización sin que llegue esa información al consumidor conlleva no mejorar el valor de imagen. Es decir, estas estrategias permiten actuar sobre la percepción en la sociedad acerca de los valores de la empresa. Pero en el estudio de esta área no ha habido grandes aportaciones; quizá la más relevante ha sido la de Drumwright y Murphey (2001) que proponen los siguientes diez tipos de estrategias en éste campo.

1. Filantropía tradicional. En cierto sentido, todas las estrategias de RSC descienden de la filantropía tradicional. Consiste en la recaudación de fondos, ya sea en dinero o en especie, para causas donde normalmente han participado directivos; por tanto, es una estrategia parecida al mecenazgo. Era común que se realizase un presupuesto de filantropía pero al haber poca participación de los empleados y al mismo tiempo las empresas obtenían beneficios de manera indirecta surgió la filantropía estratégica. Por eso tampoco se puede considerar ésta estrategia totalmente altruista ya que influía en la reputación de la empresa y comunicaba sus valores y principios; aunque para autores como Carr (2005) es la forma que manifiesta mayor grado de compromiso social de la empresa porque es aquella que expresa menores intenciones egoístas.

2. Filantropía estratégica. Es una combinación entre la filantropía con los objetivos y mercados de la empresa. Es decir, busca los retornos empresariales mediante el apoyo

a causas sociales. Las iniciativas en muchos casos se utilizan únicamente como el medio para conseguir los fines comerciales tan ansiados.

3. Publicidad con dimensión social. En muchas ocasiones aparece en la publicidad del producto, acciones para ayudas económicas, servicios públicos o fines medioambientales. Éstas pueden ser de múltiples tipos: directas, sutiles, abiertas, cerradas, reactivas, proactivas etc... También pueden aparecer en los anuncios acciones donde se puede observar una relación directa entre la causa y la empresa, o bien en algunas causas que no tienen relación con el interés económico de la empresa y solo las realizan como un medio para mejorar su imagen. Cuando se realiza únicamente ésta estrategia de RSC se puede intuir unos esfuerzos superficiales de la empresa por las acciones sociales ya que solo las realizan para que el consumidor las relacione con su producto o servicio. Por tanto se puede afirmar que con ésta estrategia de RSC los objetivos económicos son altos y el carácter altruista escaso. Por último es de reseñar la poca implicación que sigue habiendo en esta estrategia por parte de los empleados de la empresa.

4. Marketing con causa. Ha tenido bastantes discusiones para definir sus actividades. Muchos autores lo relacionan con una estrategia promocional que vincula la donación a una causa social con las ventas del producto o servicio promocionado, mientras que otros creen que consisten en alianzas de colaboración entre una marca y una organización no lucrativa. El hecho diferencial con otras estrategias consiste en la obligación del consumidor a cumplir los objetivos de la empresa para que ésta colabore con la causa. Es decir, para que la empresa colabore los clientes tendrán que comprar el producto; así el mismo Carr (2005) la considera la estrategia de comunicación de RSC más egoísta.

5. Patrocinio de causas sociales. Consiste en realizar las mismas actividades que en cualquier otro patrocinio, solo que el presente trabajo se centra en las causas sociales. Cornwell y Maignan (1988) lo describen en base a dos características principales: el intercambio entre la empresa patrocinadora y la organización esponsorizada, por la que la primera da un dinero a la segunda a cambio de que ésta ceda el derecho a asociarse a la actividad patrocinada; y el marketing que realiza el patrocinador. Cabe recordar que el patrocinio sin la utilización de otras herramientas de marketing para comunicarlo y

explotarlo reduce su valor comercial. Así se puede decir que ésta estrategia se realiza anteriormente a la compra del producto por tanto no existe vinculación entre la compra y la acción social.

6. Acuerdos de licencia. Los acuerdos de licencia permiten a las empresas utilizar nombres de organizaciones sin ánimo de lucro o logotipos a cambio de comisiones o porcentajes sobre los ingresos. Según Abelson (1999) las compañías pagan a las organizaciones sin ánimo de lucro más de 500 millones de dólares al año por que presten sus nombres para los productos. De ésta manera se identifica a las organizaciones sin ánimo de lucro y a las empresas como compañeras que colaboran para el bien de ambos ya que consiguen mejores resultados que por separado. Estos acuerdos no necesitan un mayor trabajo por parte de los empleados mientras que si implican la mejora de los resultados económicos de la empresa. La complejidad de ésta estrategia radica en la redacción de los acuerdos contractuales ya que ambos tratan de sacar el máximo beneficio de ellos, además en muchas ocasiones la financiación puede provenir de más de una empresa lo que conlleva que estos problemas se multipliquen.

7. Alianzas sociales. Son esfuerzos de colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas: asociaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas diseñadas para lograr las metas estratégicas de ambas entidades, (Drumwright, Cunningham y Berger, 2000). Normalmente los objetivos económicos a menudo tan deseados pasan a un segundo plano y tienen como objetivo primordial la comunicación de los valores y principios mediante el uso compartido de recursos, conocimientos y capacidades; y en algunos casos llegan a utilizar hasta marcas conjuntas. Además con ésta estrategia se consigue una implicación de los empleados bastante alta sobre todo si la causa les afecta.

8. Voluntariado tradicional. Es la estrategia más vinculada al marketing interno ya que tiene como objetivo principal el público interno. *“El apoyo formal y organizado que la empresa ofrece a los trabajadores que deseen prestar de forma voluntaria su tiempo y experiencia a proyectos sociales”* (Pettersson, 2004). Es la única estrategia dirigida a sus propios empleados y no es la empresa la que realiza las actividades sino que ayuda a que la realicen sus empleados. Como es lógico es la estrategia más local de

las diez que se está explicando ya que los trabajadores solo podrán realizar las actividades cerca de su lugar de residencia.

9. Voluntariado estratégico. Al igual que en la filantropía esta estrategia no solo ayuda al voluntariado sino que con esta ayuda intenta ser más atractivo para el consumidor y realiza este apoyo para conseguir un retorno empresarial que le permita obtener mejores resultados. Por tanto se estudiarán en mayor medida las ayudas a los empleados y no se apoyarán las que la empresa crea que no añaden valor a la organización porque vincula las iniciativas del voluntariado de forma más directa a los objetivos económicos.

10. Empresas. Al mismo tiempo que una empresa genera beneficios puede estar comprometida por una causa. En éste caso estaríamos ante una empresa prototipo de RSC. Es la mejor práctica de todas porque combina el ambiente natural y social con el espíritu empresarial para generar beneficios. Las empresas varían en gran medida los objetivos económicos por tanto el grado de implicación puede diferir sustancialmente de un año a otro. En cualquier caso el apoyo a la causas sociales es más amplio que con cualquier función única ya que tiene a su disposición todas las estrategias corporativas.

A estas 10 formas básicas de comunicar la estrategia de RSC de las organizaciones, habría que añadir la necesidad de que sean transparencia como herramienta o “arma” estratégica clave para comunicar su compromiso con los principios de la sostenibilidad y el compromiso social. De este modo, el siguiente subapartado pretende profundizar en el análisis de la transparencia como herramienta de comunicación de la RSC.

2.5.1 La Transparencia como herramienta de comunicación de la RSC

Con la globalización y el desarrollo de los medios de comunicación la transparencia, como política de RSC, es una herramienta imprescindible para la empresa, ya que tanto inversores como consumidores necesitan información para la toma de decisiones, y cuanto más real y fiable sea, más confianza tendrán en la empresa. Por tanto una política de transparencia eficaz permite a la empresa crear ventajas competitivas por medio de sus bienes intangibles. La transparencia consiste en *“la apertura y flujo de información de las organizaciones al dominio de todo. Esto la*

vuelve accesible a todos los posibles actores interesados, permitiendo su revisión y análisis, y la detección de posibles anomalías [...]. También implica que la información esté disponible sin trabas o requisitos, que sea comprensiva al incluir todos los elementos relevantes, que sea confiable y de calidad, y que permita tanto una contribución al diseño de políticas como a dar certidumbre y confianza a las organizaciones” (Lázaro, 2007). Además la divulgación es mucho más sencilla gracias a las últimas tecnologías que mejoran el suministro de información. Existen cuatro teorías principales sobre la transparencia en las empresas:

1. Teoría de la agencia. La empresa es un nexo de contratos entre varios agentes económicos que pueden comportarse de manera oportunista (Jensen y Meckling, 1976). En consecuencia, la transparencia en aspectos sociales y medioambientales puede ser útil a la hora de determinar obligaciones contractuales como las relacionadas con la financiación con deuda o las compensaciones a directivos (Reverte, 2009).

2. Grupos de interés o stakeholders. Las empresas informan sobre sus políticas de RSC para responder a las expectativas y demandas de sus grupos de interés, que tienen el legítimo deseo de conocer la actuación de las empresas (Donaldson y Preston, 1995; Deegan y Unerman, 2006).

3. Legitimidad. Los directivos aspiran a una legitimación y a una reputación positiva en la sociedad que implica derechos y obligaciones para mantenerse en el mercado (Lindblom, 1994; Deegan, 2002).

4. Institucionalidad. Sin la presión institucional –Estado, ONG, asociaciones internas, medios de comunicación, otros grupos de presión- que regulan el funcionamiento de las instituciones en la sociedad en las que están integradas, las empresas podrían dedicarse a la obtención de beneficios sin sentirse obligadas a ser socialmente responsables, recurriendo incluso a prácticas dañinas, amorales y criminales (Albert, 1993; Crouch y Streeck, 1997).

Por otra parte, hay que comentar que existen factores explicativos que condicionan la transparencia o la divulgación de las actividades de RSC. Las empresas divulgan un diferente grado de información de RSC debido tanto a características

propias como a características de la industria a la que pertenecen ya que influyen en la relación coste-beneficio relativo de aplicar esa transparencia. Existen estudios sobre la relación existente con factores como el sector de actividad (Moneva y Llena, 2000; Reverte, 2009), tamaño de la empresa (Archel, 2003; Larrinaga 2003), nivel de rentabilidad (Ghazali, 2007), nivel de endeudamiento (García-Ayuso y Larrinaga, 2003).

Todo parece indicar que las empresas de mayor tamaño, más rentables y menor nivel de endeudamiento divulgan más información sobre las acciones de RSC que realizan. Además, la estructura de propiedad y de gobierno corporativo parecen afectar también al nivel de divulgación de información social porque han sido objeto de estudio en varias ocasiones con resultados poco concluyentes, ya que existen autores que argumentan una relación positiva mientras que otros concluyen de manera totalmente contraria. Los estudios más actuales en estos campos son los de Reverte (2009), que concluye que cuanto mayor sea el grado de concentración de la propiedad menor es el nivel de transparencia, y el de Prado-Lorenzo, et al. (2009), que encontraron que aquellas empresas con consejos de administración formados mayoritariamente por independientes y con una mayor diversidad son más transparentes en RSC. También el estudio de Cabeza, Fernández y Matilla (2013) con una muestra de empresas del IBEX35 parece indicar que cuanto mayor sea el número de mujeres en el consejo mayor será la transparencia en RSC. Por último el trabajo de Testera y Cabeza (2011) con una muestra de empresas españolas cotizadas en el Índice General de la Bolsa de Madrid (IGBM), concluyen que la identidad del primer gran accionista no parece influir de manera significativa sobre la transparencia de RSC y que cuanto menor sea el tamaño del consejo más transparentes serán las empresas en las acciones de responsabilidad social corporativa.

3. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La reputación de una empresa surge con su nacimiento y se transfiere de generación en generación. Durante mucho tiempo no hubo estudios acerca de los factores que influían en ella pero a finales del siglo XX nació la Teoría de Recursos y Capacidades; se basa en el estudio de los activos que posee o controla la empresa, y en sus diferencias con la competencia para explicar los diferentes niveles de competitividad (Barney 1991). Esta teoría surgió porque durante las décadas anteriores se empezó a considerar que los resultados empresariales provenían principalmente de factores externos, (Porter, 1980 y 1985), pero posteriormente se fue consciente de que las condiciones externas son las mismas para todas las empresas del mismo sector y por tanto las diferencias en la competitividad de las empresas tenían que surgir de factores internos. A partir de este momento se empezaron a estudiar los recursos y capacidades de las empresas dándole un valor muy importante a los activos intangibles, entre ellos la historia de la empresa y su reputación corporativa. Esta reputación es dinámica por lo que la empresa podrá luchar por cambiarla o mantenerla en la medida en que forma parte del capital relacional de la empresa y deberá tenerla en cuenta para el diseño de sus estrategias corporativas.

Otra clave del desarrollo de este concepto es la irrupción de numerosos estudios e informes relacionados de instituciones de reconocido prestigio como el de las “*Compañías más respetadas del mundo*” del Financial Times, “*Las compañías más admiradas*”, de Fortune, el Informe anual Merco para el mercado español, de Análisis e Investigación, o el Instituto de Reputación Corporativa (New York University). Todas estas circunstancias se tradujeron en una creciente preocupación en los directivos sobre la reputación de sus empresas y si esta podía ir mermando sus resultados económicos en futuros ejercicios (Global Awareness Tracking, 2005), concluyéndose que la reputación corporativa constituye la tercera preocupación de los altos directivos empresariales en los ocho principales países del mundo, sólo superada por la salud de la economía global y por los problemas relacionados con la competencia.

3.1 Concepto y características

La revisión de la literatura especializada en reputación corporativa pone de manifiesto que ha habido cierta confusión en la definición de ciertos conceptos tan importantes como identidad, imagen y reputación, que en muchas ocasiones se utilizan como sinónimos si bien la corriente de pensamiento más aceptada es aquella que muestra diferencias claras entre los mismos. La opinión generalizada defiende una relación secuencial entre estos conceptos: la identidad corporativa representa “*el conjunto de símbolos de la organización*”, que da lugar a la imagen corporativa, “*conjunto de impresiones que provoca la empresa en los individuos*”, y que finalmente configura la reputación corporativa “*el juicio de valor global de los grupos de interés sobre la organización*” (Barnett, Jermier y Lafferty, 2006).

Para Gotsi y Wilson (2001) existen dos corrientes de pensamiento sobre la reputación corporativa: “*corriente análoga*”, que concibe la reputación como sinónimo de imagen corporativa, y “*corriente diferenciada*” que explica la diferenciación en los conceptos pero también su relación. En función de ello, y entendiendo la reputación como el juicio de valor que tiene la sociedad sobre la empresa, se le puede asignar a este concepto una serie de características que delimita en gran medida hasta donde llega la imagen corporativa y donde empieza la reputación corporativa. En concreto:

1. Multidimensional. La reputación corporativa se puede dividir en dimensiones, con lo cual puede tener un gran valor de reputación en alguna de ellas y tener un valor totalmente contrario en otras, porque puede tener distintas reputaciones según el grupo de individuos al que se refiera.

2. Lento proceso de acumulación. Desde los primeros estudios empíricos sobre reputación corporativa se constató que para acumularla eran necesarios varios lustros (Hall, 1992). Aunque la reputación y la imagen corporativa tienen una relación interdependiente donde la primera depende de las imágenes diarias de una organización, la reputación se consigue a lo largo de un período largo de tiempo. Aun así, se puede ir cambiando esa imagen corporativa mediante actuaciones y producir cambios lentamente en el juicio de valor de los grupos de interés.

3. Proceso social complejo. En el proceso de construcción de la reputación empresarial intervienen diferentes colectivos, grupos de interés o agentes con los que se relaciona la empresa, ya sean internos (directivos, trabajadores o inversores), como externos (clientes, proveedores, competidores o la sociedad en general). Esta característica ya fue desarrollada anteriormente (Barney, 1991 y 1999).

4. Carácter tácito. La reputación corporativa es un juicio subjetivo conseguido por medio de percepciones subjetivas de los agentes o colectivos que evalúan la reputación en un ambiente de asimetría de información, siendo por ello el resultado de un proceso de legitimación social (Polanyi, 1967; Reed y DeFillipi, 1990; Nonaka y Takeuchi, 1995)

5. Circunstancias históricas únicas. En consecuencia con el lento proceso de acumulación de la misma, los hechos y circunstancias históricas concretas ocurridas que contribuyeron a formar la reputación sucedieron en un entorno único e irrepetible. Así, cualquier mismo hecho realizado en otro momento histórico no conseguirá el mismo impacto sobre la reputación corporativa.

6. Difícil de manipular por la empresa. Como consecuencia de las características anteriores resulta muy difícil cambiar de manera significativa la reputación empresarial por parte de una organización. En ocasiones, las empresas realizan grandes esfuerzos empresariales en este área que no son recompensados en los juicios subjetivos de los diferentes colectivos.

En definitiva, la reputación corporativa es un recurso difícilmente imitable que forma parte de los activos intangibles de la empresa. Además, algunos autores denominan la relación existente entre las acciones y el efecto en los juicios de los grupos de interés como ambigüedad causal porque no ven clara su causa-efecto. No obstante, en la actualidad las organizaciones empresariales han aceptado la importancia del concepto y muchas ya desarrollan estrategias encaminadas a conseguir una mejora de la reputación que les permita conseguir una ventaja competitiva en el mercado, tal como se explicará en epígrafes posteriores.

3.2 Dimensiones de la reputación corporativa

Existe consenso para señalar que la reputación corporativa está dividida en varias dimensiones, vinculadas a las percepciones individuales de sus grupos de interés, pero existe una gran discusión sobre el número y lo que engloba cada una de ellas (Caruana, 1997; Lewis, 2001; Nguyen y Leblanc, 2001).

Quizá una de las primeras aportaciones interesantes sobre las múltiples dimensiones de la reputación corporativa fue la realizada por Kennedy (1977) que proponía cuatro dimensiones según la visión del grupo de interés sobre la empresa: como productor o distribuidor, como ciudadano, como inversor y como empleador. Posteriormente otros autores dividen la reputación corporativa según los departamentos de la empresa ya que creen que según las secciones pueden tener distintas reputaciones. Por ejemplo, Herbig (1994) defiende “una reputación para la calidad, otra para el marketing, otra para la innovación del producto, etc. y todas esas dimensiones conjuntamente generan una reputación global para la organización”. Posteriormente algunos autores han realizado una teoría híbrida entre las dos anteriores; es decir, dividen la reputación corporativa en dimensiones departamentales y grupos de interés conjuntamente, por ejemplo, Dollinger, Golden y Saxton (1997) que identifican las tres siguientes: reputación de la calidad de los productos; reputación de la dirección; y reputación financiera. Mientras que otros, como De Quevedo (2001), las distinguen según sea parte de la empresa o no, es decir, distingue la reputación corporativa entre grupos internos y externos.

