



**Universitat Autònoma de Barcelona**

**Facultad de Ciencias de la Comunicación**

**Departamento de Medios, Comunicación y Cultura**

**TESIS DOCTORAL**

**Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las  
empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3**

Autor

**Jaime Alberto OROZCO TORO**

Directora

**Dra. Carme FERRÉ PAVIA**

**2014**



# ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b> .....	15
<b>Introducción</b> .....	17

## PRIMERA PARTE

### MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

<b>1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b> .....	27
<b>1.1. Conceptualización de la RSC</b> .....	27
1.1.1. Profusión terminológica .....	27
1.1.2. La RSC y la RSE .....	28
1.1.3. Propuestas conceptuales .....	29
<b>1.2. Desarrollo de la RSC</b> .....	32
1.2.1. El origen de la RSC .....	32
1.2.2. La evolución de la RSC .....	35
1.2.3. La actualidad de la RSC .....	37
<b>1.3. Teorías asociadas a la RSC</b> .....	39
1.3.1. Gobierno corporativo .....	39
1.3.2. Sostenibilidad .....	40
1.3.3. Filantropía .....	40
1.3.4. Acción social .....	41
1.3.5. Ética empresarial .....	41
1.3.6. Marketing social .....	42
1.3.7. Inversión socialmente responsable .....	43
1.3.8. <i>Accountability</i> .....	43

<b>1.4. Teoría de los <i>stakeholders</i></b> .....	44
1.4.1. El concepto <i>stakeholder</i> .....	44
1.4.2. Clasificación de los <i>stakeholders</i> .....	45
1.4.3. Importancia de la teoría de los <i>stakeholders</i> .....	46
<b>1.5. Ética empresarial</b> .....	48
1.5.1. La ética asociada a la RSC .....	48
1.5.2. Problemas éticos y RSC .....	50
<b>1.6. La comunicación de la RSC</b> .....	51
1.6.1. Herramientas de comunicación de la RSC .....	51
1.6.2. Estrategias de comunicación de la RSC .....	53
<b>1.7. Instrumentos de gestión aplicados a la RSC</b> .....	56
1.7.1. Normas de gestión de la RSC .....	56
1.7.2. Índices y directrices de gestión de la RSC .....	60
<b>1.8. La investigación de la RSC</b> .....	60
1.8.1. Relación RSC – consumidor .....	64
1.8.2. Relación RSC – desempeño empresarial .....	66
1.8.3. Relación RSC – comunicación .....	68
1.8.4. Relación RSC – imagen .....	70
1.8.5. Relación RSC – marketing .....	71
1.8.6. Relación RSC – empresas de comunicación .....	72
<b>2. REPUTACIÓN CORPORATIVA</b> .....	77
<b>2.1. El concepto RC</b> .....	77
2.1.1. Definición de RC .....	77
2.1.2. La RC y los <i>stakeholders</i> .....	80

<b>2.2. Teorías asociadas a la RC</b> .....	81
2.2.1. Identidad corporativa .....	81
2.2.2. Imagen corporativa .....	84
2.2.3. Goodwill .....	86
2.2.4. Correlación identidad corporativa – imagen corporativa .....	87
2.2.5. Correlación imagen corporativa – RC .....	89
<b>2.3. Gestión de la RC</b> .....	91
2.3.1. Valores intangibles de la RC .....	91
2.3.2. Construcción de RC .....	93
2.3.3. Impacto de los medios digitales y las redes sociales en la RC .....	96
2.3.4. Evaluación de la RC .....	97
<b>2.4. Modelos de evaluación de la RC</b> .....	100
2.4.1. Modelos de evaluación de la identidad y la imagen corporativa .....	102
2.4.2. Modelos de evaluación de marca .....	103
2.4.3. Modelos de evaluación de RC .....	105
<b>2.5. La investigación de la RC</b> .....	109
2.5.1. Relación RC – conceptualización y propuestas de medición .....	110
2.5.2. Relación RC – <i>stakeholders</i> .....	113
2.5.3. Relación RC – comunicación & medios .....	115
2.5.4. Relación RC – marketing .....	117
2.5.5. Relación RC – RSC .....	118
<b>3. RSC Y RC EN EMPRESAS DE COMUNICACIÓN</b> .....	123
<b>3.1. Gestión responsable de las empresas de comunicación</b> .....	124
3.1.1. Los códigos deontológicos en empresas de comunicación .....	124
3.1.2. Los valores éticos de las empresas de comunicación .....	125
3.1.3. La responsabilidad de las empresas de comunicación ante sus <i>stakeholders</i> ...	127

<b>3.2. Gestión de la RSC en empresas de comunicación</b> .....	128
3.2.1. La RSC de las empresas de comunicación .....	129
3.2.2. La difusión de la RSC en los medios de comunicación .....	132
<b>3.3. Gestión de la RC en empresas de comunicación</b> .....	135

## SEGUNDA PARTE

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

<b>4. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	143
<b>4.1. Objetivos de la investigación</b> .....	143
4.1.1. Objetivo general .....	143
4.1.2. Objetivos específicos .....	143
<b>4.2. Etapas del proceso investigativo</b> .....	144
4.2.1. Estudio exploratorio .....	145
4.2.2. Estado de la cuestión de la RSC y la RC .....	145
4.2.3. Estado de la cuestión de la RSC en empresas de comunicación .....	146
4.2.4. Selección y análisis del corpus para el desarrollo de la investigación .....	146
4.2.5. Construcción del marco teórico conceptual .....	147
4.2.6. Análisis y propuesta de cadena de valor para la CCMA .....	147
4.2.7. Análisis de los índices de RC .....	147
4.2.8. Diseño del Índice de RC para Empresas de Comunicación, IRCEC .....	148
4.2.9. Prueba piloto .....	148
4.2.10. Construcción de bases de datos .....	149
4.2.11. Desarrollo de la fase empírica (trabajo de campo) .....	149
4.2.12. Análisis de resultados .....	150

<b>5. OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>153</b>
<b>5.1. Análisis sectorial de empresas de comunicación .....</b>	<b>153</b>
<b>5.2. Análisis de acciones de RSC desarrolladas por empresas de comunicación .</b>	<b>155</b>
<b>5.3. La elección de la CCMA como objeto de estudio .....</b>	<b>156</b>
5.3.1. Diversidad de acciones de RSC .....	156
5.3.2. Amplia oferta audiovisual .....	156
5.3.3. Visibilidad y reconocimiento como corporación .....	156
5.3.4. Participación a través de La Marató de TV3 .....	157
5.3.5. Ente público de servicio a la comunidad .....	157
5.3.6. Permanencia en el mercado .....	157
<b>6. DISEÑO DEL ÍNDICE DE RC PARA EMPRESAS DE COMUNICACIÓN, IRCEC .....</b>	<b>161</b>
<b>6.1. Análisis de índices académicos de RC .....</b>	<b>163</b>
6.1.1. Propuesta índice de Morley .....	163
6.1.2. Propuesta índice de Schwaiger .....	163
6.1.3. Propuesta índice de Jackson .....	164
6.1.4. Propuesta índice de Hannington .....	164
6.1.5. Propuesta índice de Martínez & Olmedo .....	165
6.1.6. Propuesta índice de Schwaiger, Raithel & Schloderer .....	165
6.1.7. Propuesta índice de Shamma & Hassan .....	165
6.1.8. Propuesta índice de López & Iglesias .....	166
6.1.9. Propuesta índice de Mandelli & Cantoni .....	166
6.1.10. Propuesta índice de Aula .....	166
6.1.11. Propuesta índice de Carrió .....	167
<b>6.2. Análisis de índices de referencia empresarial de RC .....</b>	<b>168</b>
6.2.1. Índice WMAC .....	168

6.2.2. Índice RQ .....	170
6.2.3. Índice RepTrak .....	172
6.2.4. Índice Merco .....	173
<b>6.3. Análisis comparativo de los índices de RC .....</b>	<b>175</b>
6.3.1. Concordancias de los índices de RC .....	175
6.3.2. Divergencias de los índices de RC .....	176
6.3.3. Análisis comparativo dimensiones de índices de referencia empresarial .....	176
6.3.4. Análisis comparativo de atributos de índices de referencia empresarial .....	177
<b>6.4. Observación de los <i>stakeholders</i> dentro de la cadena de valor .....</b>	<b>181</b>
<b>6.5. Proceso metodológico para la creación del IRCEC .....</b>	<b>184</b>
6.5.1. Análisis de empresas de comunicación .....	184
6.5.2. Análisis de los modelos de RC .....	185
6.5.3. Análisis de información de la CCMA .....	185
6.5.4. Análisis de propuestas académicas e institucionales sobre cadena de valor ..	186
6.5.5. Proceso de creación del modelo de cadena de valor para la CCMA .....	186
6.5.6. Proceso de formulación de variables del IRCEC .....	186
6.5.7. Desarrollo de prueba piloto para evaluar el IRCEC .....	188
<b>7. DISEÑO METODOLÓGICO DEL TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>191</b>
<b>7.1. Descripción de los <i>stakeholders</i> de la cadena de valor .....</b>	<b>191</b>
7.1.1. Empleados .....	191
7.1.2. Clientes .....	192
7.1.3. Proveedores .....	192
7.1.4. Ciudadanía .....	192
7.1.5. Competencia y sector estratégico .....	193
7.1.6. Instituciones públicas .....	194
7.1.7. Organizaciones, instituciones y asociaciones .....	194



<b>7.2. Diseño de la herramienta de gestión de la encuesta .....</b>	<b>196</b>
<b>7.3. Construcción de bases de datos .....</b>	<b>197</b>
<b>7.4. Desarrollo de la prueba piloto .....</b>	<b>197</b>
<b>7.5. Recolección de información .....</b>	<b>198</b>
<b>7.6. Análisis de resultados .....</b>	<b>199</b>

## **TERCERA PARTE**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>8. LA RSC EN LA CCMA: EL CASO DE LA MARATÓ DE TV3 .....</b>	<b>205</b>
<b>8.1. La Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals .....</b>	<b>205</b>
<b>8.2. La RSC en la CCMA .....</b>	<b>207</b>
8.2.1. La RSC de la CCMA en el ámbito de la sociedad .....	209
8.2.2. La RSC de la CCMA en el ámbito de la empresa .....	210
8.2.3. La RSC de la CCMA en el ámbito del conocimiento .....	212
8.2.4. La RSC de la CCMA en el ámbito de la lengua y la cultura .....	213
<b>8.3. El caso de La Marató de TV3 .....</b>	<b>214</b>
8.3.1. Fundació La Marató de TV3 .....	215
8.3.2. Evento La Marató de TV3 .....	216

<b>9. PROPUESTA DE ÍNDICE DE RC PARA EMPRESAS DE COMUNICACIÓN, IRCEC</b> .....	221
<b>9.1. Propuesta de cadena de valor para la CCMA</b> .....	221
9.1.1. Empleados .....	222
9.1.2. Clientes .....	223
9.1.3. Proveedores .....	223
9.1.4. Ciudadanía .....	223
9.1.5. Organizaciones, instituciones y asociaciones .....	223
9.1.6. Competencia y sector estratégico .....	224
9.1.7. Instituciones públicas .....	224
<b>9.2. Propuesta de Índice de RC para empresas de comunicación</b> .....	225
9.2.1. Dimensión autonomía .....	225
9.2.2. Dimensión vínculo .....	226
9.2.3. Dimensión calidad .....	227
9.2.4. Dimensión RSC .....	227
9.2.5. Dimensión gestión .....	228
<b>9.3. Formulación de preguntas cuantitativas del IRCEC</b> .....	228
<b>9.4. Preguntas cualitativas del IRCEC</b> .....	230
<b>10. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	235
<b>10.1. Resultados de la prueba piloto</b> .....	238
10.1.1. Decisiones metodológicas de la prueba piloto .....	239
<b>10.2. Resultados del trabajo de campo</b> .....	241
10.2.1. La transparencia en la gestión de La Marató de TV3 .....	241
10.2.2. La contribución de La Marató en la gestión empresarial de TV3 .....	243

10.2.3. La incidencia de La Marató en la RC de TV3 .....	244
10.2.4. Utilización de La Marató para mejorar la imagen de marca de TV3 .....	245
10.2.5. La Marató como acción de RSC de TV3 .....	247
10.2.6. La incidencia de La Marató en la relación con los <i>stakeholders</i> .....	248
<b>10.3. La incidencia de La Marató en la RC de TV3. Análisis desde la cadena de valor .....</b>	<b>249</b>
10.3.1. Percepción de la cadena de valor sobre la transparencia de TV3 .....	250
10.3.2. Percepción de la cadena de valor sobre la gestión empresarial de TV3 .....	253
10.3.3. Percepción de la cadena de valor sobre la RC de TV3 .....	255
10.3.4. Percepción de la cadena de valor sobre la imagen de marca de TV3 .....	259
10.3.5. Percepción de la cadena de valor sobre la RSC de TV3 .....	261
10.3.6. Percepción de la cadena de valor sobre su relación con TV3 .....	263
<b>10.4. La incidencia de los valores intangibles en la RC de TV3. Análisis desde la perspectiva de sus <i>stakeholders</i> .....</b>	<b>268</b>
10.4.1. Transparencia .....	269
10.4.2. Confianza .....	271
10.4.3. Cercanía .....	273
10.4.4. Responsabilidad .....	274
10.4.5. Calidad .....	275
10.4.6. Prestigio .....	277
10.4.7. Desempeño .....	277
10.4.8. Ética .....	278
10.4.9. Solidaridad .....	279
<b>10.5. La incidencia de la comunicación de la RSC en TV3. Análisis desde la perspectiva de la marca .....</b>	<b>280</b>
10.5.1. Incidencia de la comunicación de la RSC en el ADN de TV3 .....	281
10.5.2. Incidencia de la comunicación de la RSC en la imagen pública de TV3 ..	283