En los últimos años han aparecido otras vías de investigación que aportan nuevas divisiones de la reputación corporativa. En particular, Villafañe (2001) desarrolla una triple dimensión: una primera dimensión axiológica que abarca los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros y su responsabilidad con la sociedad. La segunda dimensión valora el comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esa concepción integradora.

Para Villafañe (2001) con el cambio de milenio empezó a instaurarse una nueva racionalidad empresarial acerca de su papel en la sociedad. Este cambio irreversible

permite una reputación sostenible que es la base de un nuevo liderazgo. Un liderazgo alejado de la concepción clásica enfocada al mercado, sino una visión mucho más intangible que permite ser la más atractiva para los clientes. Para ilustrar cómo se gestionan los recursos intangibles según Villafañe (2004) se va a sintetizar el modelo de gestión de la reputación corporativa que en su día formalizó y que ha sido aplicado en más de una docena de grandes compañías españolas, entre otras BBVA, Siemens, Repsol YPF, Gas Natural, Mapfre e Iberdrola. El modelo tiene cuatro etapas que se describen a continuación.

1. Definición de la visión reputacional de la compañía. El objetivo es formular la visión que la alta dirección tiene sobre lo que necesita para tener éxito y liderazgo. Los directivos responsables de las políticas corporativas deben identificar los valores de reputación de la empresa y los stakeholders estratégicos. Para finalizar la primera etapa se elabora la Macro (Matriz Corporativa de Riesgos y Oportunidades) de Reputación (Tabla 7). Consiste en una matriz que sintetiza la visión reputacional donde se relacionan los valores de la reputación y los stakeholders estratégicos, surgiendo las variables de reputación que constituyen el objeto de la gestión empresarial.

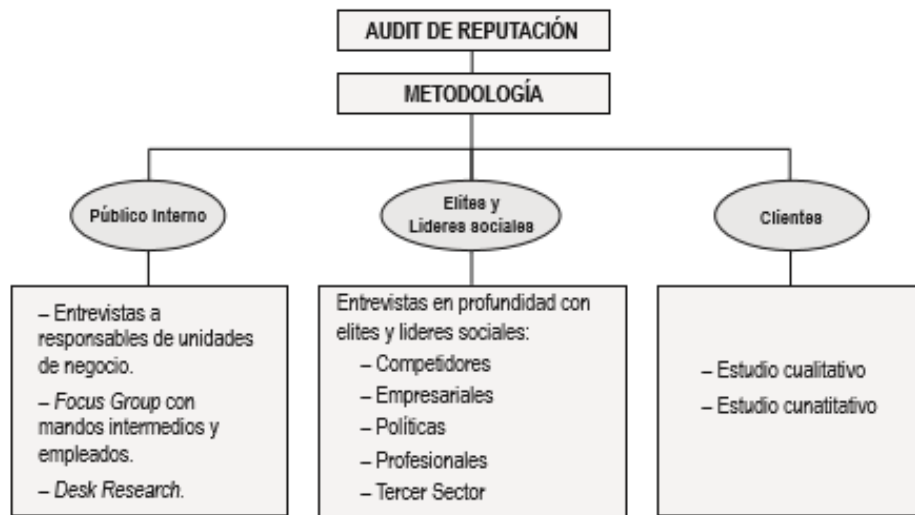
Tabla 7: Marco de Reputación ficticia de Villafañe

Valores Stakeholders	Cultura corporativa	Resultados económico financieros	Innovación tecnológica	Gobierno corporativo	Calidad comercial	Responsabilidad social y medioambiental
Clientes			Productos diferenciados		Imagen de marca	
Empleados	Cohesión cultural			Implicación proyecto		Calidad laboral
Analistas e inversores		Rentabilidad		Garantía en la gestión	Cuota de mercado	
Medios de comunicación		Imagen financiera		Imagen de la alta dirección	Imagen comercial	Transparencia informativa
Organismos prescriptores	Trato laboral igualitario		Certificación de la calidad	Certificación reputacional		Certificación medioambiental

Fuente: “La gestión de los intangibles empresariales” Villafañe, J. (2005)

2. Diagnóstico reputacional de la compañía y benchmarking de la competencia. El objetivo es saber la distancia entre reputación actual y la que debería tener según la primera etapa. El diagnóstico se lleva a cabo a través de tres fases. Una evaluación a través de la Base de Datos MERCO que se explicará en epígrafes posteriores, un meta-análisis de la compañía, y finalmente, un audit de reputación (Figura 7).

Figura 7: Audit de reputación



Fuente: “La gestión de los intangibles empresariales” Villafañe, J. (2005)

3. Ejecución de Plan de Director de Reputación Corporativa. Constituye la estrategia operativa de toda la organización y tiene cuatro componentes. Los dos primeros son el modelo de gestión reputacional de la compañía y el Macro de reputación. El Monitor de reputación corporativa es el tercero que consiste en el instrumento específico de control del plan director. Finalmente, el último componente es la guía operativa de gestión reputacional, es decir, la herramienta específica para trasladar a toda la organización el plan director de gestión de la reputación.

4. La comunicación de la reputación. El plan de comunicación debe diseñarse según tres dimensiones. Una primera dimensión estratégica para conseguir un

posicionamiento reputacional, una segunda dimensión instrumental para conocer las herramientas que se deben utilizar para garantizar el éxito y una última dimensión operativa para conocer las acciones y programas que se deberán utilizar.

También resulta interesante la división propuesta por Mínguez (2000) donde identifica cinco componentes dimensionales: la reputación comercial (pensamiento que tiene la sociedad de la organización a partir de su experiencia con los productos o servicios comercializados); la reputación económico-financiera (el juicio que la compañía obtenga de grandes inversores, pequeños accionistas, intermediarios financieros, entidades financieras, analistas financieros y prensa económica); la reputación interna (el juicio que hagan sus empleados sobre la organización); la reputación sectorial (valoración obtenida dependiendo de sus empresas competidoras); y la reputación social (el juicio que los distintos grupos sociales proyectan sobre ella y la valoración que dichos grupos realizan sobre sus atributos).

Por último, se señalan a continuación las siete dimensiones que ha desarrollado el Instituto de Reputación Corporativa: gobierno, oferta, liderazgo, finanzas, innovación, trabajo y ciudadanía; que comentaré en epígrafes posteriores.

3.3 Importancia de la reputación de marca

La reputación de marca es un concepto dentro de la reputación corporativa. Se define como marca *“todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de las otras”* (Artículo 4.1 del BOE, Ley de Marcas, 2001). La marca es una combinación de atributos tangibles e intangibles que si se gestionan adecuadamente hacen único al producto o servicio y generan un vínculo con el cliente creando valor para la empresa. Además en muchas ocasiones las empresas se asocian para aprovechar conjuntamente sus reputaciones corporativas y crean una marca colectiva.

De modo más concreto, el concepto valor de marca se desarrolló a principios de los años 80 para justificar las inversiones en publicidad y mejorar de este modo el concepto imagen de marca. A partir de aquí se generó mucha confusión con la definición del término porque existían diferentes ópticas de estudio. Concretamente se

identificaban tres perspectivas relacionadas entre sí: perspectiva financiera (lo define como un activo empresarial que es capaz de afectar a los flujos de caja de la empresa, al valor de sus acciones y a su precio de venta); centrada en el consumidor (la cual generará ventajas competitivas y valor para la empresa mientras aporte valor para el consumidor); y de naturaleza global (ésta perspectiva también tiene en cuenta las actitudes de todos los agentes que tienen alguna interrelación con la marca). A continuación, se aportan algunas definiciones de las diferentes perspectivas.

1. Financiera. *“El valor de la marca es la diferencia entre los flujos de caja obtenidos por un producto con marca y los flujos de caja resultantes en el caso de que ese mismo producto se vendiera sin marca.”* (Simon y Sullivan, 1993).

2. Centrada en el consumidor. *“El valor de una marca es el incremento en la utilidad del consumidor atribuible al nombre de marca, es decir, no relacionado con los atributos del producto.”* (Kamakura y Rusell, 1993).

3. De naturaleza global. *“El valor de una marca está constituido por el conjunto de activos y pasivos que vinculados al nombre y símbolo de la marca aumentan o disminuyen el valor de un producto o servicio para su empresa propietaria y a sus consumidores.”* (Aaker, 1991 y 1996).

En consecuencia, se puede llegar a la conclusión de que mediante la reputación de marca se puede obtener ventajas competitivas. En concreto, realizando una análisis conjunto de las tres perspectivas se concluye que la reputación de marca supone el aumento del valor comercial de los productos o servicios por dos razones principales: la primera es por un factor de diferenciación que permite combatir la gran cantidad de competencia para cubrir la misma necesidad; y la segunda es por la importancia del factor de fidelización emocional de los clientes.

Además, para obtener una ventaja competitiva sostenida las organizaciones necesitan que su reputación contenga los siguientes cuatro rasgos distintivos (Martín y Navas, 2006): la reputación corporativa tiene que ser valiosa, heterogénea, compleja y haber surgido por una lenta acumulación. Todos estos conceptos vienen relacionados con el valor de marca y por tanto con el poder de decisión en la fijación de precios,

consiguiendo las empresas con una alta reputación vender más al mismo precio que la competencia o vender a un precio mayor la misma cantidad para conseguir un margen ganancial mayor, puesto que los clientes están dispuestos a pagar un sobreprecio en el producto o servicio de esa marca. No solo tendrán ventajas con los clientes ya que también los trabajadores preferirán prestar sus servicios en empresas que tienen una reputación superior, o en ocasiones aceptar una remuneración menor. Los proveedores siempre estarán dispuestos a negociar de modo más favorable con estas empresas. Además existen autores que manifiestan que una buena reputación ayuda en las estrategias de marketing, como puede ser el refuerzo prestado a una campaña publicitaria, una mayor efectividad de los vendedores o la facilidad para introducir nuevos productos. Por tanto, las empresas en ocasiones prefieren reducir su gama de productos si creen que perjudican su imagen de marca (Figura 8).

3.4 Formas de medir la reputación corporativa

Desde 1983 se publican rankings para evaluar la reputación de las empresas. Ese año la revista Fortune empieza a publicar los resultados de la encuesta “*Most Admired American’s Companies*” realizada a 8.000 ejecutivos y analistas financieros sobre empresas pertenecientes a 32 sectores. Esta forma de valoración de la reputación corporativa tenía sus ventajas y sus inconvenientes. Entre las primeras se puede citar la calidad de las respuestas por el acceso de los encuestados a la información de la industria o la continuidad de la publicación que permite la comparación temporal. Respecto a los inconvenientes se puede asegurar que existe un sesgo en los resultados obtenidos ya que discrimina la participación de otros grupos de la sociedad y además las valoraciones de los directivos pueden estar influidas por intereses propios.

Existen evaluaciones con criterios similares para otras zonas geográficas como el “*Britain’s Most Admired Companies*”, “*Asia Leading Companies*” o “*World’s Most Admired Companies*”. Además el inicio de éstas publicaciones produjo la aparición de otros índices o rankings para valorar la reputación corporativa como “*Borsens Nyhedsmagasín*” en 1986 en Dinamarca, “*Imageprofile Manager Magazin*” (bianual) en 1988 en Alemania, “*World Most Respected Companies*” en el Financial Times en 1999, o “*Merco*” en España en 2001.

Figura 8: Noticia de estrategia de reputación

Farmacias CVS dejarán de vender tabaco en EE.UU. a partir del 1 de octubre



La cadena de farmacias y tiendas CVS anunció hoy que a partir del próximo 1 de octubre dejará de vender cigarrillos y otros productos de tabaco en todas sus tiendas del país. "Sencillamente, vender productos de tabaco es incoherente con nuestros objetivos", dijo en un comunicado el consejero delegado de la compañía, Larry Merlo, quien destacó que CVS se propone ayudar a sus clientes y pacientes a tener "una vida más saludable". Con el anuncio, que afectará a los más de 7.600 establecimientos que tiene repartidas por el país, CVS se convierte en la primera cadena de farmacias a nivel nacional en dejar de vender productos de tabaco. "Dejar de vender tabaco en nuestras tiendas es lo que tenemos que hacer por nuestros clientes y para que nuestra empresa pueda ayudar a la gente en su camino para tener una mejor salud", añadió el consejero delegado.

La empresa aseguró en el mismo comunicado que su decisión de cesar la venta de cigarrillos y otros productos de tabaco supondrá una reducción en sus ingresos anuales del orden de los 2.000 millones de dólares. Después de años de campañas de las autoridades sanitarias y los médicos, uno de los primeros en celebrar el anuncio de hoy fue el presidente Barack Obama, un exfumador que dejó el hábito en 2011 según su esposa, Michelle. CVS "está dando un ejemplo muy fuerte", dijo el presidente, quien añadió que la decisión de cesar la venta de esos productos ayuda en la campaña del Gobierno para reducir las enfermedades y las muertes relacionadas con el tabaquismo. CVS ofrece en sus locales una farmacia donde pueden adquirirse medicamentos con y sin receta, tiene consultorios médicos de atención primaria, y vende gran variedad de artículos, desde cosméticos a juguetes, golosinas, libros y artículos de limpieza.

La empresa recordó hoy que fumar es la principal causa de muerte prematura en el país, con más de 480.000 muertes cada año, y aunque la prevalencia del tabaquismo ha bajado del 42 % en 1965 al 18 % en la actualidad, los descensos se han estancado en la última década. "Hacen falta más intervenciones, como reducir la disponibilidad de los cigarrillos", añadió CVS, que también anunció su intención de poner en marcha en los próximos meses un nuevo programa para dejar de fumar. El programa incluirá información y tratamientos para dejar de fumar en las tiendas de CVS y MinuteClinic, y otros recursos en su página web, teniendo en cuenta que siete de cada diez fumadores quieren dejar de fumar y casi la mitad lo intenta cada año. Tras el anuncio, las acciones de la empresa que cotizan en la Bolsa de Nueva York (NYSE) bajaban el 1,62 % y desde que comenzó el año han caído el 9,12 %. aunque en los últimos 12 meses se han revalorizado el 25,75 %.

Fuente: <http://www.eleconomistaamerica.com> 6 de Febrero de 2014

Intentando eliminar los sesgos de encuestar solo a un perfil de encuestados el *Reputation Institute* junto con *Harris Interactive* (una asesoría estadounidense) crean otra metodología de medida, en concreto en 1999. Consistía en encuestas telefónicas y on-line donde se preguntaba a los encuestados por la mejor y la peor empresa en

términos de reputación corporativa, y una vez recogidos los resultados se aplicaba el modelo de medida RQ (Figura 9). Este modelo consistía en seis dimensiones que albergaban 20 atributos (identificados por Charles Fombrun) donde se puntuaban todos ellos de uno a siete por medio de un análisis elaborado por los encuestados mediante entrevistas que duraban alrededor de 22 minutos; además se ponderaban todos los factores sobre la base de un índice de 100. Este método llegó a cubrir a 20 países pero tenía un gran problema ya que se elaboraba una evaluación sin pesos, es decir, todas las dimensiones y atributos tenían la misma importancia.

Figura 9: Modelo RQ



Fuente: "Percepción y medida en la reputación empresarial". Rodríguez, J.M (2004)

Así en 2006 el Reputation Institute creó el método RepTrack, como evolución del método RQ. Éste nuevo método consiste en el resultado de 30.000 entrevistas on-line con consumidores de los 30 países en los que opera (Figura 10).

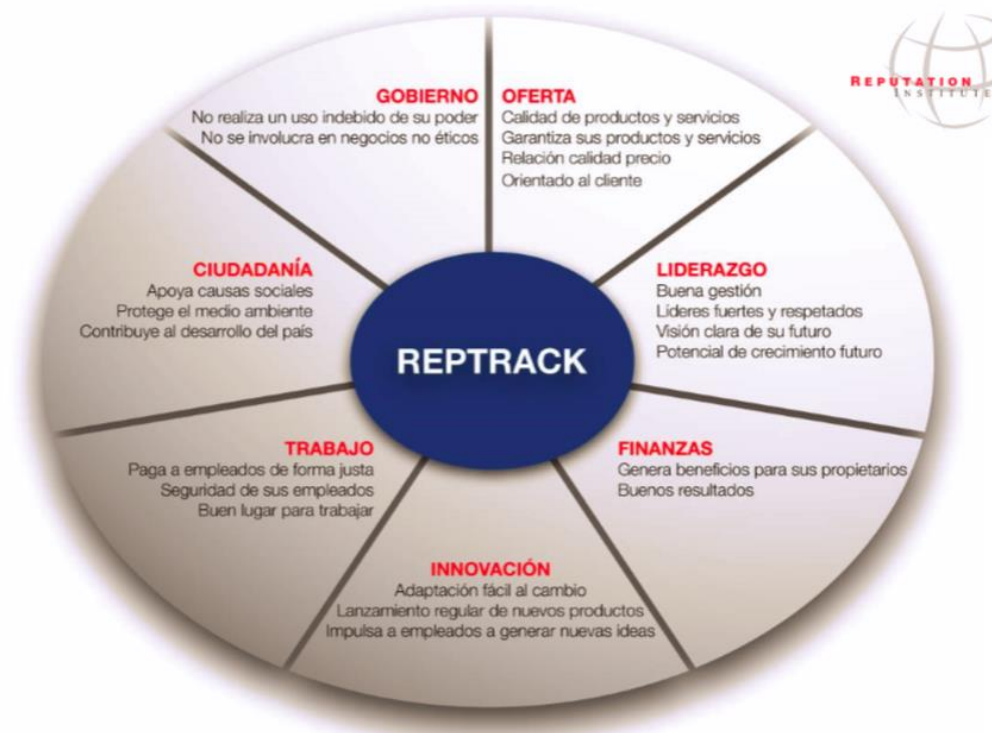
Figura 10: Mapa de oficinas del Reputation Institute



Fuente: <http://www.reputationinstitute.com>

Cada compañía es evaluada por los consumidores de su país de origen y su evaluación final es la media de al menos 100 evaluaciones de consumidores que conocen la empresa. Para eliminar sesgos de la cultura nacional las puntuaciones se estandarizan, es decir, se resta la media y se divide por la desviación típica con respecto al país de origen y con respecto al global. Con este modelo los entrevistados evalúan también a las compañías en base a los atributos en una escala del 1 al 7, pero ahora se consigue un análisis con pesos ya que las puntuaciones son ponderadas tanto de los atributos como de las dimensiones. Para éste método utiliza 21 atributos divididos en 7 dimensiones (Figura 11).

Figura 11: Modelo RepTrack



Fuente: <http://www.reputationinstitute.com>

Para finalizar es preciso señalar que para España el informe de mayor relevancia es MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) que es un instrumento de evaluación que mide la reputación de las empresas del tejido empresarial español desde el año 2001. La metodología consiste en la evaluación de las empresas a través de 5 etapas:

1. Evaluación directivos. Tiene como objetivo conocer la opinión de los directivos de la muestra mediante cuestionarios sobre reputación corporativa. Dentro del cuestionario existen dos ámbitos: el primero es la valoración general, a través de la cual un directivo expone las 10 empresas que considera con mejor reputación de España, independientemente de la actividad a la que se dediquen; el segundo es una valoración sectorial, en la que los participantes de la encuesta señalan las dos empresas dedicadas a su mismo sector que tienen una mejor reputación. Una vez recogidos, examinado su

validez y realizado una normalización, se realiza un proceso complejo de ponderación que da lugar a un ranking provisional.

2. Evaluación de expertos. Ahora las empresas seleccionadas en el proceso anterior son valoradas por 6 grupos de expertos: Analistas Financieros, Asociaciones de Consumidores, ONG, Sindicatos, Periodistas de Información Económica y Catedráticos de Economía y Empresa. Se realiza también mediante cuestionarios y cada experto evalúa de 0 a 100 puntos a las empresas pero solo en las variables que constituyen su especialización.

3. Evaluación directa. Tiene como objetivo la valoración por parte de técnicos cualificados en Análisis e Investigación de los méritos relativos a su reputación corporativa presentados por las empresas seleccionadas a partir del ranking provisional. Esta valoración requerirá a las empresas la acreditación de sus valores de reputación corporativa, a través de la realización de un cuestionario y la presentación de la documentación que apoye los datos incluidos. También se consigue una puntuación entre 0 y 100 de las empresas seleccionadas que será computada en el ranking definitivo.

4. Merco Tracking. Esta fase es un monitor que tiene como objetivo la valoración de la reputación de las empresas seleccionadas por parte de la población general. En el cuestionario incluyen preguntas orientadas a conocer las diferentes facetas de la reputación corporativa y su evolución desde el punto de vista del consumidor final. La puntuación que se consigue es entre 0 y 100 y también será computada en el ranking definitivo.

5. Merco Personas. También es un monitor pero en este caso trata de valorar el atractivo de las diferentes empresas como lugares para trabajar, valorándolo diferentes agentes: los trabajadores de las empresas, estudiantes universitarios, antiguos alumnos de escuelas de negocio, la población general y directores de recursos humanos. Además realiza una comparación de los principales indicadores de gestión de personas, mediante un benchmarking. Igualmente a las etapas anteriores se consigue unas valoraciones finales de las empresas entre 0 y 100 puntos que se computaran en el ranking final.

Por último, se elabora el ranking final que se consigue tras la suma de las valoraciones de los apartados anteriores con una ponderación final que se puede ver en la siguiente tabla. Posteriormente a la suma de todos los componentes y la corrección de posibles efectos indeseados (votos de grupo, votos masivos a organizaciones poco relevantes...), se obtienen un índice de puntuación sobre 10.000 y el ranking derivado de dicho índice (Tabla 8).

Tabla 8: Ponderaciones finales de las distintas etapas del análisis Merco

Ponderación de RANKING GENERAL	36%
Ponderación de RANKING SECTORIAL	9%
Ponderación de ANALISTAS FINANCIEROS	7%
Ponderación de SINDICATOS	4%
Ponderación de ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES	4%
Ponderación de ONGs	4%
Ponderación de PERIODISTAS DE INFORMACIÓN ECONÓMICA	7%
Ponderación de CATEDRÁTICOS DE ECONOMÍA Y EMPRESA	4%
Ponderación de TRACKING MERCO	7%
Ponderación de Merco Personas	8%
Ponderación de EVALUACIÓN DIRECTA	10%

Fuente: Informe del proceso de elaboración de Merco España 2013

3.5 La comunicación corporativa

En los años 50 ya se estudiaba esta área de investigación también llamada “*corporate branding*”. Se puede definir como “*proceso de comunicación dirigido a crear y mantener una reputación favorable de la compañía y de sus elementos constitutivos, mediante el envío de señales a los stakeholders usando la marca corporativa*” (Maathuis, 1999).

Dentro de la empresa existen varios tipos de comunicación. La más conocida es la comunicación corporativa que consiste en cualquier actividad comunicativa controlada por la empresa, aunque en realidad existe otro tipo de comunicación

igualmente importante y no controlada por la organización que son los elementos que se transmiten sin intención; juntas acaban formando la propia imagen de la empresa y para englobarlos Balmer y Gray (1999) introducen el término comunicación corporativa total. Éste tipo de comunicación forma parte del mix de identidad, es decir, es uno de los medios que la empresa utiliza para mostrar su identidad corporativa, por tanto tiene una gran relevancia ya que se encargará de definirla y una mala utilización puede conllevar mucha inversión y una gran cantidad de tiempo para modificarla. La comunicación corporativa es la manera de actuar en la percepción de la sociedad sobre los valores de la empresa y según Van Riel (1995) existen tres formas principales de comunicación realizadas por las empresas: comunicación de dirección cuando el emisor es un miembro de la gerencia de la empresa; comunicación de marketing cuando apoya las ventas de bienes y servicios; y comunicación organizativa cuando la información posiciona a la empresa y su marca corporativa en la sociedad.

Dentro de la comunicación corporativa existe uno de los conceptos más importantes en la actualidad para conseguir una gran imagen y con el tiempo crear valor a la empresa por medio de la reputación corporativa. Éste concepto es el de publicidad corporativa que Belch y Belch (2001) definen como *“estrategias de comunicación de las empresas en que el objetivo no es promocionar un producto o servicio en particular, sino la empresa en su conjunto, mejorando su imagen y posicionándola en la mente de sus públicos en base a algún atributo diferenciador”*. Muchos autores han realizado clasificaciones de las distintas categorías que componen la publicidad corporativa; por ejemplo Rotchschild (1987) las divide en cuatro: publicidad financiera (el objetivo es proveer información económica); publicidad de oportunidad (emitir una información para un momento concreto); publicidad de incidencia (presentar perspectivas de la empresa en temas de dominio público); y publicidad de imagen (información general que influye en la de la empresa).

La comunicación corporativa no solo abarca el ámbito externo sino que también se realiza hacia dentro de la empresa para conseguir una gran reputación interna. Así mediante éste proceso de comunicación intentará fortalecer la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante para conseguir su integración y generar una imagen favorable de la organización y de sus productos o

servicios. Además se deben tener mecanismos de investigación que permitan conocer si esa comunicación está teniendo los resultados establecidos.

3.6 La influencia de la RSC en la Reputación Corporativa

Las políticas de RSC contribuyen a obtener una mejor imagen de la empresa por parte de los diferentes grupos de interés que si se mantienen durante un largo periodo de tiempo influirán en la Reputación Corporativa. Las empresas se esfuerzan cada vez más en realizar comportamientos responsables para no dañar su reputación porque estos comportamientos pueden generar beneficios sustanciales mediante la legitimidad social y las percepciones de las partes interesadas de la empresa, que a su vez pueden afectar el desempeño económico (Porter y Kramer, 2006; Werther y Chandler, 2005). Pero, la RSC se ha convertido en actividades críticas de asegurar a largo plazo, por tanto las organizaciones intentan conseguir el valor de marca sostenible que se mantenga en su Reputación Corporativa (Middlemiss, 2003). Sin embargo, la construcción y el mantenimiento de una marca basada en la RSC implica un proceso complejo de comprensión, organización y actuación (Polonsky y Jevons, 2006).

De este nuevo paradigma empresarial surge la “marca corporativa sostenible” que se define como *“una marca corporativa cuya promesa o pacto tiene la sostenibilidad como un valor fundamental”* (Stuart, 2011). Con demasiada frecuencia, las organizaciones simplemente desarrollan estrategias y pronuncian que son una empresa sostenible. Esto generalmente significa centrar la atención en cuestiones periféricas, evitando un enfoque normativo para el desarrollo de una marca corporativa sostenible. Éste se apoya en el modelo de alineación normativo que se basa en la idea de que la solución al compromiso a largo plazo para la acción social y política radica en la elaboración de una identidad con un patrón correspondiente de las normas para la emoción, la eficacia y la acción (Thomas et al, 2009). Por tanto, no es posible aprobar una marca corporativa sostenible si la sostenibilidad es una estrategia de complemento en lugar de una parte fundamental de la identidad corporativa.

Según esta perspectiva, la RSC está relacionada a un autointerés social (Luna, 2001) ya que el incumplimiento de las normas sociales básicas dará lugar a la percepción de la empresa como ilegítima (Sethi, 1975), lo que alejaría a la organización

del resto de la sociedad y produciría una mala reputación que provocaría un aumento de los costos y una disminución de valor para los accionistas (Hill, 2001). Sin embargo, una política proactiva en las actividades de RSC dará lugar a un aumento del valor de la imagen de la empresa, lo que acercaría a la organización a la sociedad y produciría una buena reputación que provocaría una fuente potencial de beneficios debido a las ventajas competitivas y a las valiosas capacidades de la organización en el largo plazo (Sharma y Vredenburg, 1998; Sen et al, 2006; Maxfield, 2008).

En este sentido, la RSC es principalmente una función de las relaciones (Kitchin, 2003) y de la marca, ya que las marcas se basan en el diálogo con las partes interesadas y proporcionan una visión de gran alcance para que los grupos de interés se identifiquen con las organizaciones (Balmer y Gray, 2003). La marca proporciona puntos de diferenciación que pueden ser conseguidos a través de la Reputación Corporativa como la experiencia y la confianza (Mudambi, 2002; Webster y Keller, 2004). De esta manera, han aparecido las marcas socialmente responsables (CSR) que van más allá de unas simples actividades de RSC para posicionarse totalmente en esta categoría (Du et al, 2007). Para lograr las ventajas competitivas asociadas con el posicionamiento en RSC (Westley y Vredenburg, 1996; Bakker et al, 2005), las empresas que promueven la calidad socialmente responsable de sus marcas deben reconocer las expectativas de sus diversos grupos de interés y comprender todos los problemas sociales en los que están dispuestos a colaborar. Estas preocupaciones sociales deben estar relacionadas con la estrategia corporativa y con las operaciones de la empresa porque el aislamiento de las iniciativas de RSC de la estrategia corporativa puede conllevar grandes problemas de reputación y conseguir una reacción contraria en la imagen de la empresa por parte de los grupos de interés (Herbig y Milewicz, 1995).

Una de las acciones más importantes que debe realizar la empresa si quiere conseguir políticas de RSC influyentes en los grupos de interés es la transparencia informativa. En la historia tenemos muchos informes en el contexto internacional que explican las malas prácticas de gobierno realizadas sobre la divulgación de la información, por ejemplo, en Estados Unidos se estudiaron los fraudes de la información financiera en el Informe Treadway en 1987. Estos informes causaron una pérdida de imagen y de credibilidad muy importante para las empresas que afectaron a sus Reputaciones Corporativas debido a la pérdida de confianza de los grupos de interés

en las empresas lo que ocasionó pérdidas millonarias. En la actualidad, las sociedades demandan conocer las relaciones de las empresas con el entorno, por tanto los gobiernos corporativos deben ofrecer la máxima información sobre sus prácticas para conseguir que las políticas de transparencia de RSC aumenten la información de la que disponen las organizaciones para su toma de decisiones y mejoren la Reputación Corporativa (Vargas y Vaca, 2005), y así les permita obtener credibilidad y confianza en los clientes.

Este nuevo eje fundamental provoca una gran importancia de los medios de transmisión de información con que cuentan las empresas. La información que éstas ofrecen debe ser relevante y fiable, para que no contradiga los principios de Buen Gobierno. Relevante significa que la información tiene que servir para que accionistas, inversores, acreedores y resto de usuarios tomen decisiones más fundadas y fiables, quiere decir que debe ser una información veraz, objetiva, imparcial y verificable. Pero esta información no debe ser solo económica sino sobre todos los ámbitos de la empresa para que los grupos de interés no solo valoren temas contables sino también prácticas, políticas, estrategias y otras actividades empresariales. En la actualidad, muchas de las empresas divulgan la mayoría de su información a través de la publicación anual de sus correspondientes Memorias Económicas e Informes de Sostenibilidad, de forma que los agentes sociales perciban con claridad las diferentes prácticas realizadas que originaron dichos beneficios, y sean conscientes que los principios socialmente responsables de la empresa han sido cumplidos, para lograr la comentada ventaja competitiva a través de la Reputación Corporativa.

4. METODOLOGÍA

En este capítulo se va a desarrollar la metodología del estudio empírico elaborado con la finalidad de estudiar la transparencia de las 100 mejores empresas en el mercado español en materia de Reputación Corporativa según Merco 2013. Para ello se evalúan sus páginas webs a través de diferentes dimensiones durante los primeros meses de 2014. Para conseguir este objetivo genérico se han planteado dos objetivos específicos desarrollados a continuación.

1. Analizar el grado de transparencia y de RSC de esas empresas en sus páginas webs según diferentes variables que se analizarán en epígrafes posteriores.
2. Analizar el grado de Transparencia y de RSC en relación con los distintos criterios de clasificación.

Para conseguir un análisis eficaz y debido a la complejidad del tema porque se describen diferentes variables, este estudio empírico se realiza en dos fases. La primera consiste en la identificación on-line de las 100 mejores empresas en Reputación Corporativa según Merco en 2013, para completar una base de datos compuesta por esas 100 empresas, valoradas según diferentes criterios que se analizarán posteriormente. La segunda fase consiste en el análisis descriptivo de la base de datos con el programa estadístico SPSS para conocer si existe relación entre las distintas variables estudiadas, los criterios de valoración y la Reputación Corporativa de cada empresa.

4.1. Características de la muestra

La muestra ha sido diseñada según el ranking Merco 2013, por tanto tenemos una muestra de 100 empresas que compiten en el mercado español. Para realizar un análisis de la muestra se ha decidido estudiarla según tres criterios de clasificación, el sector de actividad, su nacionalidad y su participación en Bolsa.

- **Sector de actividad**

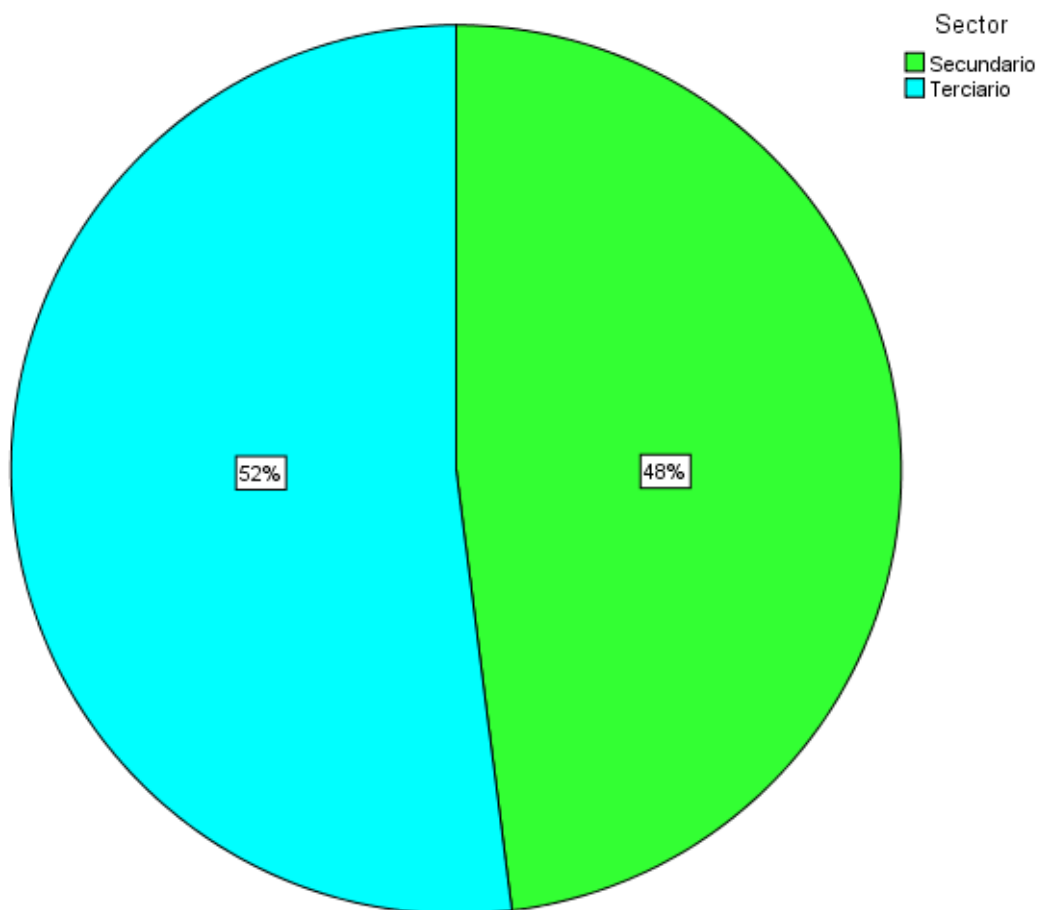
Se ha escogido el sector de actividad como un criterio de clasificación importante para analizar si existen grandes diferencias en la Reputación Corporativa según los sectores y para poder realizar un estudio desglosado de las prácticas de RSC y de Transparencia según el sector en el que compiten. El ranking Merco 2013 realiza una clasificación de 30 sectores de actividad pero en este trabajo se va a realizar un análisis más genérico para conseguir un estudio y un gráfico de mejor observación. Se ha dividido la muestra en 2 sectores de actividad, sector secundario y sector terciario que se resumen a continuación.

1. Sector secundario. Se ha incluido en este sector a las empresas que transforman las materias primas en productos elaborados o semielaborados. Es decir, empresas farmacéuticas, biotecnológicas, de infraestructuras y construcción, de electrónica de consumo, informáticas, de alimentación y bebidas, o de droguería y perfumería se incluyen en este primer sector. También se ha incluido en este sector a las empresas que trabajan un recurso natural para transformarlo en energía. Empresas petroleras, tecnológicas, de gas y de agua también se incluyen en este primer sector.