<b>11. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .</b>	<b>289</b>
<b>11.1. El camino hacia una reputación con responsabilidad: una reflexión desde lo teórico</b> .....	<b>289</b>
<b>11.2. Alternativas de medición de la RC: aportaciones metodológicas</b> .....	<b>293</b>
<b>11.3. Medición de la RC en empresas de comunicación. El valor del IRCEC</b> .....	<b>294</b>
<b>11.4. La incidencia de la RSC en la RC de TV3</b> .....	<b>296</b>
11.4.1. La comunicación de la RSC y su incidencia en la RC de TV3 .....	296
11.4.2. Impacto de los valores intangibles en la RC de TV3 .....	299
11.4.3. Impacto de la RC en la marca TV3 .....	301
<b>11.5. Correlación con investigaciones de la RSC y la RC</b> .....	<b>303</b>
<b>11.6. Las investigaciones futuras sobre los vínculos entre RSC y RC</b> .....	<b>305</b>
<b>12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>309</b>
<b>12.1. Bibliografía citada</b> .....	<b>309</b>
<b>12.2. Bibliografía consultada</b> .....	<b>339</b>
<b>12.3. Webgrafía</b> .....	<b>352</b>
<b>13. ANEXOS</b> .....	<b>357</b>
<b>13.1. Artículos publicados</b> .....	<b>357</b>
<b>13.2. Comunicaciones en congresos</b> .....	<b>365</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Enfoques de la definición de RSC .....	29
<b>Tabla 2.</b> Concepciones de la RSC .....	30
<b>Tabla 3.</b> Concepciones del origen de la RSC .....	35
<b>Tabla 4.</b> Evolución histórica de la RSC .....	36
<b>Tabla 5.</b> Las etapas de la RSC .....	37
<b>Tabla 6.</b> Clasificación de los <i>stakeholders</i> .....	45
<b>Tabla 7.</b> Casos reconocidos de problemas éticos a nivel empresarial .....	50
<b>Tabla 8.</b> Principales instrumentos de gestión de la RSC .....	56
<b>Tabla 9.</b> Investigaciones relacionadas con la RSC .....	61
<b>Tabla 10.</b> Definición de RC .....	78
<b>Tabla 11.</b> Definición de identidad corporativa .....	82
<b>Tabla 12.</b> Definición de imagen corporativa .....	85
<b>Tabla 13.</b> Diferencias entre imagen y RC .....	90
<b>Tabla 14.</b> Valores intangibles de la RC .....	93
<b>Tabla 15.</b> Principales modelos de evaluación .....	102
<b>Tabla 16.</b> Dimensiones de los modelos de evaluación de la RC .....	107
<b>Tabla 17.</b> Investigaciones relacionadas con la RC .....	109
<b>Tabla 18.</b> Responsabilidades de los medios de comunicación .....	130
<b>Tabla 19.</b> Análisis sectorial de Empresas de Comunicación .....	153
<b>Tabla 20.</b> Comparativo índices de RC .....	162
<b>Tabla 21.</b> Dimensiones de los índices académicos de RC .....	168
<b>Tabla 22.</b> Dimensiones y atributos del índice WMAC .....	170
<b>Tabla 23.</b> Dimensiones y atributos del índice RQ.....	171
<b>Tabla 24.</b> Dimensiones y atributos del índice RepTrak .....	172
<b>Tabla 25.</b> Dimensiones y atributos del índice Merco .....	173
<b>Tabla 26.</b> Dimensiones de los índices empresariales de RC .....	177
<b>Tabla 27.</b> Comparativo atributos de la dimensión productos & servicios .....	178
<b>Tabla 28.</b> Comparativo atributos de la dimensión visión & liderazgo .....	178

<b>Tabla 29.</b> Comparativo atributos de la dimensión entorno de trabajo & reputación interna .....	179
<b>Tabla 30.</b> Comparativo atributos de la dimensión responsabilidad social .....	179
<b>Tabla 31.</b> Comparativo atributos de la dimensión rendimiento financiero .....	180
<b>Tabla 32.</b> Comparativo atributos de la dimensión innovación & atractivo .....	180
<b>Tabla 33.</b> Propuestas de segmentación de la cadena de valor .....	182
<b>Tabla 34.</b> Índice de RC para empresas de comunicación .....	225
<b>Tabla 35.</b> Preguntas correspondientes a la autonomía .....	226
<b>Tabla 36.</b> Preguntas correspondientes al vínculo .....	226
<b>Tabla 37.</b> Preguntas correspondientes a la calidad .....	227
<b>Tabla 38.</b> Preguntas correspondientes a la RSC .....	227
<b>Tabla 39.</b> Preguntas correspondientes a la gestión .....	228
<b>Tabla 40.</b> Preguntas cuantitativas IRCEC .....	229
<b>Tabla 41.</b> Ficha técnica del estudio empírico .....	235
<b>Tabla 42.</b> Descripción demográfica (sexo y edad) de la muestra .....	236
<b>Tabla 43.</b> Rangos de edad de la muestra .....	237
<b>Tabla 44.</b> Transparencia en la gestión de La Marató de TV3 .....	242
<b>Tabla 45.</b> Contribución de La Marató en la gestión de TV3 .....	243
<b>Tabla 46.</b> Incidencia de La Marató en la RC de TV3 .....	244
<b>Tabla 47.</b> Beneficios de La Marató en la imagen de marca de TV3 .....	246
<b>Tabla 48.</b> La Marató como acción de RSC de TV3 .....	247
<b>Tabla 49.</b> Incidencia de La Marató en la relación con los <i>stakeholders</i> de TV3 .....	248
<b>Tabla 50.</b> Valores intangibles que inciden en la RC de TV3 .....	269

## **AGRADECIMIENTOS**

La finalización de una tesis doctoral implica años de dedicación y esfuerzo en los que si bien la mayor parte del tiempo ha representado un trabajo solitario, ha contado con la colaboración de personas e instituciones que han hecho posible la culminación de esta investigación.

A mi esposa, Andrea, por su apoyo y compañía.

A mi directora, Carme, por ser una inmejorable guía y soporte en todo el proceso investigativo.

A mi familia, porque a pesar de la distancia siempre estuvieron al tanto de mi desempeño y son parte fundamental de mi motivación de trabajo.

A la Universidad Pontificia Bolivariana y la Fundación Carolina, porque su colaboración fue definitiva para la realización de esta tesis doctoral.

A TV3 y La Marató, en especial a Carme Basté y sobre todo a Josep Sanz, quienes confiaron en nuestra investigación y sacrificaron horas de su trabajo a nuestro proyecto.

A las personas que colaboraron en el trabajo de campo.

A Modesto, Luisa y Susana que se convirtieron en nuestra familia en España.

A nuestros amigos en Barcelona por su compañía.





## INTRODUCCIÓN

Una tesis doctoral no solo está representada por los hallazgos de una investigación a través del marco teórico-conceptual, la metodología o sus resultados. El interés por analizar la forma en que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Reputación Corporativa (RC) inciden en las organizaciones tiene sus orígenes en la formación de este doctorando como publicista con un marcado perfil en la gestión y la administración empresarial.

Luego de finalizar una maestría en Gerencia para el Desarrollo en el año 2007, se publicó mi primer libro, titulado *Publicidad Social, comunicación estratégica para el desarrollo*. Este fue el resultado de mi tesis de grado, enfocada a darle mayor importancia a los aspectos sociales de la publicidad. A partir de ese momento comenzó a crecer el interés por la forma en que las empresas asumen sus responsabilidades con los *stakeholders*.

Estudiar la RSC se convirtió en una alternativa interesante, en especial desde la óptica de la comunicación, dado que se empezaban a vislumbrar varias situaciones de suma importancia, principalmente la manera en que las empresas comunican sus acciones de RSC y como estas impactan en la organización y en sus grupos de interés.

La situación actual de las empresas también hizo que el interés se centrara en indagar cómo en ocasiones las empresas utilizan la comunicación de la RSC como una forma de mejorar su RC, incluso, dando a conocer una RSC que en realidad no implementan, incurriendo en una manifiesta falta de ética.

Así, creció el interés en participar en el grupo de investigación Comress-Incom UAB de la Universidad Autónoma de Barcelona (España) desde el grupo Epilión de la Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia). Las líneas de investigación de ambos grupos han permitido que se lleve a cabo esta tesis doctoral y que se tenga en perspectiva el desarrollo de nuevas investigaciones en torno a la RSC y la RC en empresas de comunicación.

Cuando se inició el trayecto de esta tesis, el mundo académico empezaba a generar una profusión de investigaciones que abordan el tema de la RSC. Los estudios que relacionan la RSC con la economía, la estrategia empresarial, el marketing, entre

otros, son numerosos, en especial en los países anglosajones. Sin embargo, aquellas investigaciones sobre la comunicación de la RSC son mucho menos prolíficas. Aún más, si la intención es indagar sobre el vínculo entre la comunicación de la RSC y sus efectos en la imagen de marca o en la RC, las investigaciones son más que escasas.

Desde la óptica de la RC las investigaciones han sido minoritarias con respecto a las que se realizan sobre RSC. Los estudios al respecto giran especialmente en torno a la forma en que la RC afecta el valor de las marcas, su incidencia en los *stakeholders* (especialmente en usuarios), y en las estrategias que deben emplear las empresas para salvaguardar este importante intangible.

No es recurrente encontrar, ni en el contexto anglosajón, ni en los países latinoamericanos o en España, investigaciones que permitan exponer la forma en que la comunicación de la RSC afecta la RC, y aún menos si nos suscribimos a toda la cadena de valor de una empresa de comunicación, lo cual ha sido la intención de esta investigación desde su inicio.

Hasta el momento, las exploraciones realizadas sobre la incidencia de la RSC en la RC no son concluyentes e incluso en algunos casos son contradictorias. Quizá una de las justificaciones a este hecho es que no se haya abordado a toda la cadena de valor. Si bien es cierto que los *stakeholders* cobran cada vez más importancia para las empresas, la mayoría de los procesos investigativos se centran en empleados y usuarios.

El enfoque de esta investigación se dirige hacia la manera en que la RSC afecta o incide en la RC y se asume desde las percepciones de los grupos de interés, con la complejidad que presenta el análisis de intangibles. En tal sentido, se ha continuado en la línea de estudios que admiten una relación directa entre la RSC y la RC (Freeman, 2006); los efectos de la comunicación de la RSC en una RC favorable (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008); las acciones de RSC y sus consecuencias en la reputación de la empresa (Alvarado, 2008); la relación entre los medios masivos y la incidencia en la RC (Mosto, 2010); el impacto que sobre la RC ejercen las redes sociales (Mandelli & Cantoni, 2010); la influencia de la RSC en la RC (Río, 2010), o los efectos de la publicidad de la RSC en la RC y en el valor de marca (Saeedniaa & Sohanib, 2013).

Hoy en día, el entramado donde se cruzan las comunicaciones, las estrategias empresariales, la competencia, los devenires del mercado, las crisis económicas y de

reputación, hace indispensable que las organizaciones se comuniquen con todos sus grupos de interés, estableciendo un diálogo transparente.

Estos grupos de interés son cada vez más influyentes. Entre otras cosas porque las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) les han dado herramientas para establecer relaciones más estrechas con las empresas. No se puede valorar si esta relación es positiva o negativa para la empresa. Todo depende del vínculo que tenga con los *stakeholders*, pues una mala comunicación puede generar en un momento indicado un problema que destruya los cimientos que en materia de RC se hayan construido.

El poder de los *stakeholders* es evidente, de allí la importancia de conocer las percepciones de toda la cadena de valor, como forma trascendental en que las organizaciones pueden construir bases sólidas en materia de RC.

A pesar de que tanto académicos como empresarios conocen la importancia de los temas vinculados a la RSC, la RC, las empresas de comunicación, la marca y los *stakeholders*, entre otros, aún se encuentran pocas investigaciones que permitan obtener un estado de la cuestión robusto y acorde con las necesidades actuales.

Con la intención de aminorar estas deficiencias y realizar un aporte significativo en esta materia, se ha planteado un objetivo general y cinco objetivos específicos que orientarán la tesis doctoral.

El cumplimiento del objetivo general permitirá establecer la incidencia que la comunicación de la RSC ejerce en la RC de las empresas de comunicación. Es importante referirse a la injerencia de la RSC en la RC ya que aún existen grandes conjeturas sobre la existencia de una correlación entre una y otra. Inclusive, el hecho de que no se realicen muchas investigaciones sobre la comunicación de la RSC y aún menos sobre la RC de las empresas de comunicación, hace que este objetivo gane en pertinencia y actualidad.

Los objetivos específicos están dirigidos a realizar un aporte teórico a los conceptos de RSC y RC, pero sobre todo a diferenciarlos de sus términos asociados, ya que son muchas las dificultades que emanan de la proliferación de significados. Luego de años de estudio e investigación, todavía existen conflictos para definir qué es RSC, cuáles son sus diferencias con otros conceptos como gobierno corporativo o marketing social corporativo, por poner solo dos ejemplos. Y el caso de la RC es aún más

palpable, pues sus similitudes con la imagen corporativa, el posicionamiento o la identidad continúan generando grandes divergencias conceptuales.

Establecer este objetivo permitirá también ahondar en el crecimiento del estado del arte de la RSC y la RC, muy especialmente con relación a la comunicación de la RSC que implementan las empresas de comunicación en España.

Debido a que se realizará un análisis de las comunicaciones de las empresas de comunicación y de sus incidencias en la RC, se plantean como objetivos adicionales la propuesta de un modelo de cadena de valor que permita segmentar sus *stakeholders*, y el diseño de una herramienta (índice) que admita evaluar la RC en dicha cadena de valor.

El último de los objetivos pretende de manera específica determinar cuál ha sido la incidencia de la comunicación de la RSC en la RC de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) y más específicamente, en Televisió de Catalunya, a partir del análisis de las acciones de La Marató, como caso de estudio empírico.

Analizar el caso de la CCMA mediante las acciones de RSC que lleva a cabo TV3 a través de La Marató permite una situación ideal para el estudio de la influencia que esta comunicación genera en su cadena de valor.

El hecho que TV3 venga impulsando acciones de RSC en todos los ámbitos, pero especialmente a través de La Marató desde hace más de 20 años, hace este contexto ideal para determinar la forma en que estas acciones de RSC están afectando la RC en sus grupos de interés.

Las condiciones particulares de los objetivos de la tesis doctoral, combinadas con las características de La Marató de TV3 como objeto de estudio, el estado de la cuestión actual sobre la RSC y la RC, entre otras condiciones, determinaron la forma en que se desarrolla el diseño metodológico de esta investigación.

Como primera medida se realizó un estudio exploratorio sobre la manera en que las empresas de comunicación implementan sus acciones de RSC. Esta etapa fue una de las más dispendiosas debido al análisis de una importante cantidad de grupos empresariales españoles.

En la medida en que se analizaron las comunicaciones y acciones de RSC de los grupos empresariales se identificaban aquellas empresas que podrían ser parte del corpus con miras al desarrollo de la fase empírica. Esta etapa fue especialmente difícil,

debido a las pocas empresas de comunicación que implementan y además comunican la RSC a sus *stakeholders*.

Una vez seleccionado el caso, se procedió al análisis exhaustivo de la CCMA, TV3 y La Marató. Este hecho permitió un diagnóstico general en el que se identificaron situaciones concretas, como el hecho de que la CCMA y TV3 no contaban con una descripción precisa que permitiera desglosar los grupos de interés que hacen parte de su cadena de valor.

Esta labor de identificación de la cadena de valor de la CCMA y TV3 se compaginó con otra instancia primordial del diseño metodológico, como es el análisis de los índices que evalúan la RC en los mundos académico y empresarial.

El conocimiento de los índices de RC sentó las bases para el diseño del índice de evaluación de la RC en empresas de comunicación, desarrollado específicamente para los efectos de la tesis doctoral. Esta herramienta, que se ha denominado Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación, IRCEC, se creó basada en el estudio de otros índices de referencia y de las teorías asociadas a través del marco teórico-conceptual.

En una fase posterior se emprendió la tarea de verificar el funcionamiento y pertinencia del IRCEC mediante una prueba piloto implementada en toda la cadena de valor de TV3. Los resultados obtenidos aseguraron las condiciones para la posterior puesta en marcha de la fase empírica.

El trabajo de campo se realizó mediante encuesta aplicada a un total de 463 *stakeholders* pertenecientes a los siete grupos de interés de TV3 (Ciudadanía; Empleados; Proveedores; Clientes; Competencia y sector estratégico; Instituciones públicas; Organizaciones, instituciones y asociaciones). Luego del trabajo de campo se llevó a cabo la tabulación de las encuestas y el análisis de los resultados.

La tesis doctoral está dividida en tres partes muy bien delimitadas. La primera corresponde al marco teórico-conceptual, en donde se incluyen tres capítulos: 1) Responsabilidad Social Corporativa, 2) Reputación Corporativa y 3) la RSC y la RC en empresas de comunicación, lo que constituye el estado de la cuestión.

La segunda parte corresponde al diseño metodológico de la investigación, del cual hacen parte: 4) el diseño metodológico, 5) el objeto de estudio, 6) el diseño del IRCEC y finalmente, 7) el diseño del trabajo de campo. Es importante aclarar que el IRCEC se

cuenta como parte del diseño metodológico ya que hace parte de una herramienta creada con el fin de ser aplicada en el trabajo de campo.

Finalmente, en la tercera parte, denominada “Resultados de la investigación”, se incluye: 8) descripción de la RSC en la CCMA, 9) la herramienta de medición de la RC de las empresas de comunicación, 10) los resultados propiamente dichos, 11) las conclusiones, 12) la bibliografía y 13) los anexos.

De acuerdo a los intereses como investigador, a las expectativas de los grupos de investigación Compress-Incom UAB y Epilión de la UPB y a las necesidades identificadas en las empresas de comunicación, esta tesis doctoral pretende contribuir al crecimiento de las teorías relacionados con la RSC y la RC, en especial en los siguientes temas específicos:

- Ampliación de los estados de la cuestión de la comunicación de RSC y la RC en empresas de comunicación.
- La creación de un modelo de evaluación de RC de aplicación en empresas de comunicación, con especial énfasis en toda la cadena de valor.
- La categorización y descripción de los grupos de interés de una empresa de comunicación como TV3 y la importancia de la cadena de valor en la construcción de RC.
- La incidencia de la comunicación de la RSC en la RC de las empresas de comunicación.
- Análisis de la influencia que tienen los valores intangibles en la cadena de valor de las empresas de comunicación.

**PRIMERA PARTE**  
**MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**









# **1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

El constante cambio en el que se suscribe la sociedad actual, y por ende la gestión empresarial, ha permitido el advenimiento de múltiples enfoques de análisis y desarrollo de las teorías relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Bajo estas circunstancias, se asumen diversas perspectivas, que van desde la simple etimología del concepto hasta incluso las implicaciones que la RSC tiene sobre la estrategia organizacional o el desarrollo sostenible. En este estudio, se asume la RSC desde la perspectiva de la comunicación, la gestión de intangibles y la reputación. Si bien no se trata de nuevas miradas, estas han sido poco abordadas en comparación con otros estudios asociados, como los que lo relacionan con el marketing, la respuesta de los consumidores o el desempeño empresarial.

## **1.1. Conceptualización de la RSC**

### **1.1.1. Profusión terminológica**

La RSC ha sido estudiada desde una amplia diversidad de disciplinas y ámbitos empresariales, generándose, por un lado, un caudal conceptual importante, pero al tiempo una profusión terminológica (García-Marzá, 2004) que ha terminado por enrarecer el panorama de estudio y aplicación de sus teorías.

Uno de los inconvenientes identificados para que se genere esta confusión terminológica reside en el hecho que cada investigador asume la RSC desde su propia perspectiva (Valor & Hurtado, 2009), e incluso, como lo corrobora Ramiro (2009), se define desde ópticas diferentes según se trate de una multinacional, una Organización No Gubernamental (ONG), un sindicato o una escuela de negocio. Además, todavía se discute si la RSC se trata de una teoría, movimiento, filosofía o una tendencia (Arenas & Mária, 2010).

El problema no solo radica en la concepción desde diferentes ámbitos, sino también en que dentro de la RSC tienen cabida un gran número de perspectivas. Se pueden encontrar teorías asociadas desde la sostenibilidad, el marketing, la comunicación, la ética y la economía, entre muchos otros. Para Mullerat (2010), el problema radica en variados aspectos, entre ellos el principal se refiere a que se trata de

una teoría relativamente nueva, con muchas caras y diversas visiones sobre un mismo fenómeno. Pero la dificultad más importante proviene de que la RSC ha sido utilizada en tan diversos contextos que ésta ha perdido todo su significado (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & Colle, 2010).

Quizá el inconveniente esencial no sea encontrar una única definición sobre RSC, el problema principal radica en que aún se discute, en esferas académicas y empresariales, si se debe asumir como Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Social (RS), Sostenibilidad, Marketing Social Corporativo (MSC), Gobierno Corporativo (GC) o filantropía, entre otras. Dada esta dificultad, será primordial determinar los alcances conceptuales de cada noción.

### **1.1.2. La RSC y la RSE**

La lista de teorías asociados a la RSC es amplia, e incluso continúa en constante crecimiento. Desde la aparición del concepto no se han detenido las asociaciones y las nuevas denominaciones, aunque las más utilizadas son RSC y RSE.

Desde un principio, en España, se asumió la RSC como traducción literal del inglés (Corporate Social Responsibility), debido básicamente a la necesidad de su aplicación inmediata y a la falta de una base conceptual sólida (Asociación Española de Contabilidad y Administración - AECA, 2006). A partir de esta primera dificultad, de orden etimológico, investigadores y empresarios comienzan a asumir sus propios conceptos, de manera que se da inicio a un dispendioso proceso de asociaciones terminológicas.

Como es evidente, el concepto más próximo, y sobre el que más debate se genera, es sobre la diferencia o similitud entre RSC y RSE. En tal sentido, algunos de los autores que se han referido a esta dualidad consideran que ambos términos tienen acepciones diferentes (Benavides, 2006; Mullerat, 2007), y otros consideran que tanto RSC como RSE tienen un mismo significado (AECA, 2006; Velasco, 2006; Rodríguez, 2007a; Parra, 2010). A pesar de que no exista consenso al respecto, unos se decantan por la utilización de RSC (Morrós & Vidal, 2005; Tolotti, 2008; Navarro, 2008) y otros prefieren utilizar la RSE (Villalonga & Server, 2006; Vives, 2011).

Uno de los conflictos que se encuentran al referirse a la RSC es la concepción de “corporativo”, asociada a un término de la cultura anglosajona (Hernández, Losada & Macías, 2007; Mullerat, 2007), y que ha sido tradicionalmente vinculado con las grandes corporaciones (Benavides, 2006). Esta concepción puede considerarse como un error de interpretación, dado que la idea de *corporativo* no debería excluir a cualquier empresa, según sea su naturaleza jurídica o dimensión. Al respecto, Van Riel (1997) aclara que el término corporativo no debe tomarse como adjetivo de empresa, sino con la palabra latina “corpus” que significa “relacionado con todo”.

Según estas perspectivas, se puede asumir que ambos términos describen una misma realidad y por lo tanto “Responsabilidad Social Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial pueden considerarse expresiones y términos sinónimos” (AECA, 2006, p. 18). Dado que no existe consenso entre los autores analizados, y que tanto RSC como RSE son ampliamente difundidos y utilizados, para efectos de esta investigación, se utilizará el término Responsabilidad Social Corporativa, el cual es el más utilizado en las esferas académicas y empresariales.

### 1.1.3. Propuestas conceptuales

La profusión terminológica mencionada anteriormente ha dado como resultado que una amplia variedad de autores formulen definiciones diversas sobre la RSC, desde sus propias posturas y ámbitos académicos (Tabla 1).

**Tabla 1. Enfoques de la definición de RSC**

<b>Enfoque</b>	<b>Autores</b>
Empresarial & administrativo	Pinillos (2005b), Mullerat (2007), Hernández et al. (2007), Navarro (2008), Perdiguero (2003), Visser (2011)
Ética empresarial	Lozano (1999), García Marzá (2004), Arrieta & De la Cruz (2005)
Empresas de comunicación	Benbeniste, Ortega & Ramil (2007), Capriotti (2007), Rey (2008), Manfredi (2009), Ferré & Tolotti, (2010), Viñarás (2010), Ferré & Orozco (2011), Carroll (2011a)
Economía	De la Cuesta (2005), Solanilla (2006), González (2006), Olcese (2009)
Imagen corporativa	López & Sebastián (2009)
Jurídico & laboral	Rivero (2005), Tascón (2008), Rey (2009), Mercader (2010), Fernández & Gala (2009)
Marketing	Abascal (2005), Jahdi & Acikdilli (2009)
Comunicación & reputación	Granda (2006), Marín (2008), Alvarado (2008), Azuero (2009), Etkin (2009), Baghi, Rubaltelli, & Tedeschi (2009), García & Llorente (2009), Ziek (2009), Recalde (2010), Fernández (2011)

---

Ambiental & sostenibilidad Velasco (2006), Lozano (2009)

---

**Fuente:** Elaboración propia.

A parte de la cantidad de enfoques desde donde analizar la RSC, también se identifican un sinnúmero de autores que han ofrecido su propia definición. Al contrario de lo que sucede en el caso de los disímiles enfoques, en este aspecto definitorio, existen patrones y líneas homogéneas que aglutinan a la mayoría de los teóricos.

**Tabla 2. Concepciones de la RSC**

<b>Autor</b>	<b>Elementos Definitorios</b>
Lozano, 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de procesos organizativos en toma de decisiones</li> <li>• Gestión de las ramificaciones de las políticas y prácticas organizativas</li> </ul>
Comisión Europea, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración voluntaria de la empresa de las preocupaciones sociales y medioambientales</li> <li>• Gestionar los cambios dentro de la empresa de forma socialmente responsable</li> </ul>
De la Cuesta & Rodríguez, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligaciones y compromisos, legales y éticos con los grupos de interés</li> <li>• Impacto en los ámbitos social, laboral, medioambiental y los derechos humanos</li> </ul>
AECA, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuación empresarial en aspectos financieros, jurídico procesales, de gobierno corporativo, comerciales, operativos y de cualquier otra índole</li> </ul>
Perrini, Pogutz & Tencati, 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntary integration of economic, social and environmental objectives in the relationship with the company stakeholder networks</li> </ul>
F. Alternativas, 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo en que las compañías tratan de señalar sus buenas intenciones</li> <li>• Objetivo de generar confianza entre aquellos con los que interactúan</li> </ul>
Benbeniste et al., 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa de la empresa en la resolución de problemas colectivos</li> <li>• Control del impacto económico, social y ambiental de las actividades de la empresa</li> </ul>
Marín, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento que debe adoptar una empresa ante sus <i>stakeholders</i></li> <li>• Cumplimiento de determinados compromisos</li> </ul>
González, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de gestión que vincula a la empresa con el bienestar de la sociedad</li> <li>• Basado en pilares: desarrollo, ética y sustentabilidad ambiental</li> </ul>
Mullerat, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Company's obligation to manage its activities to protect the interests of all of its stakeholders, contributing to a cleaner environment</li> </ul>
Goodman & Hirsch, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Running a business so that it meets or exceeds the ethical, legal, commercial, and public expectations that the society has of its business organizations</li> </ul>
Visser, 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The way in which business consistently creates shared value in society through economic development, good governance, stakeholder responsiveness and environmental improvement</li> </ul>

---

Caravedo, 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética y principios referidos al respeto de los grupos de interés</li> <li>• Transparencia que genera identificación y confianza con la comunidad</li> </ul>
----------------	--

---

**Fuente:** Elaboración propia (orden por fecha).

Como queda patente en la tabla, existe una serie de nociones en que coinciden los teóricos: voluntariedad, estrategia, comportamiento, proceso, compromisos, obligaciones, ética, gestión, *stakeholders*.

Sin embargo, y a pesar de las coincidencias, todavía hay autores que expresan que no es posible emitir una definición de RSC debido a que “dada la indisoluble unión entre la responsabilidad social y la innovación, estamos ante un horizonte que por su misma naturaleza no puede ser sometido a una definición completa y definitiva” (Arrieta & De la Cruz, 2005, p. 37). Este tipo de indefiniciones, unido a la profusión de significados, son los causantes de que la RSC tenga grandes problemas conceptuales. Pero sobre todo, el inconveniente principal es metodológico, ya que se evidencia que muchas empresas ponen en marcha acciones que equivocadamente creen ser parte de las esferas de la RSC. Ello genera un vacío propio de una gestión empresarial mal interpretada y por ende mal desarrollada.

Si bien es cierto que aspectos como la innovación o las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son cada vez factores más importantes para las empresas de hoy y que los cambios en un mundo globalizado son vertiginosos, esto no exime de la necesidad de definir, en sentido amplio pero concreto, lo que significa la RSC. Probablemente, se deba acudir a entender los cambios que ofrece la globalización como una forma de adaptación, de la manera que propone Castells (2003), cuando plantea que “la responsabilidad social de la empresa no es simplemente una ideología, sino que es la capacidad de la misma de actuar sobre el mundo y, al mismo tiempo, de internalizar en su práctica los cambios que se están operando” (p. 72).

No obstante la variedad de definiciones sobre RSC, se debe asumir que entre académicos y empresarios existe un cierto consenso en lo que es, desde una perspectiva etimológica, la RSC. Esta coincidencia la propició en su momento el Libro Verde de la Comisión Europea (2002), en el que se aclara que se debe entender la RSC como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y

medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con interlocutores” (p. 57).