2. Sector terciario. Se ha incluido en este sector a las empresas que realizan actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes. Es decir, subsectores como transporte, auditoría, asesoría, consultoría, abogacía, publicidad, relaciones públicas, seguros, distribución, turístico, hostelero, educativo, telecomunicaciones, financiero, medios de comunicación, ONG, fundaciones y asociaciones, asistencia sanitaria y seguridad.

El sector de actividad que más empresas aporta a la muestra de 100 empresas del estudio es el “sector terciario” con un 52% (Gráfico 1). El “sector secundario” aporta un 48% por tanto casi existe la igualdad en torno al número de empresas que aportan ambos sectores.

Gráfico 1: Sectores de actividad



- **Nacionalidad**

Otro criterio de clasificación que se ha desarrollado en el estudio es la nacionalidad de las empresas. Se ha escogido este criterio para conocer si la Reputación Corporativa y la Transparencia varían según este criterio. Para su mejor análisis se ha dividido la muestra en 4 según origen y el mercado en el que compiten.

1. Empresas españolas internacionalizadas. Este grupo engloba a todas las empresas españolas que compiten en un mercado global por tanto sus cuentas se consiguen en diferentes mercados geográficos.

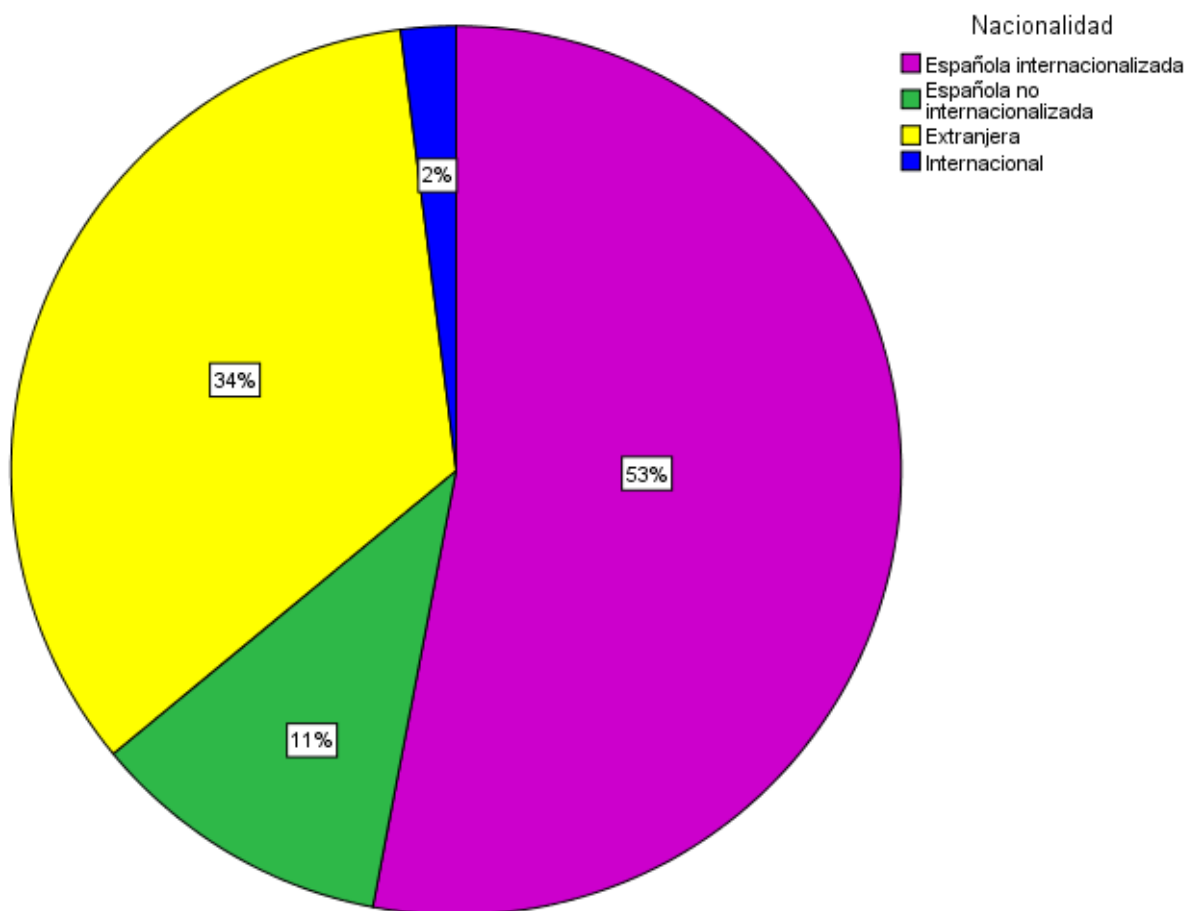
2. Empresas españolas no internacionalizadas. Este grupo engloba a todas las empresas españolas que solo compiten en el mercado español, o que su mercado internacional se reduce a uno o dos países, es decir, no es una gran cuota de su mercado y por tanto no tiene una gran variación en sus resultados.

3. Empresas extranjeras. Este grupo engloba a todas las empresas extranjeras que compiten en el mercado español y que aparecen en la muestra del estudio.

4. Empresas internacionales. Este grupo engloba todas las empresas que surgieron de la unión de una empresa española con una o varias empresas extranjeras y que están en la muestra del estudio.

El grupo de empresas que más organizaciones aporta es el de “empresas españolas internacionalizadas” con un 53% (Gráfico 2), mientras que el grupo de “empresas españolas no internacionalizadas” aporta un 11% a la muestra. Así, el 64% de la muestra son empresas españolas. Mientras que el 34% son “empresas extranjeras”, el 2% restante son empresas a las que el estudio llama “empresas internacionales”.

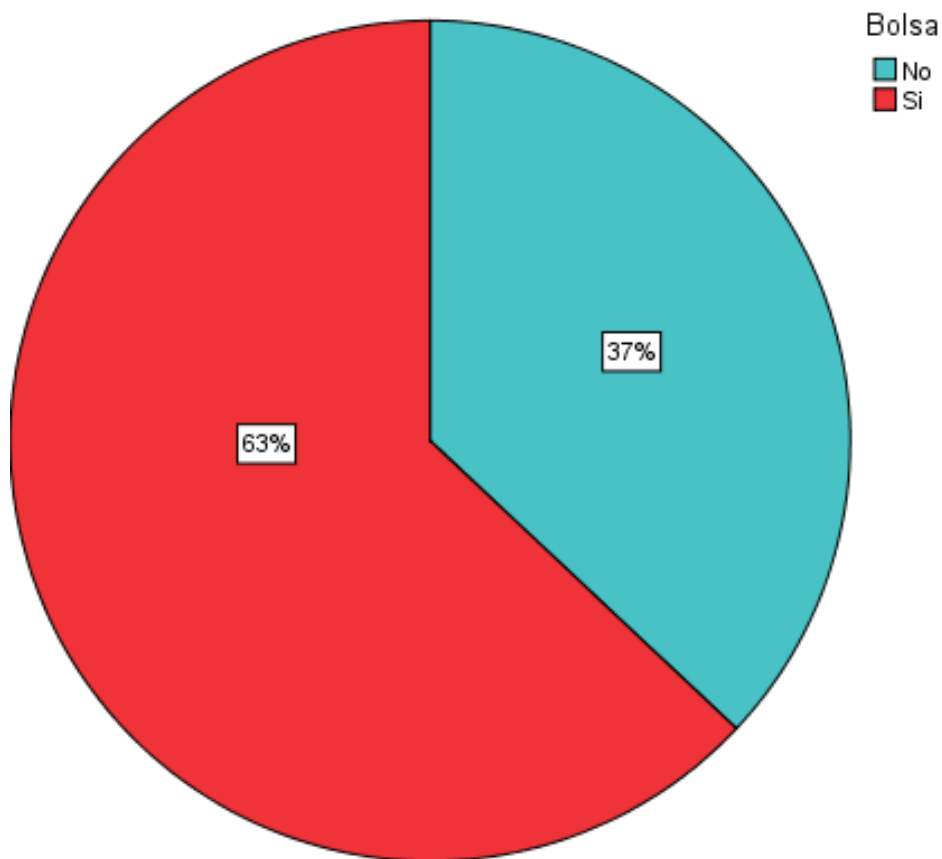
Gráfico 2: Nacionalidad empresas



- **Participación en Bolsa**

El último criterio que se analiza en el estudio es la segregación entre empresas que cotizan en Bolsa y las que no. Este criterio parece interesante ya que según las vías de financiación que tenga la empresa puede aportar mayor o menor nivel de Transparencia y puede relacionarse con una mejor valoración de la Reputación Corporativa. El 63% de las empresas de la muestra cotizan en Bolsa (Gráfico 3), mientras que el 37% de las empresas de la muestra no cotizan en Bolsa.

Gráfico 3: Empresas que cotizan en Bolsa



4.2. Descripción de las variables utilizadas

En la base de datos configurada a efectos del presente Trabajo se han estudiado 28 variables relacionadas con la temática en estudio, distribuidas de la siguiente manera: 22 variables de análisis de Transparencia y 6 variables de análisis de Responsabilidad Social Corporativa, que se describen a continuación. Para un mejor análisis se han dividido en 9 dimensiones.

1. Datos de contacto. Dentro de esta dimensión se analizan tres variables. Si en la página web da información sobre la dirección física (postal) de su sede, “localización”,

sobre su teléfono de contacto, “teléfono”, y su contacto (buzón de quejas, sugerencias, atención al cliente) a través de la web o del correo electrónico, “correo_electrónico”.

2. Identidad. Dentro de esta dimensión se analizan cuatro variables. Si en la página web da información sobre su historia, misión, objetivos, compromisos y valores de la empresa o grupo “antecedentes”, si se puede ver el informe anual, “informe_anual”, si informa sobre noticias relevantes y actualizadas de las empresas, “noticias”, y si informa sobre todo el proceso de producción, distribución o prestación de servicios, “proceso_producción”.

3. Consejo de Administración u órgano equivalente. Dentro de esta dimensión se analizan tres variables. Si en la página web se puede conocer el nombre y apellidos del Presidente, “presidente”, el de los miembros del consejo de administración, “miembros_consejo”, y si hay un breve perfil de los componentes del órgano de gobierno con especial énfasis en la ocupación profesional, “perfil_miembros_consejo”.

4. Órganos de Dirección. Dentro de esta dimensión se analizan tres variables. Si en la página web se puede conocer el nombre y apellidos del Director_General, “director general”, el de los directores funcionales, “directivos”, y si hay un breve perfil de los componentes del órgano de dirección con especial énfasis en la ocupación profesional, “perfil_dirección”.

5. Trabajadores. Dentro de esta dimensión se analizan dos variables. Si en la página web se puede encontrar un breve perfil sobre las distintas ocupaciones profesionales de la empresa, “perfil_empleados”, y si se puede encontrar un breve resumen sobre la configuración de los profesionales de la empresa, “información_empleados”.

6. Datos económicos. Dentro de esta dimensión se analizan tres variables. Si en la página web se puede encontrar el Balance de Situación, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del último ejercicio ya sean datos completos o abreviados, “estados_financieros”, la Memoria Anual con estados contables, “memoria_anual”, y un informe de un auditor externo, “informe_auditoría”.

7. Normativa. Dentro de esta dimensión se analizan dos variables. Si en sus páginas webs se pueden encontrar los estatutos sociales (constitución) u otros reglamentos de gestión (de junta general, de consejo de administración, interno,..), “normativa_gobierno”, y si también se puede encontrar el código de buen gobierno, prácticas o transparencia, “código_buen_gobierno”.

8. Cobertura de mercado. Dentro de esta dimensión se analizan dos variables. Si en sus páginas webs desglosan la información sobre la distribución de centros, sedes, tiendas o resultados por zona geográfica, “desglose_zona” y si desglosan la misma información por cadena o negocios del grupo, “desglose_cadena”.

9. RSC. Dentro de la última dimensión se analizan seis variables. Si en sus páginas webs se pueden encontrar sus memorias de RSC, “memoria_RSC”. Si da información sobre si las actividades de RSC las realiza a través de algunas colaboraciones con asociaciones sin ánimo de lucro independientes, “asociación_sin_lucro”, si las actividades anteriores las realiza a través de una fundación propia, “fundación_propia”. Si da información sobre la realización de estrategias de RSC en fines culturales, deportivos o de educación, “culturales”, en fines medio ambientales, “medio_ambientales”, y en fines sociales. “sociales”.

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

En este capítulo se realizarán los análisis descriptivos para conseguir resultados concluyentes que permitan cumplir los objetivos previstos con el presente trabajo. En primer lugar se va a estudiar el grado de Transparencia y de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas de la muestra, para conocer si estas variables utilizadas tienen relación con su pertenencia al ranking de las 100 mejores empresas del mercado español sobre Reputación Corporativa según Merco 2013.

5.1 Análisis del grado de Transparencia y de RSC en las 100 mejores empresas en Reputación Corporativa según Merco 2013

Para un mejor análisis se estudiarán las variables según su dimensión, así se obtendrá un mejor estudio que facilitará las conclusiones finales.

- **Datos de contacto**

En el gráfico (Gráfico 4) se representa el porcentaje de empresas de la muestra que a través de su página web da información sobre su dirección física y postal (71%), su contacto telefónico (88%) y su contacto electrónico (98%).

- **Identidad**

En el gráfico (Gráfico 5) se representa el porcentaje de empresas de la muestra que a través de su página web da información sobre su historia (97%), publica su informe anual (68%), recoge noticias de la empresa (98%) y da información sobre el proceso de producción y distribución (73%).

- **Consejo de Administración u órgano equivalente**

En el gráfico (Gráfico 6) se representa el porcentaje de empresas de la muestra que a través de su página web da información sobre su presidente (76%), sus miembros del consejo de administración (71%), y sobre el perfil de estos últimos (49%).

Gráfico 4: Transparencia online de las variables de la dimensión “Datos de contacto”

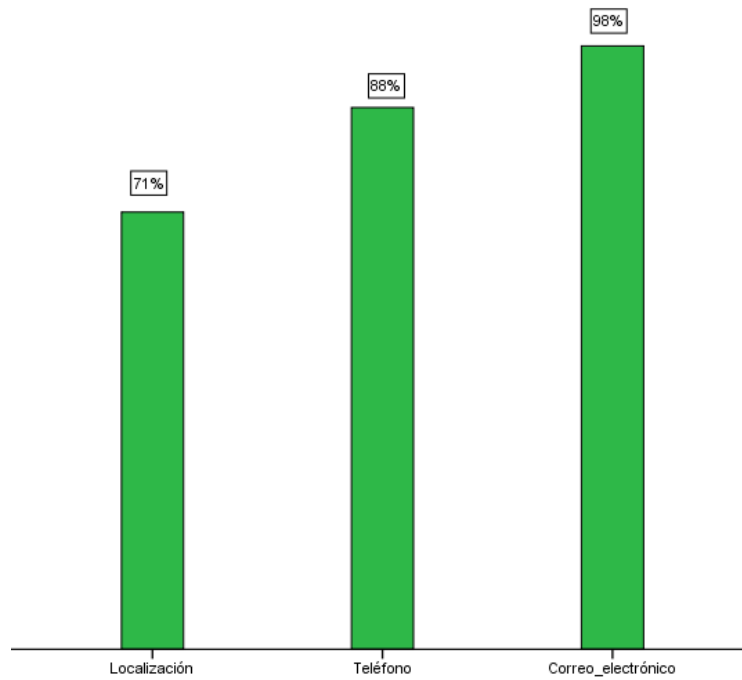


Gráfico 5: Transparencia online de las variables de la dimensión “Identidad”

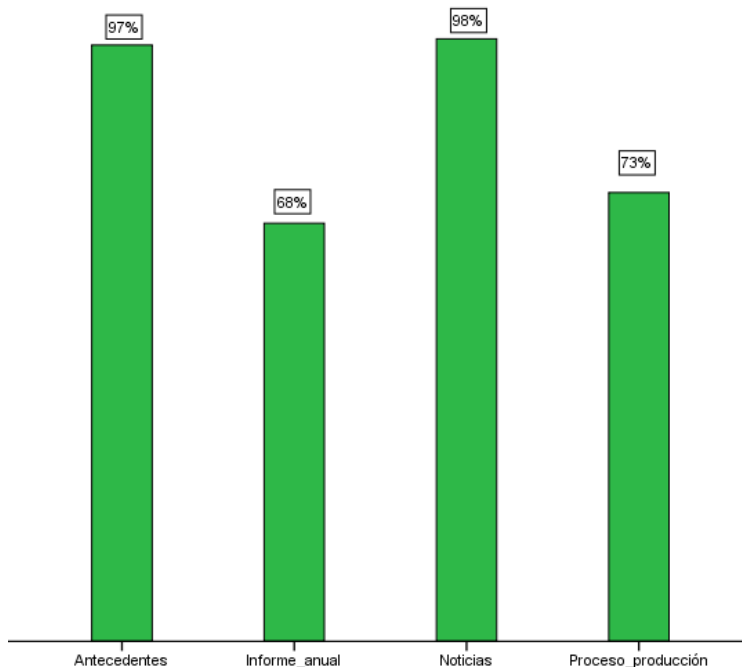
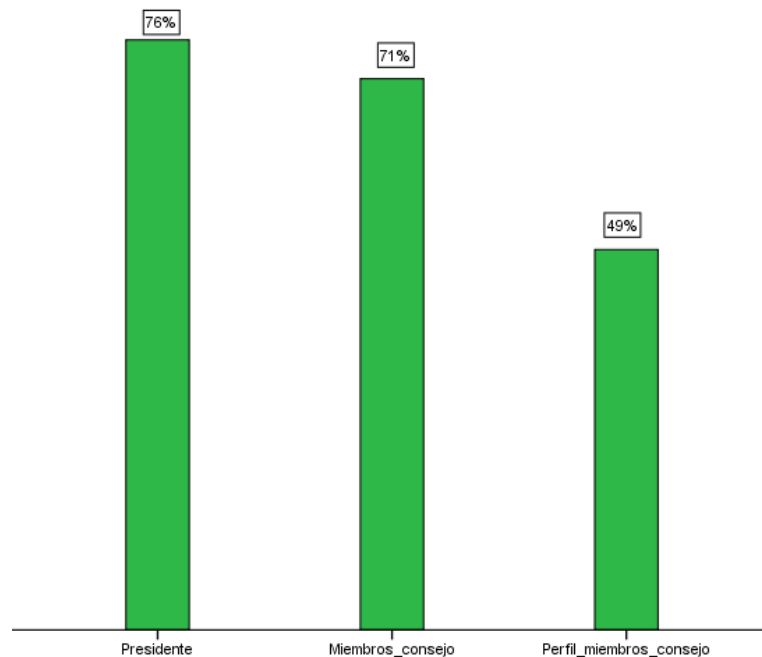


Gráfico 6: Transparencia online de las variables de la dimensión “Consejo de Administración u órgano equivalente”



- **Órganos de Dirección**

En el gráfico (Gráfico 7) se representa el porcentaje de empresas de la muestra que a través de su página web da información sobre su Director General (77%), sus directivos (72%) y el perfil de los últimos (47%).