En consecuencia, dadas las divergencias conceptuales existentes, para esta investigación se considera pertinente no ahondar el problema creando una nueva definición, y por ende, asumir la que la Comisión Europea (2002) ha formulado, como documento oficial emitido por un organismo de referencia en la historia de la RSC.

Además de la definición, para interpretar los alcances de la RSC como paradigma se debe comprender lo que significa la llamada triple cuenta de resultados o *triple bottom line*. Bajo esta concepción se asume que los aspectos económicos, sociales y ambientales constituirán la plataforma de la que partirán todas las estrategias corporativas de la RSC, ya que las empresas no reducen su función a lo meramente económico, sino que ahora amplían sus círculos de responsabilidades (Mercader, 2010). Así sus implicaciones se evalúan también desde la solución de los problemas sociales (Lozano, 1999), o desde su impacto ecológico y la forma en que responden satisfactoriamente a las expectativas de los grupos de interés (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2008).

Es importante aclarar que aunque la triple cuenta de resultados es la concepción más difundida y utilizada, también se anexan otras dimensiones como las legales (la que se usa con más frecuencia), las políticas y éticas.

Las implicaciones sobre las que descansa el proceso de definición de una teoría tan vasta como la RSC requieren del análisis de la evolución del concepto y de los diferentes momentos por los que ha transcurrido, para convertirse en uno de los aspectos más relevantes para la comunicación y el diálogo transparente entre la empresa y sus *stakeholders*.

## **1.2. Desarrollo de la RSC**

### **1.2.1. El origen de la RSC**

Las investigaciones en torno a los orígenes de la RSC no aportan una idea concluyente. Cada autor tiene una postura diferente sobre sus inicios, y si bien hay coincidencia en algunos aspectos, la mayoría de ellos asume posiciones opuestas.



Según Lozano (1999), se puede considerar el inicio de la RSC con la publicación del libro de Adam Smith *La riqueza de las naciones* (1776), sumado al impacto originado por el calvinismo “en la medida en que ambos contribuyeron a la identificación de la empresa con la maximización de los beneficios” (p. 82). De este modo, si se toma como base la teoría de Lozano, la RSC tendría ya un largo recorrido, lo que la hace una disciplina bastante madura, por lo menos desde una consideración cronológica. En contraposición, Navarro (2008) asegura que la RSC establece sus antecedentes históricos varios siglos atrás en “los orígenes de las organizaciones que conjugaron capital y trabajo para generar riqueza y beneficio” (p. 47).

Cada autor tendrá sus razones para interpretar los orígenes de la RSC, incluso dichas razones pueden depender de la perspectiva desde que lo aborde, es decir, si se toman como base las empresas privadas, o si por el contrario es una entidad pública, o una organización sin ánimo de lucro. Bajo estos parámetros, Herranz & Salinas (2004) estiman que las acciones de las cajas de ahorro a través de su obra social son las que originaron el movimiento de la RSC. Esta posición puede ser, de alguna manera, mal interpretada por los autores, ya que no se debe confundir con el hecho de que cualquier persona natural o jurídica lleve a cabo acciones sociales de manera aislada y altruista, que en la lógica actual no puede ser considerada como una acción de RSC. Adicionalmente, la perspectiva de Herranz & Salinas se fundamenta desde las obras sociales de las empresas y organizaciones, lo cual genera una dificultad: si las cajas de ahorro han instaurado este tipo de acciones en su devenir diario es porque hacen parte de su razón de ser. De esta manera, se debe separar concretamente el sentido de que una organización realice acciones de responsabilidad social porque siente la necesidad de dar a la comunidad algún beneficio; o porque dichas labores sociales hacen parte de su misión y su visión como empresa.

Continuando cronológicamente con estas perspectivas, Cannon (1994) centra el inicio de la RSC en los albores de la revolución industrial. Las nuevas disposiciones económicas, sociales y políticas que introdujo la llegada de la máquina a vapor favorecieron el establecimiento definitivo de las empresas. El crecimiento exponencial y la forma en que dichas instituciones comenzaron a ganar cada vez más terreno en la sociedad, generaron circunstancias a las que no eran ajenos los ciudadanos, sobre todo desde la perspectiva de su propia relación con las empresas. Sin embargo, el nuevo

poder de la empresa y, sobre todo, sus manifestaciones de grandeza no son mérito suficiente para definir en esta circunstancia el establecimiento de acciones de tipo responsable socialmente por parte de estos entes económicos. Una situación es la visión que tengan los ciudadanos sobre las obligaciones de una empresa y otra, que se de el primer paso para una relación de mutua colaboración.

Las anteriores perspectivas del origen de la RSC pueden ser consideradas como “aisladas”, debido a que los dos puntos de convergencia donde más investigadores coinciden en situar su origen es en la década de 1920 o a finales de la década de 1950. Desde la perspectiva de quienes conciben los años veinte como punto de partida de la RSC, lo hacen tomando en cuenta un principio básico: la filantropía empresarial. Bajo esta idea, Arrieta & De la Cruz (2005) afirman que los directivos empresariales comprenden que deben generar beneficios a todos los afectados. En esta misma vía, Frederick (2006) asume que “by the mid-1920s, business representatives and executives were beginning to speak of the need for corporate directors to act as trustees for the interests, not just of stockholders, but other social claimants as well” (p. 36).

Posteriormente, a finales de la década de 1950, se presenta el segundo hito de convergencia en donde más investigadores coinciden en plantear el origen de la RSC. Así lo aseguran Villalonga & Server (2006) al interpretar como las empresas privadas en Estados Unidos reconocen que también son responsables de los riesgos sanitarios de sus trabajadores. En la misma época, pero en una perspectiva distinta, Marín (2008) expresa que la RSC solo surge en el momento en que las empresas comienzan a asumir sus responsabilidades en el marco de un mundo globalizado. Y desde una orientación más académica, Hernández et al. (2007) advierten que es en este momento “cuando se producen las primeras contribuciones teóricas relevantes sobre el concepto de responsabilidad social empresarial en su sentido moderno” (p. 18).

A parte de estas dos concepciones aglutinadoras, existen otras posturas que aseguran que la RSC surgió en épocas posteriores, como por ejemplo Fernández (2005), quien ve en la década de 1970 un momento en que se presenta una relación más estrecha entre la empresa y su entorno social, lo que generó el desarrollo de herramientas y procesos de gestión que ayudarán a las empresas a comportarse de forma socialmente responsable. Para la misma época, Perdiguero (2003) admite un tiempo de rechazo del

funcionamiento del sistema político y de las principales instituciones de la sociedad, lo que dio paso a un protagonismo de los ciudadanos.

**Tabla 3. Concepciones del origen de la RSC**

<b>Época</b>	<b>Autor</b>	<b>Justificación</b>
Finales siglo XVIII	Lozano (1999)	Con la obra de Adam Smith, <i>La riqueza de las naciones</i> (1776)
Revolución Industrial	Cannon (1994)	Las implicaciones y circunstancias de la Revolución Industrial (producción en serie, dominio de las empresas)
Principios de 1900	Yepes, Peña & Sánchez (2007)	Con la obra de Andrew Carnegie (1953), <i>The gospel of wealth</i>
Década 1920	Arrieta & De la Cruz (2005), Frederick (2006)	Surgimiento de la denominada filantropía empresarial
Década 1950	Villalonga & Server (2006), Marín (2008)	Empresa responsable de riesgos sanitarios, y responsabilidades de la empresa en el marco de un mundo globalizado
Década 1960	Hernández et al. (2007)	Interés de los ciudadanos por las acciones éticas de las empresas
Década 1970	Perdiguero (2003), Fernández (2005)	Rechazo de los ciudadanos al funcionamiento del sistema político y a las principales instituciones de la sociedad, y la posterior relación entre la empresa y su entorno social

**Fuente:** Elaboración propia.

Aunque no hay consenso entre investigadores sobre el momento exacto en que surge la RSC, se puede advertir que son múltiples las razones y las circunstancias por las que ha pasado este concepto para convertirse en lo que significa hoy en día en los ámbitos académicos y empresariales. Ahora, para complementar el marco histórico, se dará paso a una visión general de las etapas cronológicas más reconocidas de la RSC.

### **1.2.2. La evolución de la RSC**

A pesar de que no existen episodios marcados y definidos de la evolución de la RSC de manera oficial, se pueden establecer algunos momentos de cambio, que algunos autores han señalado como posibles etapas por las que la RSC ha ido evolucionando. En uno de los casos Yepes et al. (2007), toman como base estudios de otros investigadores para señalar la existencia de seis etapas: fase precursora (1776-1900), fase filantrópica (1900-1950), fase crítica (1950-1967), fase de problemas (1967-1973), fase de reconocimiento (1973-1980), y fase de compromiso (1980-actualidad). Como hecho

digno de mención se interpreta que estos investigadores toman fechas exactas, basadas en acontecimientos reconocidos de orden empresarial. Por otro lado, Garrigues & Trullenque (2008) asumen tres etapas, con una postura mucho más concreta, y a las que han denominado como RSC desintegrada, RSC comunicativa y RSC estratégica.

Como se ha analizado previamente, dependiendo del enfoque y del ámbito desde donde observe el investigador, se emitirá un juicio diferente. Por ejemplo, Corres (2004) destaca cuatro fases, todas delimitadas por la regulación y la voluntariedad de la RSC, así propone una fase precursora, una de participación voluntaria, otra en la que el sector público toma conciencia de la RSC, y finalmente, una etapa en la que lo relevante son las normas establecidas por el gobierno.

En una perspectiva diferente, la de las multinacionales, Ramiro (2009) no precisa etapas, sino que basa su propia teoría en fechas concretas como por ejemplo el año 1976, en el que se publican las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para empresas multinacionales, o la manera como en 1995 la empresa Shell es denunciada por su impacto ecológico y social en Nigeria.

De todos los investigadores analizados, quienes pueden materializar una visión más aglutinadora son Araque & Montero (2006), quienes optan por etapas separadas por décadas, lo que permite una visualización exacta de los procesos por los que ha transcurrido la RSC, y en la cual se tienen en cuenta además aspectos relacionados con la ética, la investigación, el desarrollo conceptual o la injerencia de los directivos (Tabla 4).

**Tabla 4. Evolución histórica de la RSC**

<b>Etapa</b>	<b>Planteamiento ante el concepto de RSC</b>
Siglo XVIII – principios del XIX	Paternalismo de los grandes empresarios
Siglo XIX – principios del XX	Acciones sociales en respuesta al temor a nuevas regulaciones
Década de 1930 - 1940	Equilibrio de intereses diversos a través de la nueva figura del directivo
Década de 1950	Desarrollo conceptual
Década de 1960	Intensificación de posturas enfrentadas
Década de 1970	Perfeccionamiento del concepto de responsabilidad social
Década de 1980	Expansión de la investigación práctica
Década de 1990 - principios del XXI	Nuevos temas de interés: <i>business ethics</i> o teoría de los <i>stakeholders</i> , entre otros

**Fuente:** Araque & Montero, 2006, p. 23.

Sin embargo, quien también ha logrado concretar una correcta conjunción entre etapas, modos de actuación y análisis de los *stakeholders* de la RSC ha sido Visser (2011), para quien es remarcable el enfoque de la RSC con relación a la estrategia, es decir, interpreta cómo se ha ido evolucionando de una etapa defensiva, hasta llegar a una sistemática, sin descuidar el transcurrir por momentos relacionados con la caridad, la promoción y la estrategia enfocada en la RSC (Tabla 5).

**Tabla 5. Las etapas de la RSC**

<b>Business Age</b>	<b>Stage of CSR</b>	<b>Modus Operandi</b>	<b>Key enabler</b>	<b>Stakeholder target</b>
Greed	Defensive	Ad hoc interventions	Investments	Shareholders, government & employees
Philanthropy	Charitable	Donations	Projects	Communities
Marketing	Promotional	Public relations	Media	General public
Management	Strategic	Management systems	Codes	Shareholders & NGOs
Responsibility	Systemic	Business models	Products	Regulators & customers

**Fuente:** Visser, 2011, p. 18.

La evolución de la RSC continúa evidenciando constantes cambios, en especial, dadas las circunstancias actuales, enmarcadas en la globalización, el nuevo poder de los *stakeholders*, la importancia de la ética en las organizaciones, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, el cambio climático, y un sinnúmero de factores que hacen que la actualidad de la RSC se vislumbre como enigmática.

### **1.2.3. La actualidad de la RSC**

Es indudable que la época que vive la RSC en la actualidad está influenciada por factores de gran importancia, que no solo están afectando a las empresas, a las organizaciones, o a los medios, sino también a la sociedad misma. Aunque estos factores pueden ser variados, se consideran cuatro elementos que están permeando constantemente el desarrollo de la RSC. Estos son: la ética, la globalización de la crisis económica, las comunicaciones y los valores intangibles; con una condición que hace que estos elementos sean aún más relevantes: el hecho de que todas están íntimamente relacionadas.

Por ejemplo, la falta de ética de los directivos de las empresas ha sido uno de los factores que ha provocado el surgimiento de la crisis económica mundial, que ha sido aún más evidente por la acción de los medios de comunicación y el nuevo poder de los *stakeholders*, lo que ha provocado un deterioro de los valores intangibles de las marcas.

La ética ha sido utilizada de manera recurrente por parte de grandes y pequeñas organizaciones, como caballo de batalla desde la estrategia de comunicación y marketing, pero con una precaria aplicación práctica en la gestión empresarial (Ramiro, 2009). Este hecho, sumado a la falta de ética de los dirigentes, provocó una gran avalancha de escándalos, en especial de multinacionales, que han sido ampliamente referenciados en la literatura empresarial y económica, tales como Shell, Mitsubishi, Arthur Andersen, Nike, Parmalat, Exxon, *News of the World*, Enron, British Petroleum, entre otras. Estos escándalos empresariales terminaron por socavar la confianza de los *stakeholders* (Miralles, 2006), y sobre todo provocaron la puesta a prueba de la RSC como práctica responsable (Vives, 2010). Incluso Fundación Alternativas (2009) entiende que la crisis económica se convierte en una “prueba de fuego para medir la verdadera relevancia de la RSC dentro de las compañías” (p. 20), lo que supone un momento de ruptura, en el que la ética y la labor de la RSC ya no son parte de la denominada “moda pasajera”. Ahora se han convertido en una prioridad de las compañías, de tal forma que la crisis termine generando un efecto “limpieza”, como lo interpreta Arenas (2010), cuando asegura que “los sacrificados serán los programas costosos, mal ideados, meramente decorativos y que crean poco valor para la sociedad y para la empresa” (p. 55).

Lo importante en este caso de los escándalos es que éstos recibieron de inmediato la atención de los medios de comunicación y el interés de *stakeholders* cada vez mejor informados, dando como resultado la peor crisis a la que se puede enfrentar una empresa en la actualidad: la falta de confianza y la pérdida de su RC. Así lo vislumbran Hollender & Breen (2010), al momento de asegurar que “moving forward, corporate reputation will most likely become a baseline requirement in every company’s license to operate” (p. 17).

Si la actualidad de la RSC está altamente influenciada por los valores intangibles de la marca, será entonces el momento propicio para indagar la manera en que las

acciones que las empresas desarrollan en materia de RSC inciden en aspectos esenciales como la Reputación Corporativa.

### **1.3. Teorías asociadas a la RSC**

#### **1.3.1. Gobierno corporativo**

El Gobierno corporativo (GC) ha sido asociado directamente al concepto de RSC. Las perspectivas varían entre quienes asumen que RSC y GC son equiparables: “in this perspective, CSR, corporate governance, and stakeholder theory seem to converge” (Freeman et al., 2010, p. 251). En esta misma línea, Googins (2004) considera que debido a la gran cantidad de términos y nomenclatura en relación a RSC y GC, ambos deben ser asociados a la misma definición. En otra perspectiva, Whitehouse (2003) asume una diferencia cuando advierte que “corporate citizenship should not be viewed as a substitute for corporate social responsibility but as a complement to it” (p. 300).

Basados en las definiciones que sobre GC se encuentran, podremos asumir que se trata de un concepto disímil al de RSC. Para Pizzolante (2009), se trata de un conjunto de normas que regulan el funcionamiento de la empresa, y que definen la forma como se administra la compañía. En cambio, para Olcese (2009) se trata del “conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las empresas para asegurar que sus acciones y las de sus directivos se dirijan a cumplir los fines de los accionistas” (p. 101). Dentro de la misma línea, Canals & Fontrodona (2006) hablan de conjunto de sistemas, políticas y criterios de toma de decisiones con el fin de asegurar la supervivencia empresarial.

Las definiciones permiten considerar que el GC promulga alinear los intereses de los directivos con los de los accionistas (Salas, 2004), y ante todo, que se trabaje con altas cotas de eficacia, agilidad, responsabilidad y transparencia (Crespo & Zafra, 2005). Esta orientación hacia los directivos y los accionistas le da una gran diferencia con lo que pretende la RSC, más encaminada a las responsabilidades con todos los *stakeholders*. Incluso, se puede aducir que el GC dirige su intención hacia los resultados económicos y financieros de la compañía.

### **1.3.2. Sostenibilidad**

El concepto que en la actualidad más se asocia a la RSC es el de sostenibilidad o desarrollo sostenible. Su importancia radica en la idea de vincular las acciones económicas al desarrollo, de la manera que lo formula Sen (2000), como las libertades y capacidades de los individuos, impulsando la idea de desarrollo no solo asociado a lo meramente económico, sino también a aspectos sociales y ambientales.

El término sostenibilidad se popularizó a partir del informe Brundland de 1988, y se institucionalizó en la Cumbre de Río de Janeiro en 1992 (Morata, 2010). Aunque en un principio la sostenibilidad se relacionaba directamente con aspectos ambientales y de los recursos naturales, hoy se debe ampliar esta visión: “We also need to expand the application of sustainability, as we can no longer restrict it to being just an environmental term” (Mainwaring, 2011, p. 65). Esto equivale a decir que ser sostenible también tiene implicaciones económicas, políticas y sociales.

Las diferencias entre sostenibilidad y RSC la precisa más claramente Muñoz (2006), para quien la RSC es el instrumento de aplicación de la sostenibilidad, y Lozano (2009), quien destaca que:

Mientras que la RSE parte de una consideración de las empresas como actores individuales y se plantea el impacto de sus actuaciones en el entorno social y medioambiental, la sostenibilidad parte de un discurso más global (propio de los gobiernos y de algunos movimientos sociales), y desde un análisis más atento a la realidad de un entorno al mismo tiempo global y local se plantea cómo contribuyen a dicha realidad los diversos actores, especialmente las empresas. (p. 54).

En consecuencia, podemos reconocer que ni la sostenibilidad ni el desarrollo sostenible son términos homólogos a la RSC. Ambos ponen en marcha gestiones corporativas, aunque desde este punto de vista la sostenibilidad tiene un campo de acción más amplio y abarca la totalidad de las operaciones que la empresa implementa en favor de todos sus *stakeholders*.

### **1.3.3. Filantropía**

Cuando se refieren a filantropía, los investigadores aluden a la manera en que la empresa, o quizá tan solo alguno de sus directivos, realizan una donación a una institución de tipo social o sencillamente entrega dinero o productos a la comunidad. En la mayoría de las veces se trata de hechos aislados, puntuales, que se pueden tomar



como paliativos y coyunturales (asistencialismo). Aunque la filantropía fue considerada como parte de las responsabilidades empresariales en la década de 1960 (Perdiguero & García, 2005), hoy la filantropía se asocia más a estrategias puntuales de relaciones públicas o de marketing, y no necesariamente está impregnando toda la organización como parte de una estrategia integral de responsabilidad (Vives & Peinado, 2011).

Dado que la RSC debe estar enmarcada por una completa estrategia de gestión, no se puede confundir con el hecho preciso y asistencialista de la filantropía. Así, la base de la gran diferencia se encuentra en la acción estratégica de la RSC con miras a impactar a todos los *stakeholders* y la dimensión menesterosa de la filantropía, en busca de una acción táctica dirigida a un grupo de interés específico.

#### **1.3.4. Acción social**

Dado que la acción social posee unos linderos claramente identificados, se puede definir como “la dedicación de recursos empresariales, no sólo monetarios, a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas” (González, 2006, p. 24). Este apoyo a los necesitados también puede ser interpretado como un beneficio de la empresa a la comunidad a la que se le devuelve parte de lo recibido (Areizaga, 2004), para así mejorar las relaciones con los grupos de interés, pues excede las obligaciones que la empresa tiene contraídas con los *stakeholders* con los que interactúa (Martínez, Carbonell & Agüero, 2006).

Las acciones sociales, al igual que la filantropía, son puntuales, exclusivas y asistencialistas. No representan parte de la convicción estratégica de la empresa. Son situaciones aisladas encauzadas a favorecer algunos sectores de la sociedad, y por ende, redundan en un impacto directo en la imagen de marca.

#### **1.3.5. Ética empresarial**

La ética empresarial, o también denominada como corporativa, hace alusión a la forma en que una empresa actúa, y asume una posición ética en todas sus dimensiones. La ética de la empresa está representada por el buen comportamiento, desde el manejo de los productos en toda la cadena de valor, hasta la comunicación que realiza con los públicos objetivos o grupos de interés.

No obstante, el hecho de que una empresa actúe de manera ética no necesariamente implica que esté desarrollando acciones de RSC. La propuesta de García-Marzá (2006) es esclarecedora al respecto, pues señala que “la ética empresarial no es una parte de la responsabilidad de la empresa [...] La responsabilidad es una parte de la ética empresarial ocupada de las condiciones que subyacen a la confianza depositada en la empresa” (p. 67). En este contexto, Fernández (2006) realiza una sencilla distinción al precisar que “la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética Empresarial no son sinónimos intercambiables. Son, todo lo más, campos semánticos muy próximos, tangentes en muchos casos, pero no sustitutivos” (p. 54).

La ética empresarial será entonces esencial para el ejercicio de la RSC, pues de esta manera la empresa podrá ocuparse de la responsabilidad social con todos sus grupos de interés, y asumir bajo su “responsabilidad” las acciones que generen un impacto en dichos públicos, dadas las circunstancias actuales en donde las empresas tienen cada vez más poder y capacidad de desempeño.

### **1.3.6. Marketing social**

Al incluir el marketing social se asume como concepto general de otros análogos como marketing social corporativo o marketing con causa. A pesar que no se trata de un mismo concepto, pues entre ellos existen, aunque sutiles, diferencias identificadas (Sorribas, 2009), el término marketing social es el que más se ha equiparado con RSC.

El marketing social puede ser concebido desde dos acepciones diferentes. Por un lado, aquellas empresas que desean aprovechar una acción de impacto sobre la sociedad para el beneficio de la imagen de marca; o por otro lado, como acciones que tienen a cambiar la conducta de las personas dentro de la sociedad (Tolotti, 2008).

Para Orozco (2007), el marketing social tiende a la generación de una doble ganancia: mejorar la imagen de la compañía al tiempo que se brinda, a una comunidad específica, una campaña social, que puede ser tan heterogénea como tipos de productos sociales existen (campañas de recaudación de fondos, construcción de infraestructura, amparo de desprotegidos, asistencia social ante desastres, entre muchas otras). Esta condición no significa que el marketing social represente una acción negativa por parte de las empresas. Tampoco se intenta demeritar este tipo de estrategias, pues el hecho de ayudar a una comunidad ya se considera un hecho loable, por más que se busque otra

finalidad adicional. A pesar de ello, el marketing social no se puede equiparar a la RSC por las mismas circunstancias de la filantropía o la acción social, porque se trata de acciones tácticas, y no de una concepción permanente de la empresa bajo lo que implica el amplio concepto de ser socialmente responsable con todos los *stakeholders*.

### **1.3.7. Inversión socialmente responsable**

Aunque pueda parecer que la llamada Inversión Socialmente Responsable (ISR) difiere mucho del concepto RSC, aún existen dificultades para identificar su *modus operandi*. La principal confusión entre ISR y RSC reside en que se interpreta que una empresa que realiza una inversión social está por ende implementando estrategias de RSC; es entonces cuando Vives (2010) valora que académicos y empresarios:

Llegan a confundir responsabilidad social con inversión social, con el agravante de que muchas de estas inversiones sociales se hacen desconectadas de las acciones de los gobiernos, de otras empresas y de la misma sociedad, llegando a ser actividades puntuales, ajenas a una estrategia global de la empresa o del país, poco sostenibles, en general diseñadas con el objetivo de máximo impacto sobre la reputación de la empresa, por encima del impacto que pueden tener en la sociedad, por encima de preocupaciones sobre su sostenibilidad en el tiempo. (p. 40).

El hecho que la ISR base sus objetivos en la selección de activos y la puesta en marcha de negocios utilizando criterios éticos, sociales y medioambientales (Fernández & Luna, 2010), no implica necesariamente que se trate de una empresa que implementa y pone en marcha su RSC. Lo más relevante será entender que las empresas que realizan una ISR están acreditando el cumplimiento de ciertos requisitos en el ámbito de la RSC (Fernández, 2005) pero no necesariamente serán empresas responsables, por ejemplo, con el medio ambiente.

### **1.3.8. *Accountability***

Igual que acontece con la ISR, el término *accountability* (generalmente traducido al español como rendición de cuentas), es equiparado al de RSC. Primero, es importante definir *accountability* de la manera en que lo hace Lozano (2009), como “la capacidad de proporcionar datos con sentido a partir de fuentes creíbles [...] contribuyendo, entre otras cosas, a configurar la confianza y el compromiso empresarial” (p. 155). La diferencia con la RSC se fundamenta en que “*accountability requires independent*

*oversight and enforcement mechanism to ensure compliance, whereas corporate responsibility traditionally relies on voluntary self-regulation*” (Mullerat, 2010, p. 55).

De manera pragmática, *accountability* tiene una importancia fundamental en la transparencia y en la rendición de cuentas con los grupos de interés, ya que “not all stakeholders demand or need the same forms of accountability. Accountability forms part of the building of the stakeholder relationship” (Lozano, 2005, p. 71). Por esta razón, ha sido asociado a la RSC, a los grupos de interés y en los últimos tiempos al concepto de Reputación Corporativa, debido a que “*in this new era of accountability and sustainability, corporate reputation and corporate responsibility are inseparable*” (Freeman, 2006, p. 12).

Después de analizar todas las perspectivas de cada uno de los conceptos que se asocian a la RSC, se puede entender que existan tantos problemas en el mundo académico y en el empresarial para definir, tanto los conceptos, como las estrategias a implementar. En lo que si debe haber coincidencia es que la RSC deberá seguir siendo un instrumento de trabajo fundamental para el beneficio de todos los *stakeholders*.

## **1.4. Teoría de los *stakeholders***

### **1.4.1. El concepto *stakeholder***

El concepto *stakeholder*, que es ampliamente utilizado en casi todos los contextos empresariales, apareció por primera vez en el año 1963 en un memorando interno del Stanford Research Institute (Freeman et al., 2010), y que se definía como los grupos sin los cuales la organización no podría existir. Posteriormente, en el año 1984, el término se popularizó a partir del surgimiento de una publicación de Edward Freeman denominada “Estrategic Mangement: A Stakeholder Approach”. Este manuscrito es de vital importancia ya que gracias a él se concibe como cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Además, el eje central de su teoría hará cambiar la manera de entender la relación de la empresa con sus públicos, debido a que justifica que “una empresa no solo es responsable ante sus accionistas y propietarios, sino también ante sus empleados, los consumidores, sus suministradores y el conjunto de los grupos e individuos que son necesarios o que pueden influir en el desarrollo de sus objetivos” (Perdiguero, 2003, p. 160).

Aunque el concepto más utilizado sea el de *stakeholder*, también se materializa en términos como grupos de interés, partes interesadas, agentes, entre otros. Para Ibisate (2007), se han nombrado de distinta manera según sea su origen, pero son en definitiva la misma idea. También los investigadores de la Asociación Española de Contabilidad y Administración (2006) consideran que *stakeholders*, partes interesadas y grupos de interés “serían, por lo tanto equivalentes, y utilizables de forma sinónima” (p. 34).

Lo interesante de este nuevo enfoque en los *stakeholders* es que aparecen en escena nuevos públicos, que modifican las estrategias empresariales, ya que se crea la necesidad de entrar en contacto con todos los posibles grupos de interés de la compañía. Estas nuevas partes interesadas serán tan heterogéneas que la empresa deberá multiplicar esfuerzos para cumplir sus responsabilidades, además de crear nuevos modelos de gestión y administración que le permitan mejorar su mutua relación (Lozano, 2008). Ahí radica la importancia de esta perspectiva *stakeholder*.

Así, un *stakeholder* será para la empresa una persona, grupo de personas o empresa que se vea perjudicada o beneficiada con sus acciones de manera directa o indirecta. Ya que se pueden encontrar tantos tipos de *stakeholders*, es necesario analizar sus tipologías.