- **Trabajadores**

En el gráfico (Gráfico 8) se representa el porcentaje de empresas de la muestra que a través de su página web da información sobre el perfil de los empleados (60%) y la configuración de los profesionales (62%).

- **Datos económicos**

En el gráfico (Gráfico 9) se representa el porcentaje de empresas de la muestra que a través de su página web publica sus estados financieros (56%), su memoria anual (53%) y el informe del auditor externo (49%).

Gráfico 7: Transparencia online de las variables de la dimensión “Órganos de Dirección”

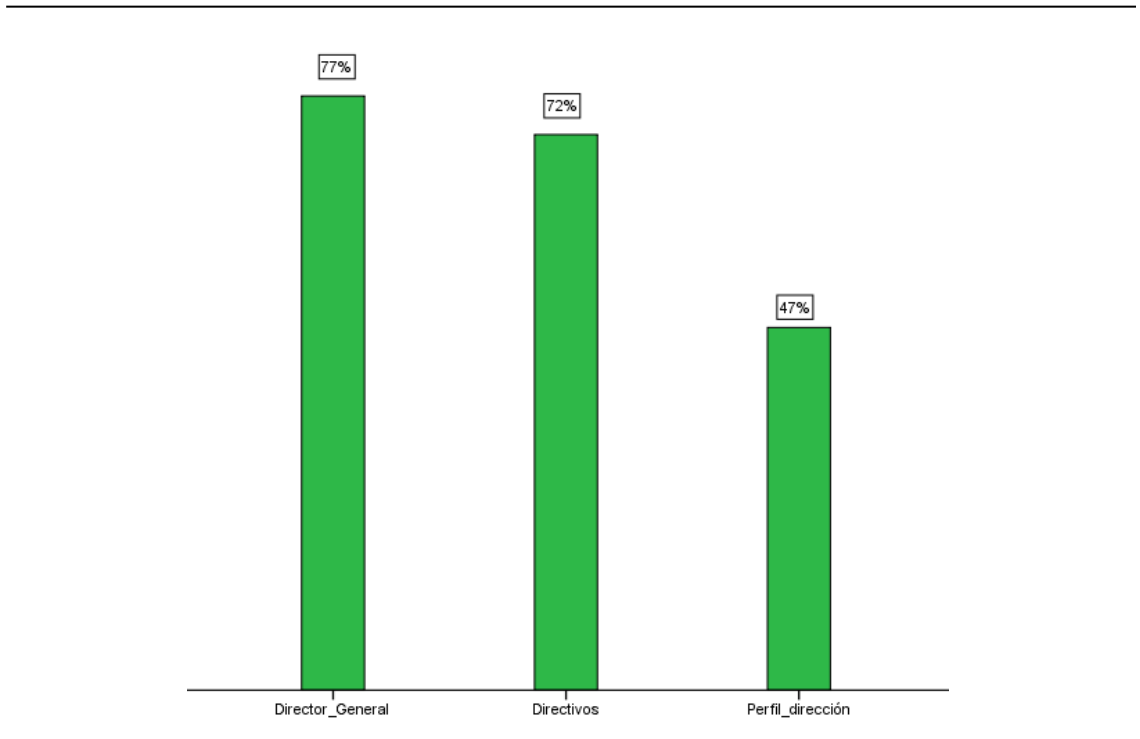


Gráfico 8: Transparencia online de las variables de la dimensión “Trabajadores”

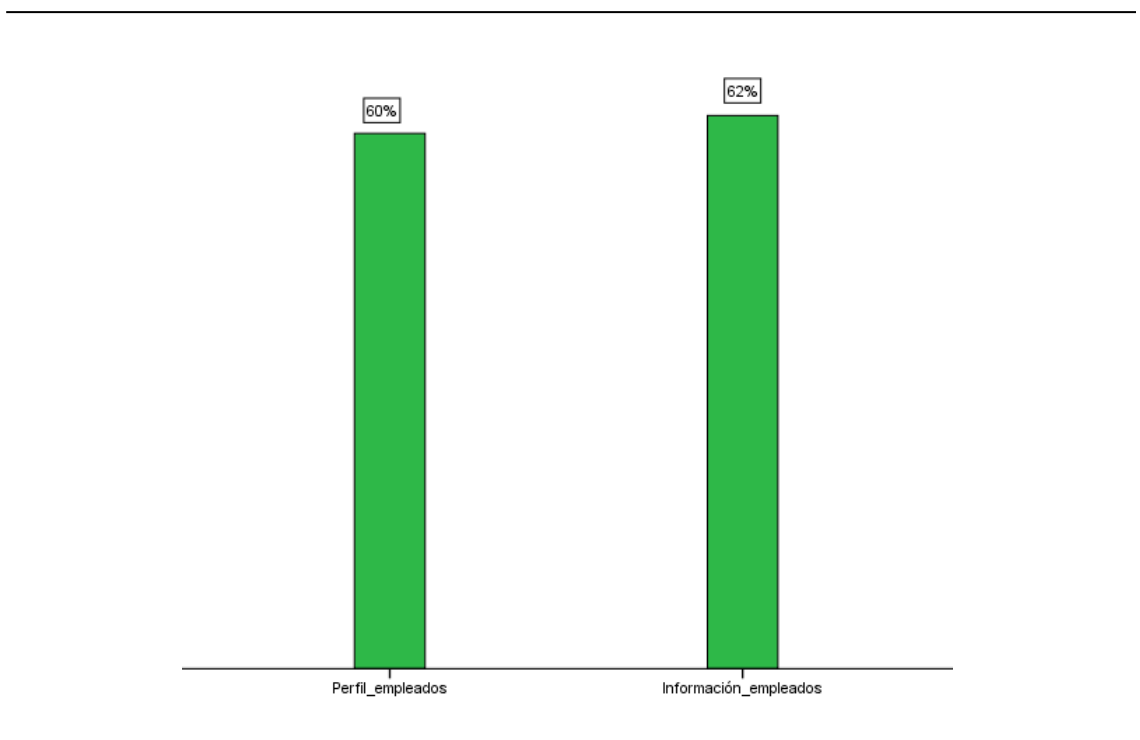
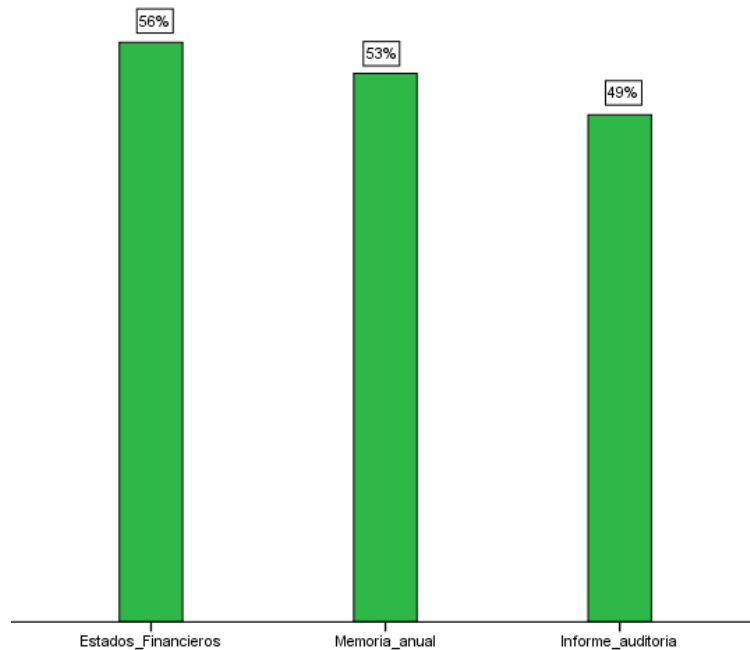


Gráfico 9: Transparencia online de las variables de la dimensión “Datos económicos”



- **Normativa**

En el gráfico (Gráfico 10) se representa el porcentaje de empresas de la muestra que a través de su página web da información sobre su normativa de gobierno (50%) y su código de buen gobierno (54%).

- **Cobertura de mercado**

En el gráfico (Gráfico 11) se representa el porcentaje de empresas de la muestra que a través de su página web da información sobre la distribución de la empresa según zonas geográficas (49%) y según los negocios del grupo (56%).

Gráfico 10: Transparencia online de las variables de la dimensión “Normativa”

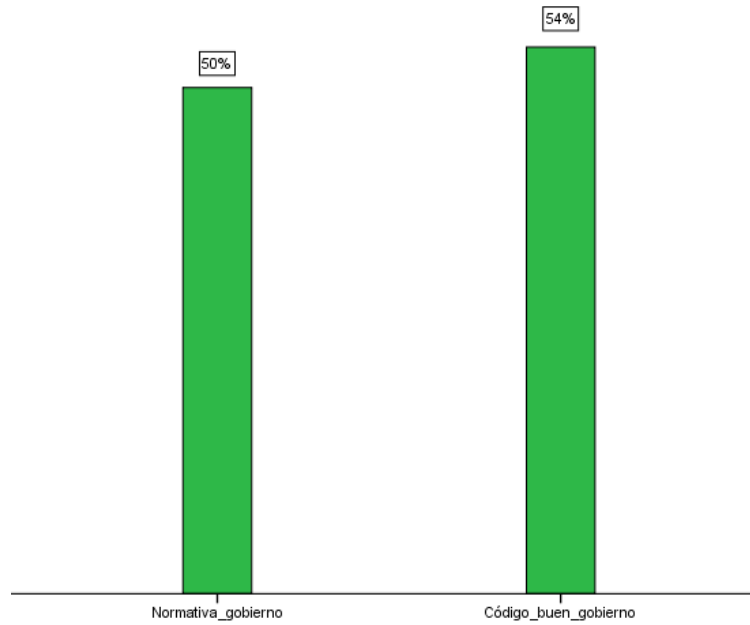
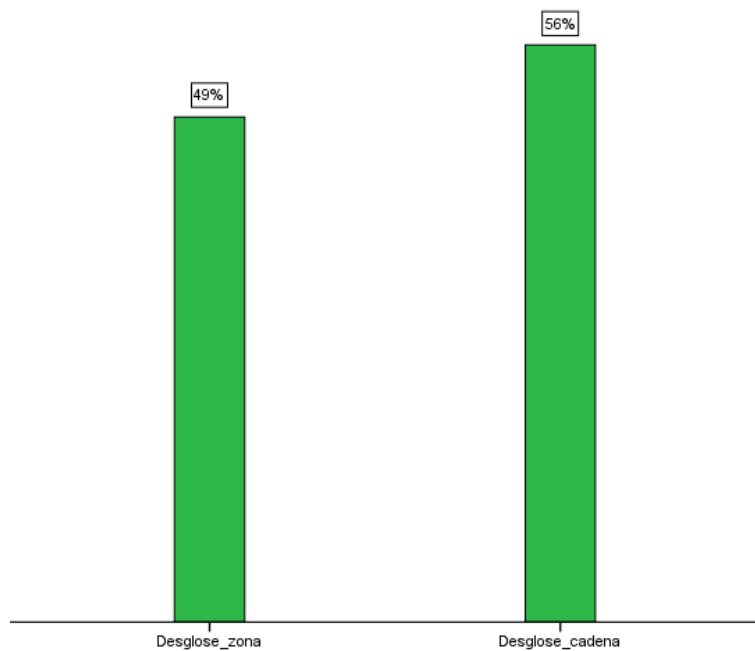


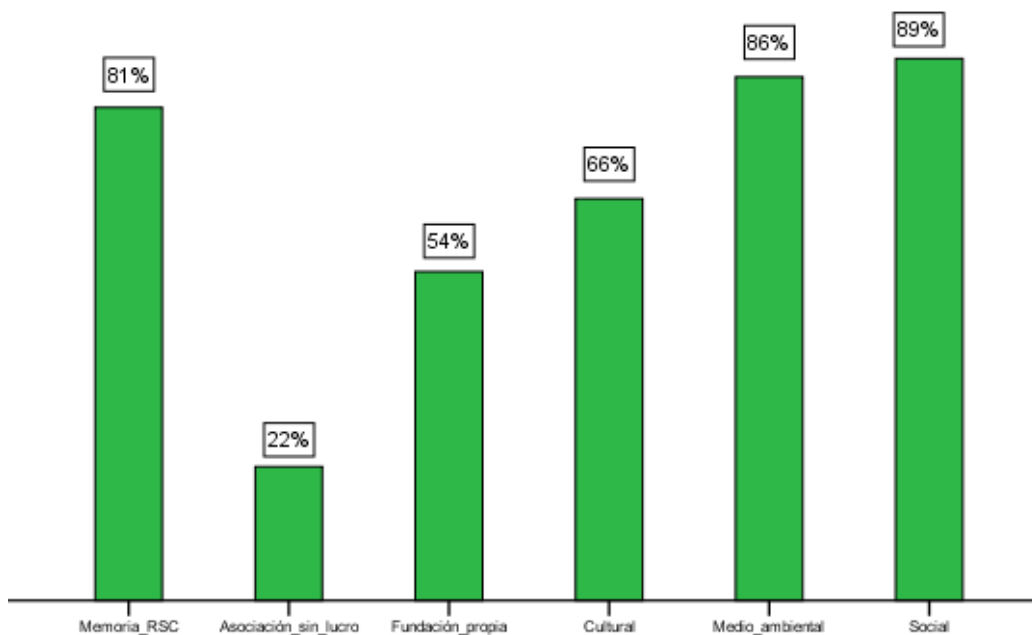
Gráfico 11: Transparencia online de las variables de la dimensión “Cobertura de mercado”



- **RSC**

Por último en el gráfico (Gráfico 12) se representa el porcentaje de empresas de la muestra que a través de su página web da información sobre las actividades de RSC. En el 81% de las páginas web de las empresas de la muestra se puede obtener la memoria de RSC. El 22% de ellas realiza estas prácticas a través de una asociación sin ánimo de lucro independiente, mientras que el 54% las realiza a través de una fundación propia, por tanto el 76% da información de manera online sobre las actividades de RSC. Para finalizar existen tres campos estudiados sobre los destinatarios de estas actividades, culturales (66%), medio ambientales (86%) y sociales (89%).

Gráfico 12: Transparencia online de las prácticas de “RSC”



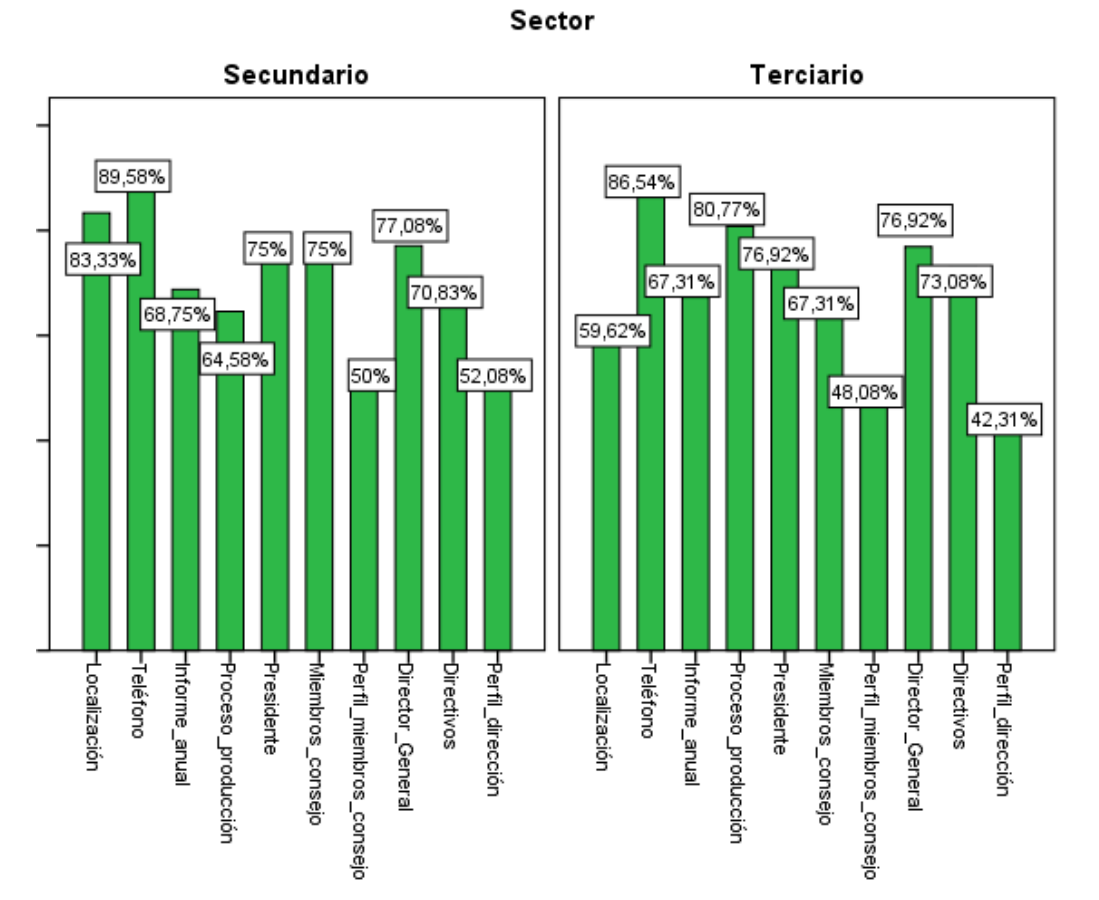
5.2 Análisis del grado de Transparencia y de RSC en relación con los distintos criterios de clasificación

En este apartado se estudian las diferentes variables según los criterios de clasificación expuestos en el capítulo anterior (sector de actividad, nacionalidad y participación en Bolsa).