#### 1.4.2. Clasificación de los *stakeholders*

La forma de clasificar los tipos de *stakeholders* puede ser muy variada, dependiendo no solo del enfoque del investigador, sino también de situaciones prácticas como tipo de empresa, tamaño, sector al que pertenece, amplitud de la cadena de valor, entre otros factores. Para Araque & Montero (2006), ya que no existe un acuerdo unánime de cómo clasificar los *stakeholders*, se debe entender cómo se concibe el contenido y los límites de la RSC. Por consiguiente, las posibilidades de clasificación de los *stakeholders* se pueden enunciar según la propuesta de sus autores (Tabla 6).

**Tabla 6. Clasificación de los *stakeholders***

<b>Autor</b>	<b>Clasificación</b>
Dowling (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativos: directivos, accionistas, entes reguladores, gobierno</li> <li>• Funcionales: empleados, sindicato, proveedores, distribuidores</li> <li>• Difusos: periodistas, comunidad, grupos de especial interés</li> <li>• Consumidores: segmentos por necesidades</li> </ul>

Ibisate (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurales: propietarios, accionistas, inversores y socios</li> <li>• Gestión: empleados, clientes, proveedores, reguladores, entidades financieras, usuarios finales</li> <li>• Complementarios: administraciones, comunidades locales, ONG, organizaciones generadoras o creadoras de opinión, medios de comunicación</li> </ul>
Navarro (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos: accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos</li> <li>• Externos: autoridades, grupos de presión, ONG, competidores, consumidores</li> </ul>
Azuerro (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que perderían algo si la empresa cerrara: trabajadores y sus familias, consumidores, proveedores, administraciones locales, inversores</li> <li>• Los que pueden influir en mi marca: empleados y consumidores, medios de comunicación, ONG, agencias reguladoras, la competencia</li> <li>• Todos los grupos que representan intereses que pueden ser afectados por la operación de la empresa: grupos ecologistas, asociaciones cívicas, grupos de presión, gobiernos</li> </ul>
Raghubir, Roberts, Lemon & Winer (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos: consumidores, proveedores, competidores, empresa</li> <li>• Internos: inversores, empleados, directivos</li> <li>• Externos: sociedad, medio ambiente, entes reguladores medios de comunicación, mercados, economía</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (orden por fecha).

Las diferentes tipologías de los *stakeholders* deberán ser asumidas directamente por cada empresa, dependiendo de las circunstancias de los mercados, del contexto, de los productos, etc. Además, cambiará la relación de éstos con la empresa, pues no serán los mismos *stakeholders* los de una empresa multinacional con representación en varios continentes, que los de una empresa con presencia local. Las implicaciones legales, financieras, económicas y políticas de cada una serán de alto contraste, de allí la importancia que la propia compañía haga el esfuerzo para caracterizar sus *stakeholders*.

### 1.4.3. Importancia de la teoría de los *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* adquiere una importancia significativa, no solo para la evolución de la RSC, sino también para los vínculos que se establecen entre la empresa, la marca, los valores intangibles, la comunicación y el diálogo, entre otros.

La materialización de la aparición de la teoría de los *stakeholders* dentro de las empresas ha significado que, por ejemplo, se avance en la comprensión de las responsabilidades de la organización y en su dimensión ética (Guillén, 2008). Este factor representa un adelanto indiscutible, pues si anteriormente las empresas prestaban

mayor atención a unos grupos de interés muy específicos (empleados, directivos, consumidores), ahora las decisiones empresariales se toman teniendo presente que dejar por fuera algún *stakeholder*, por pequeño que sea, puede generar un conflicto de intereses que en el medio o largo plazo podría originar una crisis de cualquier índole:

El concepto de grupos implicados (*stakeholders*) ha supuesto desde su aparición en el ámbito empresarial un importante avance en la comprensión de las responsabilidades de la organización y en la posible incorporación de la dimensión ética en la dirección de empresas. La concepción ética que subyace en esta teoría se preocupa por los derechos de aquellos que se ven afectados por las decisiones de las organizaciones, e intenta superar el reduccionismo economicista, o sociológico, de los enfoques precedentes, que limitaban toda responsabilidad social a lo legal, a los intereses de los dueños del capital. (Guillén, 2008, p. 286).

A partir de esta teoría, las decisiones empresariales asumen a los *stakeholders* como interlocutores. Aunque en este aspecto las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han desempeñado un papel importante, las empresas son más responsables cuando toman medidas basados en los grupos de interés (Durán, 2005). Dichas TIC, conjuntamente con la teoría de los *stakeholders*, han supuesto una relación de mutuo beneficio (Epstein & Birchard, 2001), pues las organizaciones que no aplican la transparencia en su diario devenir verán afectada su relación con los grupos de interés, ya que éstos disponen ahora de las herramientas necesarias para dar a conocer todo tipo de información que pueda afectar la relación entre ambos. Por ejemplo, en el caso de la web 2.0 Fuster & Ortega (2010) manifiestan que cualquier usuario que tenga una conexión a internet puede ser una fuente potencial de escándalo corporativo, de allí la importancia de la transparencia y la posibilidad de diálogo con los grupos de interés.

La importancia de la teoría de los *stakeholders* no solo se basa en la perspectiva de la empresa, pues así se generen gran variedad de impactos para la organización, los directamente beneficiados no son unos pocos grupos de interés, sino públicos amplios, diversos, con los que incluso existen intereses contradictorios (Polo, 2011). La organización es también consciente de la importancia de la totalidad de su cadena de valor (Peinado, 2011), lo que permite no dejar por fuera del proceso a ningún grupo de afectados, y así tratar de buscar siempre la satisfacción de múltiples *stakeholders* (Freeman, Harrison & Wicks, 2007).

La otrora todopoderosa organización que controlaba los procesos, las comunicaciones, la cadena de valor, la calidad, entre otras, le ha dado paso al poder de los *stakeholders*:

Se difumina la responsabilidad de las transnacionales, y se pone en un mismo plano a los consumidores, las ONG, los gobiernos y las empresas. Así, las multinacionales han pasado de emplear estrategias agresivas a desarrollar políticas de RSC, de la imposición al diálogo con los grupos de interés, de la corrupción a la transparencia, de la negociación colectiva a los códigos de conducta, de la desregularización a la autorregulación. (Ramiro, 2009, p. 77).

Vivimos momentos en los que la empresa es consciente que parte de su antiguo poder ha quedado en manos de los *stakeholders*. Por esta razón la ética, la transparencia y el diálogo serán elementos fundamentales para sostener una relación en la que los valores intangibles son la base del beneficio mutuo.

## **1.5. Ética empresarial**

### **1.5.1. La ética asociada a la RSC**

La ética empresarial ha sido asociada a una forma de desarrollar acciones de RSC. Como se mencionó anteriormente, muy a menudo la RSC se confunde con las acciones éticas de las empresas. Sin embargo, el problema no subyace en la dicotomía terminológica, o en la etimología de los conceptos, sino en la manera en que algunos teóricos (Cortina, 2006; Garay & Sánchez, 2006; Stoll, 2008; Tascón, 2008; Ramiro, 2009; Doane, 2010; Mercader, 2010) han considerado que las acciones éticas complementadas con la puesta en marcha de acciones de RSC son más un “lavado de cara” que busca generar beneficios aumentando el valor intangible de la marca.

Uno de los investigadores que más ha trabajado la relación entre la ética y la RSC es García-Marzá (2004):

La ética empresarial se ocupa de establecer las condiciones procedimentales desde las que es posible definir y delimitar la legitimidad empresarial [...]. Por su parte, la Responsabilidad Social Corporativa define el conjunto de acciones, decisiones y políticas que conforman la respuesta que ofrece la empresa entre las demandas y exigencias de sus correspondientes grupos de interés. (p. 187).



Esta diferencia permite entender que la ética busca la legitimidad de la empresa, no como una forma de generar aceptación de los *stakeholders*, sino como una alternativa para la generación de confianza a través del diálogo. En este aspecto, el diálogo con los grupos de interés no debería ser considerado como una forma de buscar su aceptación, sino como una manera de comunicación permanente. El problema surge cuando investigadores de la ética y la RSC perciben que algunas empresas invierten más fondos en publicitar sus acciones sociales que en llevarlas a cabo (Tascón, 2008), en una estrategia para proteger la marca (Doane, 2010), con el fin de reducir la brecha entre el éxito de los negocios empresariales y el fracaso de su imagen pública (Ramiro, 2009).

Las organizaciones que han optado por implementar la RSC como un lavado de cara han entendido que la ética empresarial es una oportunidad para contrarrestar los efectos de una crisis de imagen o para aumentar el valor de sus intangibles. Esta actuación, que Mercader (2010) denomina como “Business ethics” y que Ramiro (2009) llama “cosmética de los negocios” puede provocar importantes perjuicios a las empresas, ya que en el momento en que los *stakeholders* reconocen una acción de esta índole reaccionan y su poder se evidencia, no solo en la pérdida de usuarios o consumidores, sino, y aún más importante, en posibles boicots y divulgación de sus malas políticas en las redes sociales y en los medios de comunicación masiva.

Quienes implementan la ética y la RSC en sus organizaciones con el único fin de mejorar la RC incurren en un grave error. Aquí no se trata solo de juicios morales sino de entender que las acciones de RSC deben estar mediadas por la transparencia como vía para generar confianza, sobre todo porque los *stakeholders* están cada vez más informados y son más escépticos ante las acciones empresariales, así lo ratifica Mainwaring (2011), al asegurar que “it is no longer credible for brands to claim to practice social responsibility by donating to charities while still conducting business as usual” (p. 122).

Aunque investigadores de la importancia de Cortina (2006) declaren que la ética vende y genera buena reputación, o Villafañe (2004b), quien llama la atención sobre la idea de que la RSC es rentable, no se debe relacionar la idea de la RSC como herramienta para el beneficio de la marca, sino para el beneficio de todos los *stakeholders*. En definitiva, de lo que trata la ética asociada a la RSC es que se busca ser una empresa ética en vez de hacer ética en la empresa (Ráfols, 2007).

### 1.5.2. Problemas éticos y RSC

La falta de ética empresarial ha sido uno de los factores más importantes para la generación de crisis que han tenido que afrontar un número importante de empresas en los últimos años. Algunas han alcanzado grandes magnitudes, sobre todo por el nuevo poder de los *stakeholders*, el uso de las TIC y una globalización caracterizada por una situación de interdependencia en donde lo que ocurre en un lugar influye en las vidas de personas en todo el mundo (Bauman, 2010).

Debido a este poder de los *stakeholders*, las TIC y la globalización, las empresas han tenido que ir modificando algunas de sus estrategias operacionales. Por ejemplo, hace algunos años la mejor manera que tenía una compañía de solucionar sus problemas era optando por la decisión que menores costes económicos le ocasionara; en esta posición no mediaban consideraciones de tipo ecológico o social. Sin embargo, a pesar de la presión que ejercen los *stakeholders* en las decisiones empresariales, aún hoy se continúan sucediendo escándalos que evidencian una importante falta de ética por parte de las compañías (Tabla 7).

**Tabla 7. Casos reconocidos de problemas éticos a nivel empresarial**

<b>Empresa</b>	<b>Problema Ético</b>
Nike	Malas condiciones de empleados en China
WorldCom	Pérdidas no registradas en los libros contables
Nestlé	Uso de menores de edad en sus procesos de producción
Ford	Ocultar daños en sus automóviles
Enron	Pérdidas ocultas y cambios en sus estados contables
News of the World	Espionaje a personajes reconocidos del Reino Unido
Phillip Morris	Publicidad que incita a fumar a los menores de edad
Shell	Relación con grupos al margen de la ley en Nigeria
Apple	Explotación laboral infantil en China
Parmalat	Maquillaje de estados contables
Union Carbide's	Explosión de fábrica en la India por negligencia
AOL Time Warner	Mal manejo de la contabilidad por ingresos publicitarios
British Petroleum	Derrame de petróleo en México
Revista Science	Inclusión de resultados falsos en sus publicaciones
Adidas	Mal uso de pieles de animales en productos
Procter & Gamble	Testeo indebido de productos en animales
Walmart	Destrucción del medio ambiente y explotación de los trabajadores
Chiquita Brands	Vínculo con grupos paramilitares en Colombia
Texaco	Destrucción del medio ambiente en Ecuador
Xerox	Aumento ficticio de ingresos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Larkin (2003), Abascal (2005) y Orozco & Ferré Pavia (2012a).

Según Miralles (2006), estos problemas de orden empresarial han incitado la mirada de los medios de comunicación, de los gobiernos y sobre todo de los *stakeholders*, pues “es innegable que el auge actual de la RSC encuentra una de sus razones en los escándalos que han sacudido el mundo empresarial en los últimos años” (p. 79). Uno de los aspectos más graves de estos casos es el hecho que los malos manejos y las faltas éticas parecen ser generalizadas, es decir, no han respetado tipos de organizaciones, no han respetado tampoco países de procedencia, ni mucho menos dimensiones de dichas empresas.

Lamentablemente, la lista de empresas inmiscuidas en escándalos ocasionados por la falta de ética es inmensurable, y sigue en aumento. La idea de Ráfols (2007) de la necesidad de ser una empresa ética en vez de hacer ética en la empresa cobra cada día mayor vigencia. Dadas estas circunstancias, las empresas deberán reconocer cuál es la mejor manera de llevar a cabo sus acciones de RSC, cómo vincularlas de una manera ética y cómo comunicarlas a sus *stakeholders*.

## **1.6. La comunicación de la RSC**

### **1.6.1. Herramientas de comunicación de la RSC**

La comunicación de la empresa con sus públicos ha sido tradicionalmente desarrollada mediante estrategias de publicidad, comunicación corporativa y relaciones públicas. Bien sea que la comunicación sea institucional, comercial, organizacional, entre otras, siempre se ha contado con herramientas muy variadas que posibilitan el contacto con los grupos de interés.

El advenimiento de las TIC y los procesos de globalización de los modelos tradicionales de comunicación, como la publicidad, le han ido abriendo campo a medios no convencionales como los sitios web, blogs, redes sociales, informes anuales, gabinetes de prensa, memorias de sostenibilidad, entre otros. En este orden de ideas, uno de los aspectos importantes radica en que la comunicación ya no fluye en la dirección tradicional, de arriba abajo (Hollender & Breen, 2010), sino que los *stakeholders* tienen la potestad de participar en los procesos de comunicación y diálogo. Esta es una condición *sine qua non* para el éxito, ya que como lo aseguran Cantó-Milà & Lozano (2008) el diálogo “it is the only way for any CSR initiative to be successful”

(p. 165). Inclusive la propia comunicación cambia cuando se trata de la RSC, pues se tienen herramientas y condiciones propias para su materialización.

Las empresas europeas emplean tradicionalmente tres tipos de herramientas de comunicación para dar a conocer sus actividades de RSC: informes sociales, informes temáticos e informes anuales (Illia, Rodríguez, González & Romenti, 2010). Específicamente, la memoria anual (también llamada memoria de sostenibilidad), el balance social y la página web son los documentos que se han convertido en los principales instrumentos de comunicación de la RSC.

Uno de los grandes inconvenientes que existen al momento de aplicar las herramientas de comunicación de la RSC es la existencia de un número importante de documentos que suelen denominarse de manera similar y que en ocasiones cumplen la misma función. El documento principal es la memoria anual, que también se conoce como memoria de sostenibilidad o informe RSC y que se diferencia del balance social de la siguiente manera:

Balance Social es una técnica que cuantifica con mayor precisión, basa su credibilidad en un mayor número de indicadores, mediante un estilo más esquemático, todo ello marcado por sus orígenes ligados al contexto de la auditoría. Será, pues, un formato ideal para afrontar las necesidades comunicativas de los públicos internos y de algunos públicos externos más exigentes [...]. Por el contrario, la Memoria Anual pone mayor énfasis en las palabras y en apoyos fotográficos e ilustrativos, un formato que busca la comprensión por encima de la pormenorización, el testimonio por encima de la certeza. Un formato ideal, pues, para la gran mayoría de públicos externos. (Palencia & Ors, 2008, p. 380).

Esta aclaración sobre la pertinencia de cada instrumento favorece la comunicación con los distintos *stakeholders*, ya que aunque el balance social puede generar índices de credibilidad más altos, no será de tanta utilidad como la memoria anual cuando se trata de impactar toda la cadena de valor. En estas condiciones, la memoria anual o de sostenibilidad es una pieza de comunicación que concilia el rigor en la información con un diseño atractivo (Azüero, 2009), e implica hacer mucho más visible los esfuerzos de una empresa respecto a cuestiones sociales y medioambientales (Lizcano, 2006).

La relación de la memoria anual con los *stakeholders* la convierte en una herramienta fundamental para potenciar el vínculo con todos los grupos de interés. Pero la relevancia de este informe radicará en la posibilidad de que se convierta en un verdadero diálogo empresa-*stakeholders*. Como recomienda De la Cuesta (2004b), este documento debe adaptarse a las necesidades de los públicos de forma equilibrada, es

decir, se deben consignar los avances en la triple cuenta de resultados (económicos, sociales y medioambientales) y cubrir todos los integrantes de la cadena de valor ponderados por su importancia. De hecho, las organizaciones son libres de diseñar sus informes de la manera que consideren más conveniente, sin embargo, existen propuestas de estructura que pretenden dimensionar mejor los resultados del reporte: inclusión de una descripción de la organización, índice por grupos de interés, publicación de tablas con indicadores y recomendaciones (Andreu, 2008).

Aunque la memoria anual es un instrumento fundamental, como se ha reiterado, se debe tener mucho cuidado con su contenido ya que “en la mayoría de los casos la calidad de la información sobre la RSC publicada por las compañías sigue siendo considerada por los expertos insuficiente o irrelevante” (Fundación Alternativas, 2009, p. 133). Lo fundamental será identificar previamente los objetivos y las estrategias de la compañía, contrastar la información con indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, para luego abordar los temas basados en las necesidades y expectativas de toda la cadena de valor.

### **1.6.2. Estrategias de comunicación de la RSC**

Las estrategias de comunicación institucional o comercial de una organización difieren en gran medida de las estrategias de comunicación de la RSC. Las bases de la publicidad y la comunicación comercial de la marca que han definido importantes autores (Aaker, 1996; Sanz de la Tajada, 1996; Van Riel, 1997; Cerviño, 2002; Borrini, 2006; Cooper, 2006) están mediadas por una relación directa con los públicos objetivos a través de la promoción de productos y servicios. Estos han sido tradicionalmente los que han acaparado el espectro de la comunicación entre las marcas y sus consumidores. En contraposición, la comunicación de la RSC está orientada a la identidad y a los valores corporativos que comparte con todos sus grupos de interés:

Resulta mucho más fácil promocionar y comunicar el valor de una marca de producto o de un servicio que el valor de identidad de una empresa; entre otras cosas porque la percepción empírica de los productos permite al ciudadano corroborar su propio valor; sin embargo, un valor intangible resulta mucho más difícil de comunicar incluso por su nivel perceptivo. Además el valor de identidad de la empresa debe extenderse y expresarse en todas las acciones de la misma, lo que complica enormemente las acciones de comunicación, tanto en costes como en complejidad. (Benavides, 2007, p. 72)

Además de la complejidad de la comunicación de la RSC, uno de los mayores retos a los que se enfrentan los encargados de estas estrategias es la decisión de si es correcto o no difundir las acciones de RSC, y posteriormente, establecer la intensidad de dicho vínculo con los *stakeholders*. La discusión de comunicar o no tiene menores implicaciones, pues instituciones públicas y privadas como el Global Compact de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la Comisión Europea, o el Global Reporting Initiative recomiendan dar a conocer los esfuerzos que en materia de RSC desarrollan las empresas. El meollo de la situación radica en definir la intensidad de esta relación. Para algunos autores, una comunicación excesiva de la RSC ha sido interpretada por los públicos como una acción de maquillaje (Villagra, 2007). Aunque no existe una fórmula mágica o una medida estándar que determine la intensidad de la comunicación, la clave está en la realización de una comunicación transparente (Epstein & Birchard, 2001). Aquí emerge uno de los mayores paradigmas de la comunicación de la RSC: no existe una mejor estrategia corporativa que la transparencia y el diálogo con los *stakeholders*.

Indudablemente, uno de los paradigmas más reconocidos en el ámbito de la comunicación es que no se deben plantear estrategias sin previamente tener bien establecidos sus correspondientes objetivos y los grupos de interés a los que se desean sensibilizar. Los objetivos deberán ser medibles y cuantificables, además tendrán que ir en consonancia con las necesidades de comunicación de la organización (Ferré & Ferré, 1996). Sobre todo, deberán especificar claramente las metas, para posteriormente delimitar las estrategias (*qué hacer para cumplir los objetivos*) y las tácticas (*cómo implementar las acciones para cumplir las estrategias*).

Otra de las recomendaciones estratégicas más recurrentes en la comunicación de la RSC es la peligrosidad de mezclarlos con mensajes comerciales. Para Villafañe (2004b), yuxtaponer mensajes de RSC con comunicación comercial hará que “siendo legítimas la comunicación comercial y la corporativa, por separado, cuando toca aspectos de índole social y el mensaje se contamina con algún elemento comercial, la reacción aversiva hacia la marca puede activarse” (p. 46). La misma recomendación la hace Polo (2011), al afirmar que las compañías socialmente responsables deben estar dotadas de dos segmentos diferenciados, uno dirigido a la opinión pública que construya

reputación e imagen y otro dirigido a audiencias segmentadas (empleados, ONG, accionistas, inversores, etc.).

Ahora bien, en la actualidad la saturación de mensajes que impactan diariamente a la audiencia se convierte en un obstáculo para que los públicos comprendan mejor lo que la compañía quiere comunicar. Por eso Azuero (2009) propone la combinación de aspectos de fondo, racionales, técnicos y de largo plazo con otros más atractivos y emocionales. Esta estrategia puede ser interesante en el caso que la información que se debe entregar a los *stakeholders* no implique altos niveles de atención o una comprensión mayor, por ejemplo, de cifras y justificantes de una labor materializada cuantitativamente.

Desde la gestión profesional, Marín (2008) propone siete principios generales para una comunicación estratégica de la RSC:

- Planificación realizada con profesionalidad.
- Continuidad en el tiempo.
- Diferenciación según los públicos.
- Claridad en la información que se transmite y accesibilidad a ella por los grupos de interés.
- Realismo al presentar todos y cada uno de los esfuerzos asumidos en esta área.
- Coherencia con los compromisos.
- Conocimiento interno (p. 89).

Todos los aspectos anteriores pueden ser considerados como válidos, pero asumiendo que cada empresa y cada iniciativa de RSC tendrá unas características independientes que pueden hacer que se presenten circunstancias especiales. Por ejemplo, la continuidad en el tiempo podrá depender de múltiples factores tales como el presupuesto para la pauta en medios, la permanencia en el tiempo de la acción de RSC, las necesidades de comunicación de la campaña, los *stakeholders* con los que se requiera contacto, entre muchos otros.

Por último, la comunicación estratégica de la RSC en la que se valora la transparencia y el diálogo con los *stakeholders* requiere, aunque parezca obvio, una comunicación responsable, que anteponga los valores corporativos, y que siempre esté en consonancia con la misión y la visión de la organización.

## 1.7. Instrumentos de gestión aplicados a la RSC

### 1.7.1. Normas de gestión de la RSC

Los documentos públicos y privados que se desarrollan con el objetivo de gestionar y evaluar el desempeño empresarial en torno a la RSC han adquirido diversas denominaciones, entre ellas: guías, normas, estándares, monitores, índices, certificados, directrices. Por esta razón se han seleccionado los principales instrumentos de gestión (normas, índices y directrices) que se utilizan a nivel internacional (Tabla 8).

**Tabla 8. Principales instrumentos de gestión de la RSC**

<b>Instrumento</b>	<b>Documento</b>	<b>Organización</b>
<b>Norma</b>	GRI	Global Reporting Initiative
	Pacto Mundial	Naciones Unidas
	ISO 14000/26000	Organización Internacional para la Estandarización
	SA 8000	Social Accountability International
	AA 1000	Institute of Social and Ethical Accountability
	SGE21	Forética
<b>Índice</b>	FTSE4Good	FTSE Group
	DJSI	Dow Jones Indexes
<b>Directriz</b>	Libro Verde	Comisión Europea
	OCDE	Organización para Cooperación y Desarrollo Económico

**Fuente:** Elaboración propia.

A parte de la variedad de denominaciones, la profusión de instrumentos relacionados con la RSC ha generado una disociación entre sus actividades (Fundación Alternativas, 2007), debido a que incluso se cree que existen alrededor de 225 normas o principios de RSC con diferentes grados de difusión y notoriedad (De la Cuesta, 2005). De tal forma, se describirán las normas más utilizadas en el ámbito empresarial y en el de las empresas de comunicación.

#### a) Global Reporting Initiative

El Global Reporting Initiative es una institución internacional independiente creada en el año 1997 por la organización no gubernamental Coalition for Environmentally



Responsible Economies (CERES) de Estados Unidos y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente:

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El marco, que incluye la guía para la elaboración de memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).

La norma GRI es de uso voluntario, con el fin de difundir el impacto de las actividades, productos y servicios empresariales, además pretende elevar la calidad del informe de sostenibilidad que suelen realizar las organizaciones y lograr mayor posibilidad de comprobación, consistencia y eficiencia en la difusión (Guillén, 2008). Un aspecto relevante es que se considera la norma que mayor estandarización otorga a la presentación de los informes de sostenibilidad a través de su sistema de indicadores (Delgado & Olarte, 2012).

La norma posee 11 principios generales agrupados en 4 grandes áreas: el marco de la memoria (transparencia, globalidad y auditabilidad), la información incluida (exhaustividad, relevancia, contexto de sostenibilidad), su calidad y veracidad (precisión, neutralidad, comparabilidad) y el acceso a la memoria (claridad, periodicidad) (Ferré Pavia & Tolotti, 2010, p. 103). En el momento en que la empresa contrasta la elaboración de la norma a través de estos principios puede obtener grandes beneficios. Estos son: presentar a los *stakeholders* datos fiables, evaluar su actuación en comparación con otras organizaciones, evidenciar su impacto en la triple cuenta de resultados, facilitar la interacción entre los grupos de interés, y sobre todo, el hecho que resulta una inmejorable herramienta para comunicar su accionar como empresa responsable.

Un avance fundamental para el campo de la comunicación representa la creación del suplemento sectorial de medios, el cual ha sido lanzado por el GRI en el año 2012. Esta guía contiene estándares específicos para que los medios de comunicación elaboren sus propios reportes de sostenibilidad, lo que permitirá una relación más transparente con los grupos de interés. La norma contiene además de los aspectos tradicionalmente aceptados dentro de la triple cuenta de resultados, directrices como la libertad de expresión, los valores, la educación, la ética, el pluralismo, entre otros. Se espera que

este instrumento se convierta en una plataforma esencial para la rendición de cuentas de las empresas de comunicación.

### **b) Pacto Mundial**

El Pacto Mundial fue creado en el año 2000 por la Oficina del Pacto Mundial y cuatro organismos de las Naciones Unidas: la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Es una iniciativa voluntaria “en la que las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción” ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).

Las organizaciones que se adhieren al Pacto Mundial deben comunicar los avances que van implementando en cada uno de los diez principios a través de lo que se conoce como el informe de progreso. A pesar de ser una iniciativa con amplio reconocimiento, tiene algunos problemas debido a la indefinición de sus contenidos y la ausencia mínima de supervisión (Ramiro, 2009), la poca incidencia en la actividad corporativa de la organización (Whitehouse, 2003), que empresas que participando de la norma realizan prácticas contrarias a los propios objetivos del Pacto Mundial (Aragón & Rocha, 2009), y finalmente, la evidencia existente que algunas empresas adheridas solo participan con cartas de intención pero que no cuentan con actividades de RSC que demuestren su compromiso (Ferré Pavia & Orozco, 2011).

### **c) ISO 14000/26000**

La ISO 14000 fue creada en el año 1997 por la organización Internacional para la Estandarización (ISO). Esta norma establece los criterios para la creación de un sistema de gestión ambiental, para organizaciones que buscan mantener sus estándares de calidad y generación de beneficios al tiempo que son respetuosas con el medioambiente.

Por su parte, la norma ISO 26000, creada en el año 2010, establece los lineamientos de actuación de las organizaciones en materia de su responsabilidad social y funciona como “guidance on how businesses and organizations can operate in a

socially responsible way. This means acting in an ethical and transparent way that contributes to the health and welfare of society” (www.iso.org).

#### **d) SA8000**

La norma SA8000 fue creada en el año 1997 por la Social Accountability International, como un sistema de gestión para la verificación de estándares de calidad ética en el ámbito social y laboral. Su principal objetivo es velar por la protección de los derechos de los trabajadores apoyada en otras normas como la declaración de los Derechos Humanos o las normas de la Organización Internacional del Trabajo (Velasco, 2006).

Su sistema se fundamenta en la credibilidad, la verificación y la transparencia (Arrieta & De la Cruz, 2005), y sus requerimientos están basados en aspectos relacionados con el trabajo infantil, la seguridad en el trabajo, la discriminación, el salario, y en general todos aquellos aspectos que impactan directamente sobre los trabajadores.