- **Sector de actividad**

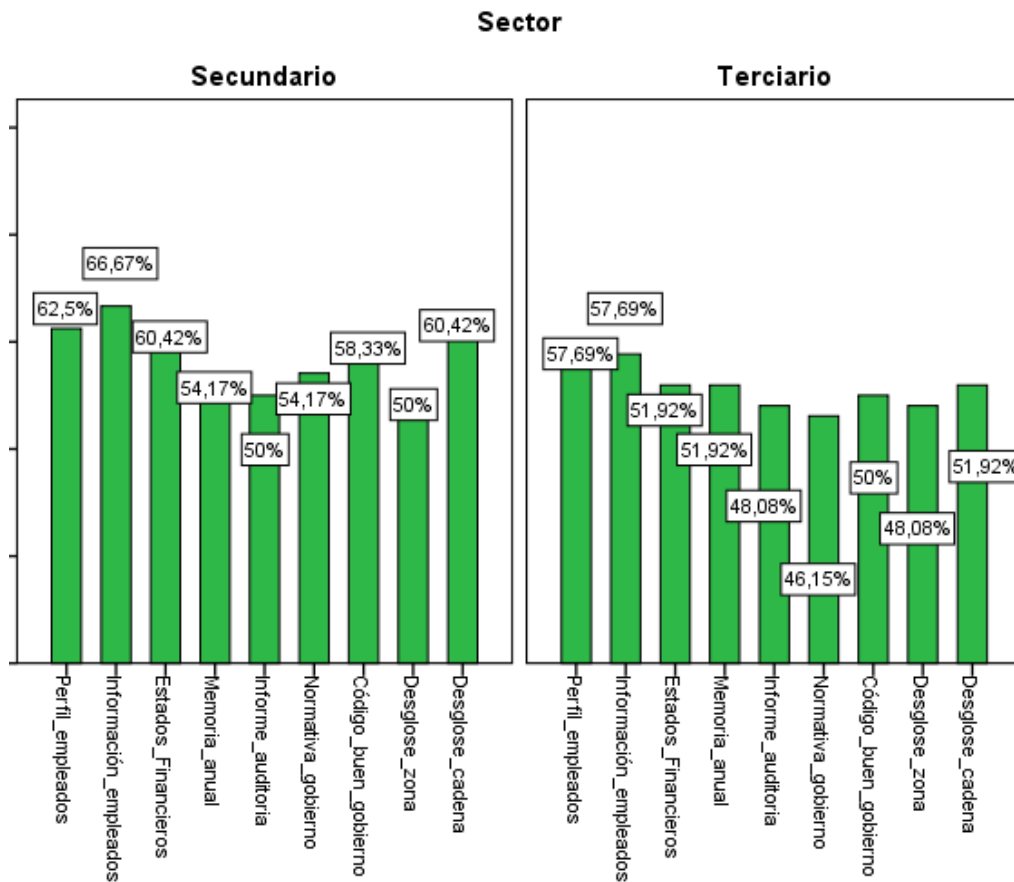
En el estudio del sector de actividad se ha realizado una comparación sectorial sobre las variables significativas de Transparencia y de RSC para conocer si el grado de compromiso de transmisión de información y de tareas socialmente responsables depende del sector en el cual la empresa compita. El siguiente gráfico (Gráfico 13) muestra las diferencias de las variables de Transparencia de las dimensiones “Datos de contacto”, “Identidad”, “Consejo de Administración u órgano equivalente” y “Órgano de Dirección”. Como se puede ver en el gráfico las diferencias en estas variables son mínimas y solo dos de ellas aportan unas diferencias reseñables, se trata de las variables “localización” y “proceso de producción”. De las empresas del sector secundario el 83,33% da información sobre su dirección física (postal) de su sede central mientras que esta información la dan el 59,62% de las empresas del sector terciario. La segunda variable es la relativa a la información sobre el proceso de producción ya que del sector secundario trasmite esta información el 64,58% de las empresas mientras que del sector terciario informa sobre el proceso de prestación de sus servicios el 80,77% de las empresas.

Gráfico 13: Transparencia según sectores de actividad (I)



El siguiente gráfico (Gráfico 14) muestra las diferencias de las variables de Transparencia de las dimensiones “Trabajadores”, “Datos económicos”, “Normativa” y “Cobertura de mercado”. Como se puede ver en el gráfico las diferencias en estas variables también son mínimas y en ninguna de ellas existe una diferencia entre sectores superior al 10%.

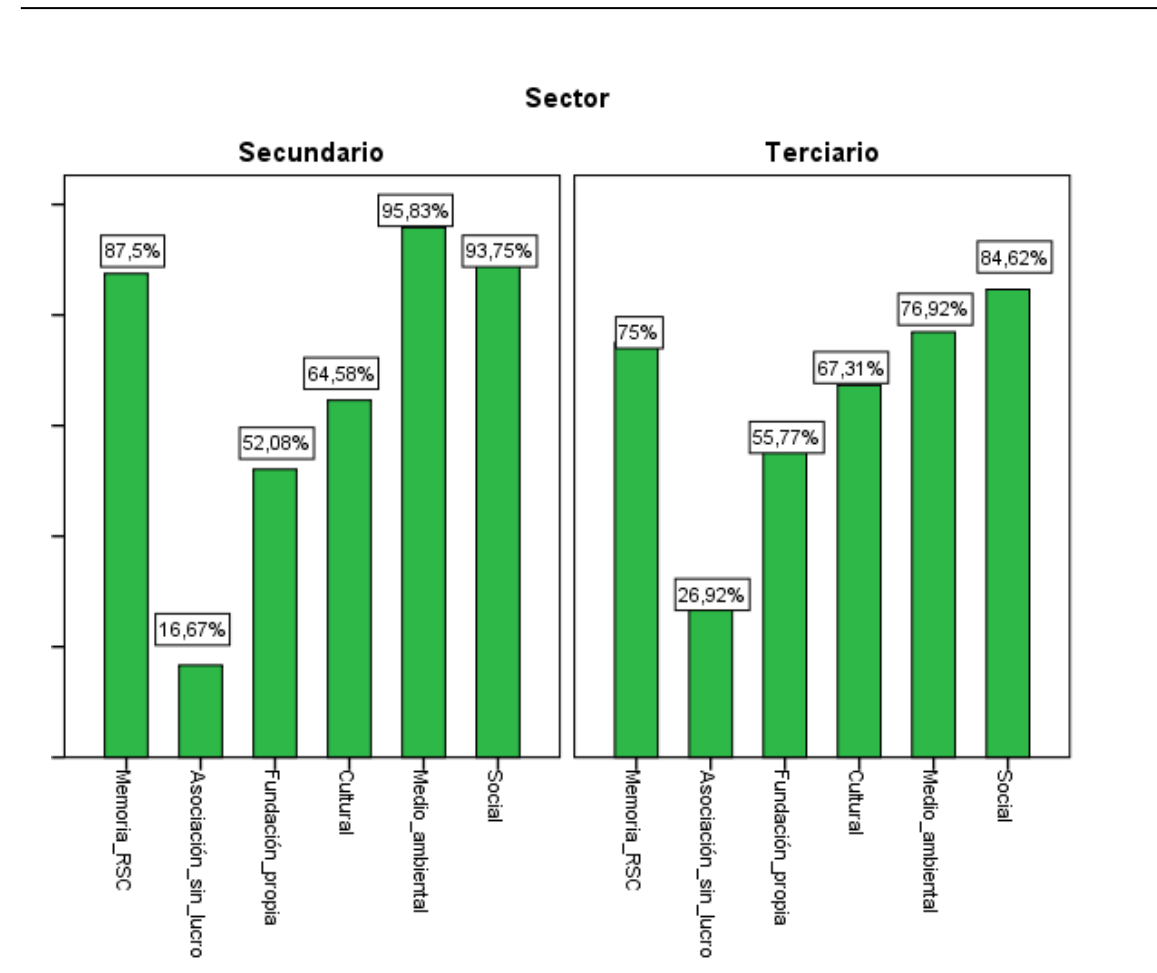
Gráfico 14: Transparencia según sectores de actividad (II)



El siguiente gráfico (Gráfico 15) muestra las diferencias en las variables de RSC, es decir, presenta los resultados según los sectores de actividad sobre la información que exponen en la página web acerca de RSC. La primera variable da información sobre la memoria de RSC, de las empresas del sector secundario el 87,50% cuelgan en su página web la memoria mientras del sector terciario el 75% de las empresas. Las dos siguientes variables dan información sobre las vías utilizadas para la realización de esas actividades, el 16,67% de las empresas del sector secundario utilizan una asociación sin ánimo de lucro mientras que del sector terciario el 26,92%. Las diferencias son menores en la vía de la fundación propia ya que el 52,08% de las empresas del sector secundario escogen esta vía por el 55,77% de las empresas del sector terciario. Respecto a los destinatarios de las actividades no existe casi diferencia entre los sectores en prácticas culturales porque del sector secundario las realiza el 64,58% mientras que del sector terciario el 67,31%. La diferencia es mayor en actividades medio ambientales ya que

realiza estas prácticas el 95,83% de las empresas del sector secundario mientras que del sector terciario el 76,92%. La última variable son las actividades sociales y se obtienen unos resultados del 93,75% para el sector secundario y del 84,62% para el sector terciario.

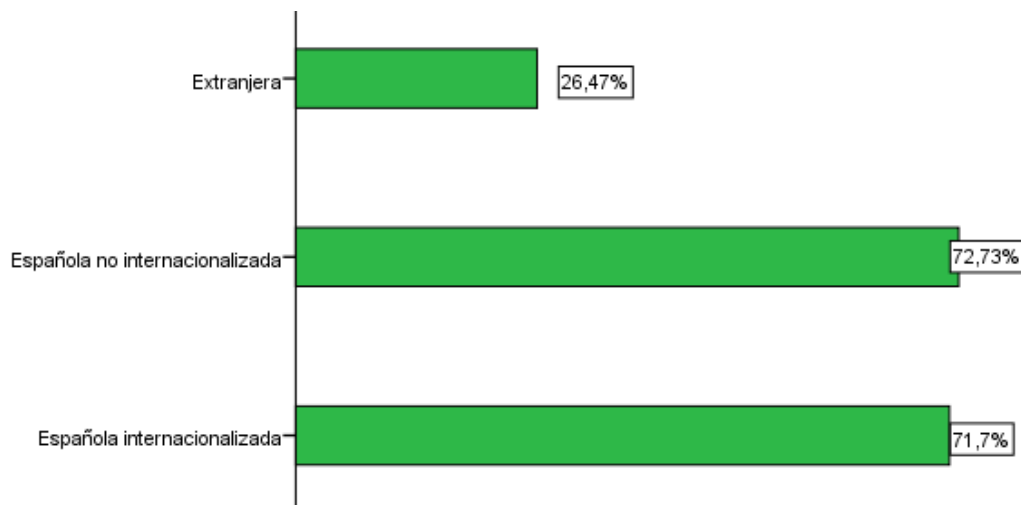
Gráfico 15: RSC según los sectores de actividad



- **Nacionalidad**

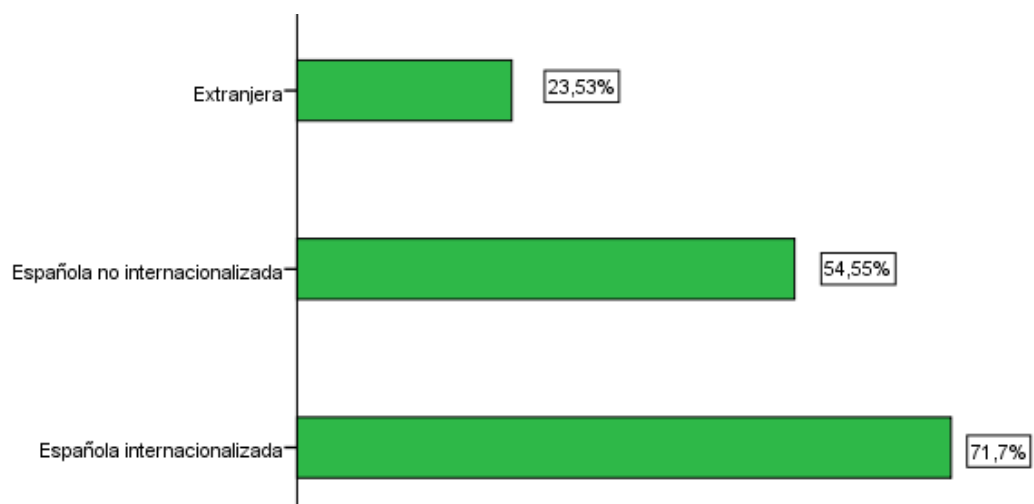
En este subapartado se van a analizar las diferencias según el origen de las empresas en las dimensiones “datos económicos” y “normativa”. La categoría “internacional” no se va a valorar por no ser significativa. En el siguiente gráfico (Gráfico 16) se puede observar como no existen diferencias significativas entre empresa española no internacionalizada (72,73%) y española internacionalizada (71,70%) para publicar los estados financieros en su página web. Pero si existe esa diferencia respecto a las empresas extranjeras ya que solo el 26,47% publican estos estatutos financieros.

Gráfico 16: Transparencia en publicación de estados financieros según nacionalidad



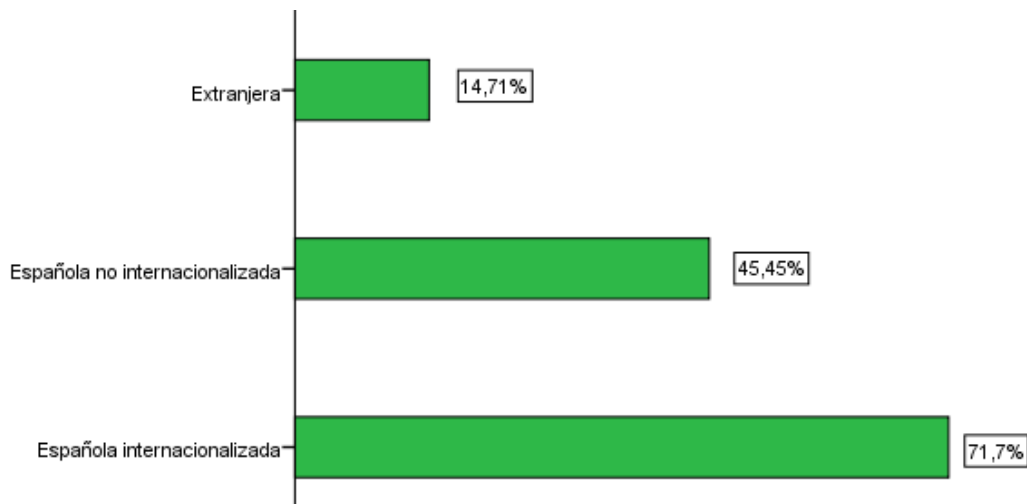
Como se observa en el gráfico (Gráfico 17) si existe una diferencia con la publicación de la memoria anual entre las empresas españolas, porque la realizan el 71,70% de las internacionalizadas y el 54,55% de las no internacionalizadas. La publicación de la memoria anual por parte de las empresas extranjeras es baja (23,53%).

Gráfico 17: Transparencia en publicación de la memoria anual según nacionalidad



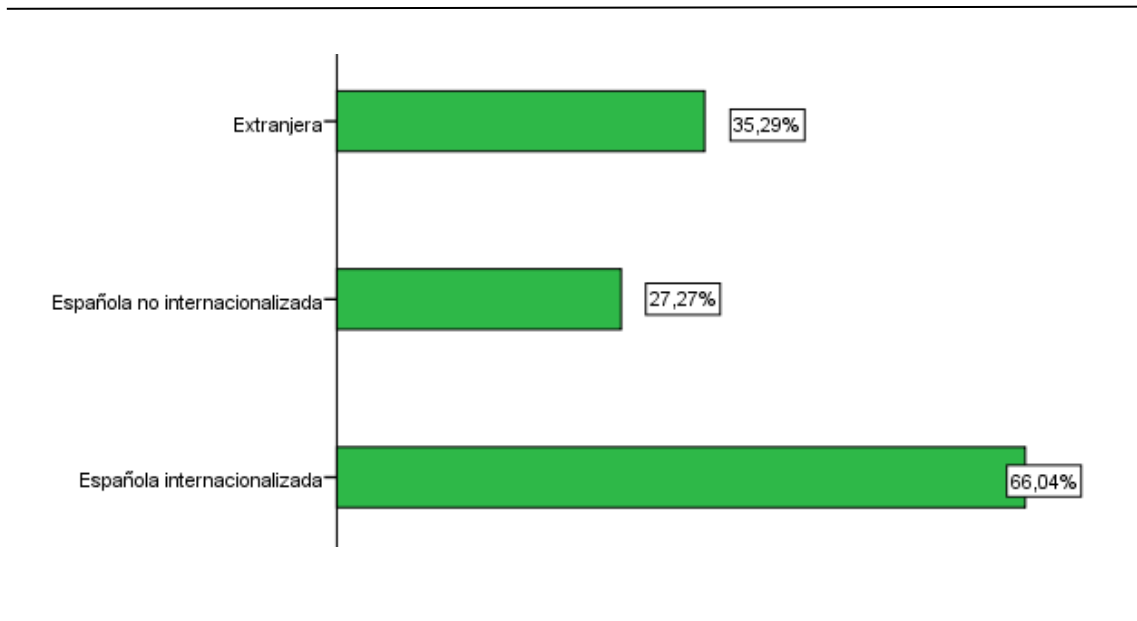
Las diferencias son aún mayores en la publicación del informe de auditoría (Gráfico 18), ya que el porcentaje de empresas españolas internacionalizadas que lo publican en la web es del 71,70%, el de empresas españolas no internacionalizadas el 45,45% y el de las empresas extranjeras el 14,71%.

Gráfico 18: Transparencia en publicación del informe de auditoría según nacionalidad



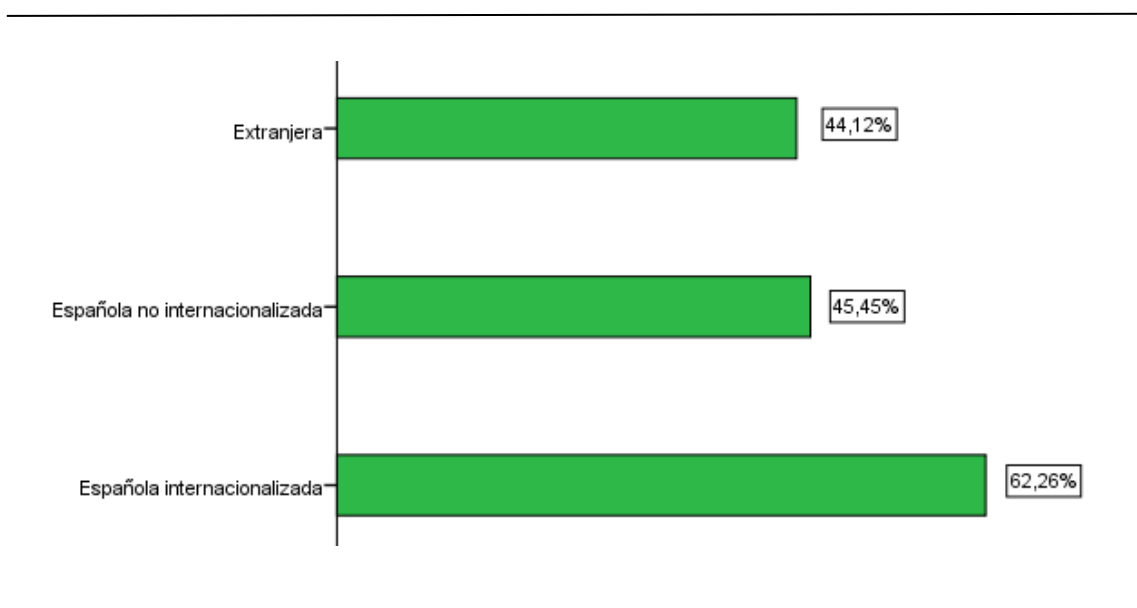
Respecto a la dimensión normativa también existen diferencias como se observa en el siguiente gráfico (Gráfico 19). El 66,04% de las empresas españolas internacionalizadas publican sus estatutos sociales u otros reglamentos de gestión, mientras que de las empresas no internacionalizadas solo el 27,27%. En esta variable no existe una gran diferencia entre estas últimas y las empresas extranjeras ya que solo el 35,29% de las empresas foráneas publican esta normativa.

Gráfico 19: Transparencia en publicación de la normativa de gobierno según nacionalidad



En relación a la publicación del código de gobierno (Gráfico 20) las diferencias son menores entre las españolas internacionalizadas y las demás, pero en la misma relación, el 62,26% de las webs de las empresas españolas internacionalizadas dan esta información, por el 45,45% de las no internacionalizadas y el 44,12% de las extranjeras.

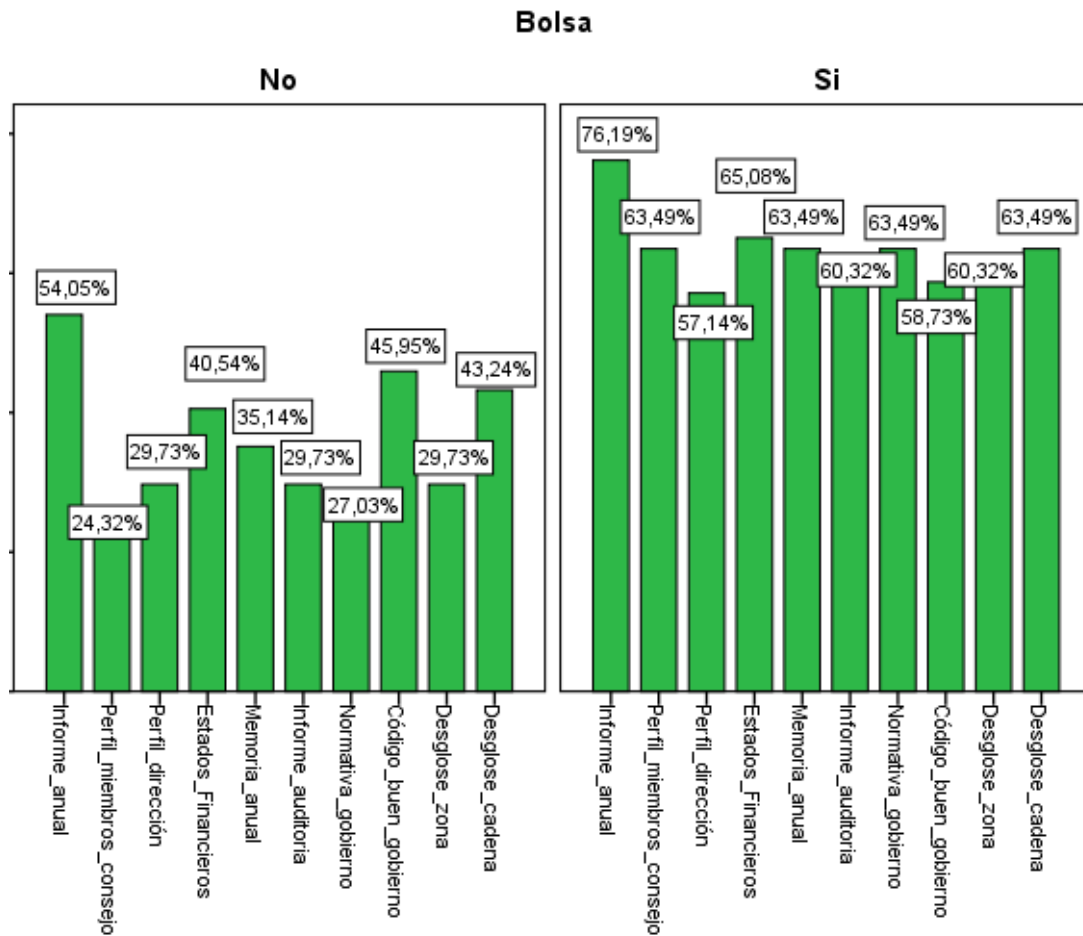
Gráfico 20: Transparencia en publicación del código de buen gobierno según nacionalidad



- **Participación en Bolsa**

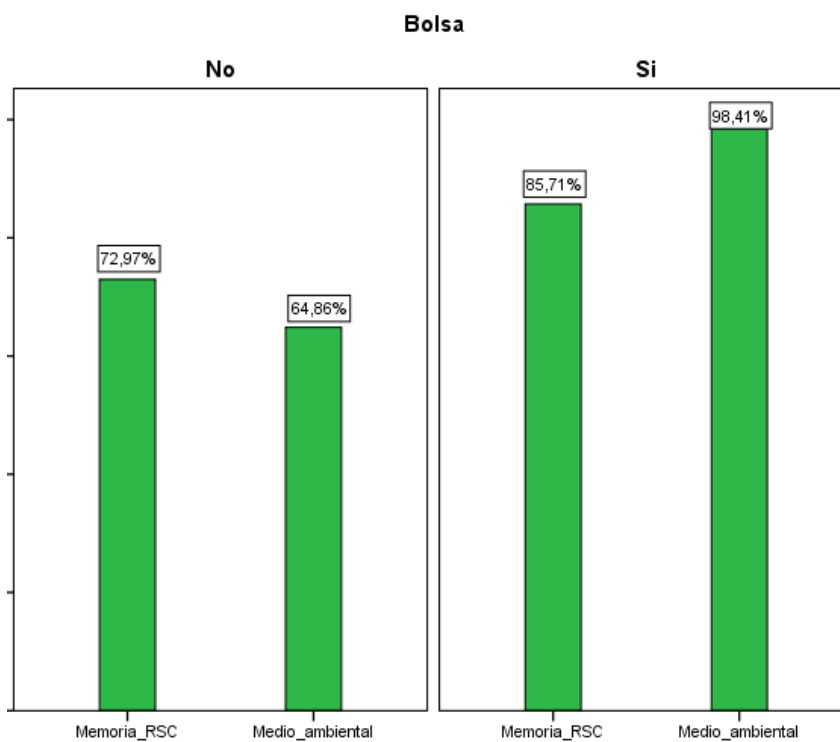
El siguiente gráfico (Gráfico 21) muestra las diferencias significativas conseguidas en el estudio entre las empresas que cotizan en Bolsa y las que no. De las variables estudiadas se han obtenido resultados significativos en 10 de ellas. El 76,19% de las empresas que cotizan en Bolsa publican su informe anual en su página web, mientras que de las que no cotizan en Bolsa lo publican un 54,05%. La diferencia es aún mayor en las dos variables que recogen información sobre los perfiles del consejo y de la dirección. El 24,32% de las empresas que no se financian en el mercado de valores informan sobre el perfil del consejo, sin embargo las empresas que si acuden a esta vía de financiación e informan sobre este aspecto es mucho mayor, el 63,49%. Respecto al porcentaje de empresas que dan información del perfil del órgano de dirección, se puede concluir que la publican el 29,73% de las que no participan en Bolsa y el 57,14% de las que si participan. Existen tres dimensiones completas en las que se consiguen resultados importantes (datos económicos, normativa y cobertura de mercado). Las empresas que si cotizan en Bolsa publican en mayor medida sus estados financieros ya que el 65,08% los muestran en su página web, por el 40,54% que la publican las empresas que no cotizan en Bolsa. Lo mismo ocurre con la memoria anual (63,49%, 35,14%) y con el informe del auditor externo (60,32%, 29,73%). Respecto a las variables relacionadas con la normativa se consiguen resultados parecidos, el 63,49% de las empresas de la muestra que están en el mercado de valores divulgan información sobre sus estatutos sociales por el 27,03% que lo hacen las empresas que no están en Bolsa, mientras la publicación del código de buen gobierno la realizan el 58,73% de las primeras y el 45,95% de las segundas. Por último hacer referencia a la gran diferencia existente en el desglose de información de la empresa en zonas geográficas (un 60,32% de las que participan en Bolsa por un 29,73% de las que no) y en grupos de negocios (un 63,49% de las bursátiles por un 43,24% de las que no).

Gráfico 21: Transparencia según su participación en Bolsa



Respecto a las actividades de RSC se puede observar en el siguiente gráfico (Gráfico 22) las diferencias entre las empresas bursátiles y las que no. Las primeras publican en mayor medida su memoria de RSC, un 85,71% de la muestra lo hacen por un 72,97% del otro grupo de empresas que también lo realizan. Acerca de la vía de realización de las actividades de RSC no existen diferencias significativas. Si se obtienen en algunas de las actividades a las que se destinan esas prácticas. Mientras que en las culturales y sociales no existen diferencias significativas si se aprecian en medio ambiente. El 98,41% de las empresas que cotizan en Bolsa informan sobre la realización de actividades de medio ambiente por el 64,86% de las empresas que no cotizan en Bolsa y realizan esas actividades.

Gráfico 22: RSC según su participación en Bolsa



6. CONCLUSIONES

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Reputación Corporativa son conceptos de actualidad en las empresas modernas. La RSC es la realización de acciones de carácter voluntario por parte de la empresa, de forma que mejoren la sociedad y se preocupen por el medio ambiente. En muchas ocasiones existe cierta confusión con las actividades que incluye ya que se relaciona únicamente con prácticas medio ambientales cuando los tipos de acciones y los destinatarios pueden ser de diferentes tipos. Existen distintas teorías sobre su origen y evolución según los motivos por los que se realizan estas acciones, pero todas marcan su carácter voluntario y sus ventajas empresariales. Es importante resaltar el papel de la comunicación de la RSC ya que cualquier beneficio en la imagen empresarial es una ventaja competitiva frente a la competencia. Frecuentemente las empresas se apoyan en asociaciones sin ánimo de lucro para realizar estas actividades porque tienen una experiencia previa y unos medios de los que las empresas se pueden aprovechar sin realizar ningún tipo de organización ni inversión adicional. También existen otras vías como la fundación propia la cual transmite un grado de compromiso e implicación mayor, mientras en el lado opuesto está la vía autónoma donde las empresas realizan acciones puntuales sin ningún tipo de ayuda intermedia.

La Reputación Corporativa es el juicio de valor de los grupos de interés sobre la organización donde su acumulación se realiza mediante un proceso lento y multidimensional. Para medir la Reputación Corporativa existen distintos medios dependiendo de las organizaciones que la valoren, para la realización de este trabajo se ha escogido el informe de mayor relevancia en España, MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa). Las políticas de RSC contribuyen a obtener una mejor imagen de la empresa por parte de los diferentes grupos de interés que si se mantienen durante un largo periodo de tiempo influirán en la Reputación Corporativa. La globalización y las nuevas tecnologías ayudan a la difusión y han provocado una sociedad que demanda información continua, por tanto las empresas han utilizado la Transparencia como una herramienta de gestión y generadora de imagen. Las empresas divulgan la mayoría de su información a través de la publicación anual de sus Memorias Económicas e Informes de Sostenibilidad, de forma que los grupos de interés perciban con claridad las acciones realizadas para conseguir los beneficios, y sean conscientes

que los principios socialmente responsables de la empresa han sido cumplidos, para lograr ventajas competitivas a través de la Reputación Corporativa.

Como resumen de las conclusiones obtenidas a partir del estudio empírico realizado entre las 100 empresas con presencia en España con mejor Reputación Corporativa según MERCO 2013, desarrollado con el objetivo de conocer el grado de Transparencia y RSC, y su efecto sobre la Reputación Corporativa, se podría decir que:

1. Prefieren aportar como dato de contacto principalmente su correo electrónico y posteriormente su teléfono antes de aportar la dirección física de su sede central.

El 98% de las empresas da información en su página web de su correo electrónico, mientras que su número de teléfono lo aportan el 88% y la dirección física de su sede central el 71% de las organizaciones.

2. Facilitan información sobre sus antecedentes y noticias, pero son más reacias a dar información sobre su informe anual y su proceso de producción o de prestación del servicio.

El 98% muestra las noticias relevantes sobre la empresa y el 97% realiza un repaso sobre su historia, misión, objetivos o valores de la empresa o grupo. Por el contrario, información sobre los informes anuales y el proceso de producción o prestación del servicio el 68% y 73% respectivamente.

3. Dan en mayor medida los nombres del Presidente y del Consejo de Administración que información sobre los perfiles de sus miembros.

El 76% de las páginas web contienen el nombre de su Presidente, el 71% el nombre de los miembros de su Consejo de Administración y solo el 49% da información sobre los perfiles de los componentes del órgano de gobierno con especial énfasis en la ocupación profesional.

4. Se consigue la misma conclusión en el órgano de dirección, ya que se prefiere dar información sobre el Director General y sus directivos que sobre los perfiles de sus miembros.

El 77% de las páginas web contienen el nombre de su Director General, el 72% el nombre de los miembros de sus directivos funcionales y solo el 47% da información sobre los perfiles de los componentes del órgano de dirección con especial énfasis en la ocupación profesional.

5. *La información que las empresas son más reticentes a dar son los datos económicos y la normativa.*

Respecto a los datos económicos el 56% de las empresas informa sobre sus estados financieros, el 53% sobre la memoria anual y el 49% sobre el informe del auditor externo. En la dimensión de normativa conseguimos unos resultados del 50% de las empresas publican la normativa de gobierno y el 54% el código de buen gobierno.

6. *Prefieren desglosar su información por negocios del grupo que por zonas geográficas.*

Las empresas desglosan su información económica o comercial por negocios del grupo en el 56% de los casos mientras que esa información se desglosa por zonas geográficas en el 49% de las empresas.

7. *Las empresas prefieren la vía de la fundación propia para las actividades de RSC que la colaboración con alguna entidad sin ánimo de lucro.*

El 54% de las empresas realiza actividades de RSC mediante una fundación propia, mientras que solo el 22% realiza estas actividades a través de una asociación sin ánimo de lucro.

8. *Las prácticas medioambientales y sociales están más inculcadas en las empresas como actividades de RSC que las prácticas culturales.*

El 66% de las empresas realizan estrategias de RSC en fines culturales, deportivos o educación. Mientras el 86% realizan estrategias de RSC con fines medioambientales y el 89% con fines sociales.

9. *Se prefiere colgar en la página web la memoria de sostenibilidad que la memoria anual.*

El 81% de las empresas cuelga en su página web su memoria de sostenibilidad mientras que la memoria anual solo la cuelgan el 53%.

10. Las empresas del sector terciario son más reacias a colgar en su página web la memoria de sostenibilidad que las empresas del sector secundario.

El 87,50% de las empresas del sector secundario cuelgan la memoria de sostenibilidad en su página web mientras que del sector terciario lo realizan el 75% de las empresas.

11. No existen diferencias reseñables en la Transparencia entre los dos sectores de actividad, exceptuando que las empresas del sector secundario prefieren dar información sobre su localización en mayor medida que las del sector terciario, y que estas últimas dan con mayor facilidad información sobre la prestación de sus servicios que las empresas del sector secundario información de su proceso de producción.

Las diferencias entre sectores son mínimas exceptuando estas dos variables, ya que la localización se puede encontrar en el 83,33% de las páginas web de las empresas del sector secundario por el 59,62% de las del sector terciario. Además las empresas del sector secundario explican su proceso de producción en el 64,58% de las empresas mientras que el 80,77% de las del sector terciario explican la prestación de sus servicios.

12. Las empresas del sector secundario están más sensibilizadas con las actividades medioambientales y sociales.

En actividades de RSC el 95,83% de las empresas del sector secundario realiza prácticas medioambientales y el 93,75% prácticas sociales. De las empresas del sector terciario el 76,92% realiza actividades medioambientales y 84,62% actividades sociales.

13. Las empresas españolas publican en mayor medida sus estados financieros que las empresas extranjeras.

El 71,70% de las españolas internacionalizadas y el 72,73% de las españolas no internacionalizadas publican sus estados financieros, mientras que solo lo publican el 26,47% de las extranjeras.

14. Las empresas españolas internacionalizadas tienen un mayor grado de Transparencia que las no internacionalizadas y las extranjeras.

La memoria anual es colgada en la página web por el 71,70% de las empresas españolas internacionalizadas, por el 54,55% de las no internacionalizadas y el 23,53% de las extranjeras. En la misma relación la publicación del informe del auditor externo con porcentajes del 71,70% las internacionalizadas, 45,45% las no internacionalizadas y 14,71% las extranjeras. También se puede observar en las publicaciones de la normativa ya que el 66,04% de las empresas internacionalizadas informan sobre su normativa de gobierno, por el 27,27% de las no internacionalizadas y el 35,29% de las extranjeras. O en el código de buen gobierno ya que lo explican el 62,26% de las internacionalizadas, el 45,45% de las no internacionalizadas y el 44,12% de las extranjeras.

15. Las empresas que cotizan en Bolsa tienen un mayor grado de Transparencia que las que no utilizan esta vía de financiación en datos económicos, normativa y cobertura de mercado.

El 40,54% de las empresas que no cotizan en Bolsa publican sus estados financieros por el 65,08% de las que si cotizan. El 35,14% de las primeras cuelgan su memoria anual mientras que de las segundas lo hacen el 63,49%. En la misma relación está el informe del auditor externo con unos datos del 29,73% y el 60,32%. Respecto a la normativa, de las empresas que no se financian en el mercado de valores el 27,03% publican la normativa de gobierno y el 45,95% el código de buen gobierno, mientras que de las que si se financian en el mercado de valores el 63,49% y el 58,73% respectivamente. Por último, el 29,73% de las que no participan en Bolsa desglosan la información económica o comercial por zonas y el 43,24% por negocios del grupo, mientras que el 60,32% de las que si participan realizan un desglose geográfico y el 63,49% por negocios del grupo.

16. Las empresas que cotizan en Bolsa también tienen una mayor Transparencia en proporcionar su memoria de sostenibilidad y su informe anual, y están más sensibilizadas en políticas medioambientales y en dar información sobre ellas.

El 72,97% de las empresas sin capitalización bursátil aportan la memoria de sostenibilidad en la página web, por el 85,71% de las que sí tienen capital bursátil. Además, el 54,05% de las primeras publican el informe anual mientras que de las segundas lo publican el 76,19%. Respecto a las prácticas medioambientales como políticas de RSC, el 64,86% de las primeras informan sobre estas actividades por el 98,41% de las que cotizan en Bolsa.

En conclusión, el trabajo demuestra la importancia que las empresas dan en la actualidad a la transparencia informativa debido a la demanda de información por parte de los grupos de interés. Las empresas estudiadas en el trabajo debido a su mejor puntuación en Reputación Corporativa tienen un grado de transparencia online alto, pero el estudio también señala campos en los que las empresas deben mejorar ya que todavía son reacias a comunicar cierta información. Respecto a la RSC se puede observar el auge de estas prácticas y su utilización como herramienta generadora de imagen. En la actualidad existe un mayor compromiso y las empresas empiezan a emplear mayores recursos tanto económicos como organizativos, por este motivo se produce el boom de las fundaciones propias. También en este campo deben evolucionar ya que actividades culturales, deportivas o de educación todavía no están entre los principales objetivos de estas políticas y son prácticas importantes para la sociedad que provocan mejoras en la Reputación Corporativa. Por último resaltar la importancia de entender el mercado como global y que las empresas sean conscientes que cualquier empresa que realice la misma actividad empresarial es competencia, así no deberían existir diferencias informativas ni en RSC entre empresas de diferentes países o con diferentes vías de financiación.

6.1. Implicaciones prácticas

A partir de este trabajo se puede confirmar la importancia de la RSC y la Reputación Corporativa en el tejido empresarial actual y a continuación se realiza una síntesis de recomendaciones prácticas para las empresas.

1. Se aconseja realizar una mayor transparencia en las ocupaciones profesionales de sus órganos de gobierno y dirección.

Los grandes problemas laborales actuales tienen como consecuencia una desconfianza en los órganos de gobierno y dirección. Por tanto las empresas deberían publicar en mayor medida las ocupaciones profesionales de los miembros de estos órganos para que la sociedad sea consciente del trabajo y responsabilidad de cada componente, ya que en la actualidad solo el 49% de las empresas da información sobre los perfiles de gobierno y solo el 47% sobre los perfiles de dirección.

2. *Unas empresas involucradas con la Transparencia deberían publicar en mayor medida sus datos económicos y además realizar un desglose geográfico y por negocios del grupo comprensible para los grupos de interés. Además, los agentes quieren conocer una información actual de la empresa por tanto se debería tener un mayor compromiso en la publicación del informe anual de la organización.*

En la era de la información porcentajes de publicación de datos económicos del 56% (estados financieros), 53% (memoria anual) y 49% (informe del auditor externo) son demasiado bajos para un mercado que aspira a la Transparencia Informativa. Además solo el 56% realiza un desglose económico por negocios y solo el 49% por zona geográfica. Asimismo el informe anual solo es publicado por el 68% de las empresas.

3. *Para que una sociedad se sienta identificada con las empresas del mercado estas deben publicar en mayor medida su normativa de gobierno y su código de buen gobierno.*

Las malas prácticas realizadas por las organizaciones en el pasado provocaron una desconfianza de la sociedad sobre el gobierno de las empresas. Por tanto si las empresas quieren volver a recuperar esa confianza tienen que publicar en mayor medida su normativa de gobierno, que únicamente el 50% en la actualidad lo hacen, y su código de buen gobierno que actualmente solo el 54% de las empresas lo publican.

4. *Se deben destinar más fondos a actividades culturales en las políticas de RSC.*

Durante muchos años las actividades de RSC se confundían únicamente con prácticas medioambientales. En la sociedad actual ya existe un compromiso más global sobre las políticas de RSC pero todavía hoy en día existen diferentes grados de compromisos en las estrategias realizadas por las empresas como se puede observar en los porcentajes del estudio. Por tanto si quieren obtener una mejor imagen corporativa deben intentar igualar los campos de actuación de las estrategias de RSC. Solo el 66% de las empresas realiza estrategias en cultural, deporte o educación, por el 86% que realiza estrategias medioambientales o el 89% que realiza estrategias sociales.

5. *Las organizaciones del sector secundario deberían realizar un mayor esfuerzo en explicar su proceso de producción.*

Solo el 64,58% de las empresas del sector secundario explican el proceso de producción, información muy demandada en la actualidad por los grupos de interés. Las empresas de este sector además de informar sobre el producto no deben olvidar informar sobre el proceso para que los agentes tengan una información completa de una empresa concienciada con la importancia de la Transparencia.

6. *Las empresas del sector terciario deberían realizar más esfuerzos en publicar sus informes de sostenibilidad*

Las empresas de prestación de servicios no tienen tan mala reputación de agotar los recursos del planeta y en ocasiones no ven la necesidad de realizar una estrategia de publicación de las actividades de RSC. Ya se ha visto en el trabajo que es una visión equivocada y deben tener un mayor compromiso en la divulgación para conseguir mejoras en la imagen corporativa ya que solo el 75% de las empresas de este sector publican el informe de sostenibilidad por el 87,50% de las empresas del sector secundario.

7. *Las empresas españolas no internacionalizadas tienen una debilidad importante con la transparencia, deben realizar esfuerzos en publicar datos económicos y de normativa.*

Las empresas españolas no internacionalizadas publican menos información que las empresas internacionalizadas por tanto en este mercado tan competitivo sufren una debilidad que necesitan mejorar respecto a las anteriores. Deben realizar esfuerzos en publicar la memoria anual (actualmente 54,55% de las empresas la publican por el 71,70% de las españolas internacionalizadas), el informe del auditor externo (45,45%-71,70%), la normativa de gobierno (27,27%-66,04%) y el código de buen gobierno (45,45%-62,26).

8. *Las empresas extranjeras deben desarrollar esfuerzos para proporcionar a los mercados de las empresas matrices información económica tanto de la global como de la matriz. Además estos esfuerzos deben ser también en cuestiones normativas de gobierno.*

Las empresas extranjeras también tienen una debilidad en la transparencia de esta información ya que normalmente no proporcionan información económica ni normativa en las páginas web de la matriz. El 71,70% de las españolas internacionalizadas y el

72,73% de las españolas no internacionalizadas publican sus estados financieros, mientras que solo lo publican el 26,47% de las extranjeras. La memoria anual es colgada en la página web por el 71,70% de las empresas españolas internacionalizadas y por el 23,53% de las extranjeras, mientras que la publicación del informe del auditor externo 71,70% de las españolas internacionalizadas y el 14,71% las extranjeras. En relación a las publicaciones de la normativa, el 66,04% de las empresas internacionalizadas informan sobre su normativa de gobierno por el 35,29% de las extranjeras y el 62,26% de las internacionalizadas sobre el código de buen gobierno por el 44,12% de las extranjeras.

9. *Las empresas que no cotizan en Bolsa deberían facilitar más información de la empresa y hacer un análisis de transparencia.*

Las empresas compiten en un mercado global por tanto las empresas que no se financien mediante la Bolsa y quieran competir en el mercado contra ellas tienen una desventaja competitiva en la imagen corporativa ya que son menos transparentes. Así deben realizar esfuerzos en facilitar estas informaciones ya que las diferencias de información son demasiado grandes (observar porcentajes en conclusión 15 y 16).

6.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este trabajo tiene limitaciones porque solo se ha trabajado con las 100 mejores empresas en Reputación Corporativa en el mercado español según Merco 2013, así que podría realizarse con las empresas de otros rankings o de otros países para conseguir resultados más globales y no solo para el mercado español. Igualmente debido a investigar sobre una muestra tomada de este ranking solo permite estudiar grandes empresas, por tanto dejamos fuera de este estudio empresas de menor tamaño como las pymes y resultaría interesante realizar un estudio con una muestra de ellas para conocer si también están involucradas con la RSC y utilizan la Transparencia como herramienta de gestión para obtener una gran Reputación Corporativa. Además este estudio se realiza mediante la información proporcionada por las páginas web corporativas así que se podría realizar con información conseguida mediante otro medio de transmisión. También es importante resaltar que se ha realizado este trabajo mediante las páginas web españolas así que las empresas extranjeras que mediante esa página web de la

matriz no llevará a la página web global han aportado menos información que se podría añadir en futuros trabajos.

En este estudio se ha realizado un análisis de la RSC, Reputación Corporativa y Transparencia principalmente externa, por tanto existe un campo interno en el cual se puede investigar, además se podría realizar un estudio sobre las percepciones que estas prácticas tienen en los agentes sociales. Asimismo otra futura línea de investigación podría ser un estudio que relacionara todas estas variables de transparencia con resultados económicos para conocer si existe relación entre las empresas con más beneficios y las políticas de transparencia y de RSC. También podría ser interesante realizar un trabajo parecido desarrollando en mayor medida variables de identidad, imagen y marca corporativa muy relacionados con el tema tratado. Para finalizar, la realización de este mismo estudio con el ranking Merco de futuros años para conocer si existe evolución en los análisis descritos puede ser muy provechoso.

7. BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, L.I. y PEDREIRA, J. (2007): *“La responsabilidad Social de la Mediana y Gran Empresa Asturiana”*. Septem Ediciones, cap. 2, pp.17-44, Oviedo.

ALVAREZ, P.L.P (2007): *“Transparencia en la gestión ética del sector empresarial. El papel del líder”*. Revista Futuros, vol. 5, nº 19.

AUSTIN, J.A y SEITANIDI, M.M (2012a): *“Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages”*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol.41, nº 5, pp. 726-758.

AUSTIN, J.A y SEITANIDI, M.M (2012b): *“Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 2.Partnership Processes and Outcomes”*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol.41, nº6, pp. 929-968.

BIGNÉ, E., CHUMPITAZ, R., ANDREU, L. y SWAEN, V. (2005): *“Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural”* Universia Business Review, nº5, pp. 14-27

BRUGMANN, J. y PRAHALAD, C.K. (2007): *“Cocreando un nuevo pacto social para las empresas”*. Harvard Business Review, pp. 80-90.

CABEZA, L.; FERNÁNDEZ, R. y MATILLA, L. (2013): *“Análisis de los determinantes de la transparencia en Responsabilidad Social Corporativa desde la perspectiva del buen gobierno”*. Revista EKONOMIAZ: Revista Vasca de Economía, nº 83, pp. 273-292.

COSTA, J. (2003): *“Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI”* Revista electrónica Razón y Palabra, nº 34.

CURRAS, R. (2007): *“Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa: Imagen e Identificación con la Empresa como Antecedentes del Comportamiento del Consumidor”*. Tesis Doctoral Universidad de Valencia, Cap. 1, pp. 33-84.

DE DIEGO, A. y MARTÍNEZ, C. (2008): *“Empresas y ONG en el marco de la responsabilidad social de la empresa: un análisis empírico de su relación en la esfera privada”*. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, nº54, pp. 11-34.

DEL RÍO, A. B; VAZQUEZ, R. y IGLESIAS, V. (2002): *“El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación”*. Cuadernos de Gestión, volumen 1, nº 2, pp. 87-102.

- FERNÁNDEZ, E. (2005):** “*Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social*” Revista CIRIEC-ESPAÑA: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, pp. 261- 283.
- FERNÁNDEZ, J.L. y LUNA, L. (2007):** “*The Creation of Value Through Corporate Reputation*”. Journal os Business Ethics, nº76, pp. 335-346.
- FERNÁNDEZ, R. y NIETO, M. (2004):** “*Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management*” Universia Business Review, nº 1, pp.28-39.
- FERNÁNDEZ, D. y MERINO, A. (2005):** “*¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores*”.Universia Business Review, tercer trimestre, pp.38-53.
- GARCÍA, F.J (2004):** “*La reputación empresarial a partir de la perspectiva basada en los recursos y capacidades: Una revisión teórica de su potencialidad competitiva*”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, volumen 10, nº 2, pp. 13-27.
- GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004):** “*Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*” Journal of Businnes Ethics, número 53, pp. 51-71.
- IBÁÑEZ, M. D. M. (2011):** “*La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos*” Tesis Doctoral cap.2, pp. 59-116.
- IZQUIERDO, R. J. y VICEDO, J. C. (2009):** “*La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas.*” CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 65.
- LINDGREEN, A. et al. (2012):** “*Corporate social responsibility brand leadership: a multiple case study*” European Journal of Marketing, vol. 46, nº 7-8, pp. 965-993.
- MARTÍN, G. y NAVAS, J. E. (2006):** “*La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles*”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, volumen 12, nº 3, pp. 29-39.
- MÍNGUEZ, R. (2000):** “*Un marco conceptual para la imagen corporativa*” Revista ZER: Revista de Estudios de Comunicación, nº8, volumen 5, pp. 303-321.
- MOZAS, A. y PUENTES, R. (2010):** “*La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades*” REVESCO: revista de estudios cooperativos, nº 103, pp. 75-100.

- N. BLOOM, P. y T. GUNDLACH, G. (2001):** “*Handbook of Marketing and Society*” cap.8 “Corporate Societal Marketing” **E. DRUMWRIGTH, M. y E. MURPHY, P.,** pp. 162-183.
- PEREZ, A. (2011):** “*Estudio de la Imagen de Responsabilidad Social Corporativa. Formación e Integración en el Comportamiento del Usuario de Servicios Financieros*”. Tesis Doctoral Universidad de Cantabria, cap. 1, pp 1-64.
- PUCHETA, M.A (2010):** “*Información y comunicación de la RSC*”. Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Netbiblo, cap. 11, pp. 207-224.
- RAMOS, F. S. y MARTÍN, M. J. R. (2001):** “*Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social*”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 37, pp. 79-116.
- RIVERO, P. (2012):** “*Innovación, flexibilidad, transparencia y RSC*” AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, nº 99, pp. 66-68.
- RODRIGUEZ, J.M (2004):** “*Percepción y medida en la reputación empresarial*”. Economía Industrial, nº 357, pp.117-131
- SCHARF, E. R., FERNANDES, J. y KORMANN, B. D. (2012)** “*Corporate social responsibility to build strong Brazilian bank Brand*”. International Journal of Bank Marketing, vol. 30, nº6, pp. 436-451.
- SERVER, R.J. y VILLALONGA, I. (2005):** “*La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada*” Revista CIRIEC-ESPAÑA: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, pp. 137- 161.
- Servós, C. M. (2007):** “*Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas*”. Ekonomiaz: Revista vasca de economía, nº 65, pp. 208-227.
- SHELDON, O. (1923):** “*The Philosophy of Management*” Bath, England: Sir Isaac Pitman & Sons.
- STUART, H. J. (2011):** “*An identity-based approach to the sustainable corporate brand*”. Corporate Communications: An International Journal, vol. 16, nº 2, pp. 139-149.
- TESTERA, A. y CABEZA, L. (2011):** “*Análisis de los factores determinantes de la transparencia en RSC en las empresas españolas cotizadas*” INTANGIBLE CAPITAL: Revista Científica, volumen 9, nº 1, pp. 225-261

TORRE, P. R. (2005): “Responsabilidad social y gobierno corporativo: información y transparencia.” Revista Asturiana De Economía-Rae, nº 34.

VAAMONDE, M. L. (2002): “Fundaciones: cien preguntas clave y sus respuestas” Librería-Editorial Dykinson, vol. 16.

VILLAFANE, J. (2001): “La reputación corporativa como factor de liderazgo”. Área abierta nº1.

VILLAFANE, J. (2005): “La gestión de los intangibles empresariales”. Comunicação e Sociedade, vol. 8, pp. 101-113.

VILLAFANE, J. (2006): “La reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresarial” Revista Mexicana de Comunicación.

- **PÁGINAS WEBS CONSULTADAS**

<http://www.iso.org/iso/home.html> (Consultada el 16 de Enero de 2014)

<http://www.ftse.com/> (Consultada el 21 de Enero de 2014)

<http://www.sustainability-indices.com/> (Consultada el 21 de Enero de 2014)

http://ec.europa.eu/green-papers/index_es.htm (Consultada el 27 de Enero de 2014)

<https://www.globalreporting.org> (Consultada el 27 de Enero de 2014)

<http://www.eleconomistaamerica.com> (Consultada el 10 de Febrero de 2014)

<http://www.interbrand.com/es> (Consultada el 10 de Febrero de 2014)

<http://www.reputationinstitute.com> (Consultada el 11 de Febrero de 2014)

<http://www.harrisinteractive.com/> (Consultada el 11 de Febrero de 2014)

<http://www.merco.info/es/countries/4-es> (Consultada el 11 de Febrero de 2014)

<http://www.lanoticia1.com> (Consultada el 20 de Febrero de 2014)

<http://www.fundaciones.org/es/home> (Consultada el 26 de Febrero de 2014)

<http://www.eldiariomontanes.es> (Consultada el 26 de Febrero de 2014)

<http://www.boe.es> (Consultada el 7 de Abril de 2014)

<http://www.solidaridad.net> (Consultada el 16 de Abril de 2014)