#### **e) AA1000**

La norma AA1000 fue incorporada en el año 1999 por el Institute of Social and Ethical Accountability, con la finalidad de desarrollar políticas éticas en las empresas. Es decir, implica el diálogo con los *stakeholders* y la relación de dichos grupos con la propia empresa, y en su declaración de intenciones “pretende ser una herramienta clarificadora que parte de la Guía GRI y de la norma SA 8000, con la idea de crear una serie de herramientas que vayan progresivamente cambiando aspectos relevantes de la RSC” (Galiano, 2006, p. 75).

Un elemento diferenciador con las demás normas establecidas es que crea la posibilidad de relacionarse o ser compatible con otras la norma SA8000, o incluso con el Pacto Mundial o el GRI. Su certificación implica la puesta en marcha de un proceso de cinco etapas consecutivas que son “planificación, contabilidad, auditoría y realización de informes, integración de sistemas de gestión a la rutina de la empresa e integración de los agentes de interés” (Ferré Pavia & Tolotti, 2010, p. 103).

### **1.7.2. Índices y directrices de gestión de la RSC**

En la esfera de los índices de gestión de la RSC se encuentran dos de gran visibilidad, el FTSE4Good y el Dow Jones Sustainability Index. En el caso de las directrices, las que adquieren mayor reconocimiento son el Libro Verde de la Comisión Europea y las de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

El FTSE4Good fue creado por el Ethical Investment Research Service y su fin está en “contribuir a la armonización del monitoreo de los riesgos no financieros que impactan en las compañías asociadas a los índices de FTSE en el mundo” (Arroyo & Suárez, 2006, p. 96). Las variables que sostienen su ponderación son la sostenibilidad, el medioambiente, los derechos humanos y las relaciones con los grupos de interés.

Por su parte, el Dow Jones Sustainability Index se basa en tres consideraciones generales: económica, ambiental y social, desglosadas en 12 variables generales, entre las que se pueden advertir: relación con inversores, códigos de conducta, gestión de suministros, remuneración de los empleados, relación con los clientes, entre otros.

En materia de directrices, es el Libro Verde de la Comisión Europea quien propone una serie de condiciones para dar cumplimiento a las acciones de RSC; en otras palabras, propone que las empresas practiquen la RSC de manera voluntaria, que se preocupen por los aspectos sociales y medioambientales, y que den prioridad a las relaciones con los grupos de interés.

Finalmente, las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) destacan la necesidad e importancia de las relaciones laborales, la lucha contra la corrupción, la competencia y la publicación de informes.

Aunque la proliferación de normas, índices y directrices permiten a las organizaciones contar con herramientas para un mejor desempeño de sus labores de RSC, es importante que tanto académicos como empresarios se vinculen a la puesta en marcha de estas iniciativas y comprendan la importancia de investigar nuevas formas que mejoren la gestión estratégica de la RSC.

### **1.8. La investigación de la RSC**

Con el advenimiento de la RSC, las investigaciones que proponen analizar la incidencia que la Responsabilidad Corporativa ejerce en muchas de las circunstancias

empresariales están a la orden del día. Además, una gran variedad de estos estudios vinculan aspectos esenciales de la estrategia de la compañía, con la intención clara y marcada de indagar, en especial, si la RSC ejerce un efecto específico o es un factor menos importante de lo que algunos consideran.

Las investigaciones que se desarrollan en el mundo académico son bastante prolíficas, incluso se puede mencionar que hay documentados estudios empíricos, documentales, descriptivos, de casos, análisis de contenidos, análisis de memorias anuales, entre muchos otros. Incluso, desde las condiciones específicas de los estudios, se pueden descubrir investigaciones sobre la influencia de la ética en la RSC, la filantropía y su influencia en la estrategia RSC, la opinión de directores de RSC sobre su manejo estratégico, entre muchas otras.

Una consideración digna de mención es que son pocos los estudios que se conocen sobre la incidencia de la RSC en la reputación. Aún más específicamente, las investigaciones referenciadas se enfocan en abordar la influencia de la RSC en un único *stakeholder*, es decir, no tienen en cuenta toda la cadena de valor, sino que lo hacen desde un grupo de interés concreto, por ejemplo empleados (directivos) y usuarios finales, en su mayoría. Por consiguiente, es importante enunciar algunas de las investigaciones más relevantes que se han llevado a cabo sobre los efectos e incidencias de la RSC en el ámbito empresarial (Tabla 9).

**Tabla 9. Investigaciones relacionadas con la RSC**

<b>Relación</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Autores</b>
RSC – Respuesta Consumidor	Efectos de la RSC en las donaciones de los consumidores	Lichtenstein, Drumwright & Braig (2004)
	Percepción de los consumidores sobre la RSC	Bigné, Chumpitaz, Andreu & Swaen (2005)
	Efectos de la RSC en la intención de compra	David, Kline & Dai (2005)
	Disposición de consumidores de pagar por la RSC	Fernández & Merino (2005)
	Influencia de la RSC en la intención de compra	Bigné & Currás (2008)
	Comportamiento de turistas ante acciones RSC	Alvarado (2008)
	Efectos de la RSC en el comportamiento de compra	Marín, Ruíz & Rubio (2009)
	Actitudes de los consumidores ante la RSC	Du, Bhattacharya & Sen (2010)
	RSC como creadora de valor en los consumidores	Green & Peloza (2011)
	Respuesta de consumidores a estrategias RSC	Kim (2011a)

	Prácticas de RSC y respuesta de los consumidores	Öberseder, Schlegelmilch & Murphy (2013)
	Medición de la RSC en percepciones de los <i>stakeholders</i>	Costa & Menichini (2013)
RSC – Desempeño Empresarial	Satisfacción del consumidor y valor del mercado	Luo & Bhattacharya (2006)
	Relación entre RSC y competitividad	Vilanova, Lozano & Arenas (2009)
	Crear valor para la empresa con estrategias RSC	McWilliams & Siegel (2010)
	Gestión de la RSC en sector asegurador	Río (2010)
	Medición de los efectos del marketing y la RSC	Raghubir et al. (2010)
	Evaluación de informes de sostenibilidad y RSC	López (2010)
	Gobierno corporativo y RSC	Arora & Dharwadkar (2011)
	Evaluación de los valores de la RSC	Strugatch (2011)
	Compañías americanas más admiradas	Beauchamp & O'Connor (2012)
	Relación entre la RSC y la estrategia corporativa	Lamberti & Noci (2012)
	Liderazgo de marca y RSC	Lindgreen, Xu, Maon & Wilcock (2012)
	RSC y desempeño financiero	Tang, Hull & Rothenberg (2012)
	Acciones de RSC y desempeño de los empleados	Lee, Park & Lee (2013)
RSC – Comunicación Empresarial	Comunicación de RSC y efectos en los espectadores	Morsing, Schultz & Nielsen (2008)
	Comunicación de la RSC según el ámbito empresarial	Sweeney & Coughlan (2008)
	Estrategias para comunicar la RSC	Baghi, Rubaltelli & Tedeschi (2009)
	Comunicación de la RSC en pequeñas y medianas empresas	Nielsen & Thomsen (2009)
	Efectividad de la Comunicación de la RSC	Vanhamme & Grobбен (2009)
	Ejecución de la comunicación de la RSC en las empresas	Ziek (2009)
	Visión de los equipos administrativos de la comunicación de la RSC	Arvidsson (2010)
	Comunicación de la RSC en empresas europeas	Illia et al. (2010)
	Surgimiento de la RSC como estrategia publicitaria	Mögele & Tropp (2010)
	Influencia de la comunicación de la RSC en una empresa responsable	Recalde (2010)
	Relación de la comunicación de la RSC y efectos en los consumidores	Kim (2011b)
Efectividad de la comunicación de la RSC	Öztürk (2012)	

	Comunicación de la RSC en el ámbito del patrocinio	Sohn, Han & Lee (2012)	
	Comunicación de la RSC en economías emergentes	Amaladoss & Manohar (2013)	
RSC – Imagen Marca	Efectos de la RSC en el marketing y la imagen de marca	Simic & Belliu (2001)	
	Influencia de la RSC en la identidad y la imagen	Arendt & Brettel (2010)	
	Incidencia de la RSC en la imagen de marca	Orozco & Roca (2011b)	
	Relación entre la RSC y la conexión con la imagen de marca	Bigné, Currás & Aldás (2012)	
RSC – Marketing	Relación entre la RSC y el marketing con causa	Simic & Belliu (2001)	
	Delimitación del marketing con causa	Ramos & Periañe (2003)	
	Respuesta de los consumidores a la RSC y al marketing con causa	Nan & Heo (2007)	
	Efectos de la ética y la RSC en el marketing	Stoll (2008)	
	Percepción estratégica de la RSC y del marketing con causa	Wagner, Lutz & Weitz (2009)	
	Las campañas de RSC y las campañas de publicidad comercial	Amazeen (2011)	
	Relación entre la RSC y el marketing con causa	Rehman & Beise (2011)	
	Percepciones sobre las acciones de RSC y marketing	Kim & Lee (2012)	
	Relación entre la teoría de los <i>stakeholders</i> y el marketing	Laczniaik & Murphy (2012)	
	Percepción de la marca según cambian las acciones RSC	Torelli, Monga & Kaikati (2012)	
	Factores diferenciadores en los índices de responsabilidad	Charlo, Moya & Muñoz (2013)	
	RSC – Empresas Comunicación	La RSC de empresas españolas en los medios de comunicación	Capriotti (2007)
		La RSC de las empresas en la prensa española	Fernández (2007)
El discurso de la RSC de las agencias de publicidad		Waller & Lanis (2009)	
La gestión de la RSC en empresas de comunicación		Ferré Pavia & Tolotti (2010)	
Cobertura informativa de la RSC		Paz (2010)	
Los reportes RSC de las empresas de comunicación		Hou & Reber (2011)	
Diálogo <i>stakeholders</i> y empresas de comunicación		Orozco & Ferré Pavia (2011a)	
Análisis de RSC a través de memorias de sostenibilidad en televisión en España		Delgado (2012)	
La comunicación de la RSC por parte de las empresas de comunicación		Ingenhoff & Koelling (2012)	
Uso de Web para comunicar RSC en televisión pública		Fernández (2013)	

**Fuente:** Elaboración propia.

### **1.8.1. Relación RSC – consumidor**

Uno de los aspectos donde se ha concentrado un mayor número de investigaciones es en las posibles incidencias que la RSC genera en los consumidores. Puede tratarse del impacto sobre sus percepciones, su intención de compra, o bien si son más importantes otros factores (por ejemplo calidad o servicio), o si dichos consumidores le dan o no valor a este tipo de estrategia corporativa. La preocupación principal que ha impregnado las investigaciones entorno a los consumidores es determinar si la RSC puede influir directamente en la intención de compra. Con tal propósito, Alfaro (2007) precisa que los estudios sobre hábitos de consumo indican que ante igualdad de precios los ciudadanos prefieren comprar productos de empresas responsables.

En la misma dirección, la Comisión Europea (2002) admite que “para la mayoría de los consumidores europeos, el comportamiento social de una empresa influye en las decisiones de compra de un producto o servicio” (p. 34). No obstante, las posibles relaciones entre la RSC y los consumidores son múltiples y no se suscriben exclusivamente a la intención de compra, aunque es este enfoque que sigue acaparando la atención de los investigadores.

Un estudio de David et al. (2005) evaluó la intención de compra de cuatro grandes compañías norteamericanas en alrededor de 360 estudiantes universitarios. Las empresas pertenecían a distintos sectores económicos, pues se trataba de Nike, Wendy’s, Microsoft y Philip Morris. Aunque la investigación constaba únicamente de un cuestionario en línea, los resultados demostraron que “there is evidence of the conditional effectiveness of CSR behaviors on purchase intentions, there is also evidence of a positive relationship between CSR activities and corporate imagen” (p. 296).

Otra investigación relacionada con la intención de compra ha arrojado similares resultados, pero con conclusiones que van un poco más allá del acto de venta. Para Fernández & Merino (2005), los consumidores valoran positivamente las actuaciones de RSC, especialmente las que abogan por la conservación del medio ambiente o los derechos de los trabajadores. La diferencia con la investigación de David et al. (2005) radica en que los sujetos objeto del estudio “se fijan más en las propiedades físicas del producto que en los estándares de RSC asociados a la empresa que lo comercializa” (p.



45). Incluso, concluyen que existe poca información cuantitativa sobre la manera en que los consumidores valoran las actuaciones socialmente responsables de las empresas.

Bigné & Currás (2008) emiten conclusiones adicionales sobre la relación entre la RSC y la intención de compra. Su estudio, basado en una muestra de 299 consumidores de productos de aseo personal, destaca que la imagen de la RSC influye en la intención de los consumidores pero no de manera significativa; es decir, los aspectos que tienen que ver con la calidad, el precio y disponibilidad de los productos influyen de manera directa en la intención de compra, mientras que los relacionados con la RSC lo hacen de manera secundaria.

Desde una perspectiva diferente, Bigné et al. (2005) interpretaron las actividades empresariales de RSC que pueden ser más representativas para jóvenes consumidores. Como conclusión más significativa está que estos públicos son escépticos ante la RSC y proponen la creación de instrumentos de formación y comunicación que permitan acercar esta actividad a los grupos de interés. En la misma vía, la investigación de Du et al. (2010) insiste en que la RSC puede generar beneficios en materia de actitudes y comportamiento, pero se debe tener cuidado, pues “CSR communication can have a backlash effect if stakeholders become suspicious and perceive predominantly extrinsic motives in companies’ social initiatives” (p. 17).

En el caso de las percepciones de los consumidores, existen dos estudios importantes que llegan a conclusiones similares. Por un lado Green & Pelozo (2011) asumen que los sujetos de su estudio dan prioridad a los valores funcionales de los productos por encima de los valores emocionales, con lo cual la RSC queda relegada a un segundo lugar cuando se trata de tomar decisiones basadas en el precio o el costo beneficio. Más aún, los consumidores asocian de mejor manera las acciones de RSC emitidas por empresas reconocidas o que tienen ya un posicionamiento de marca previo (Kim, 2011a).

En una óptica diferente, Costa & Menichini (2013) plantean una investigación en la que la propuesta central es la creación de una metodología para evaluar las percepciones que sobre RSC tienen los empleados y los directivos de las empresas. La conclusión más relevante de su trabajo está enfocada en la idea de que si los grupos de interés tienen una pobre percepción de la RSC es debido al escaso compromiso de la

compañía en tal sentido o por un inadecuado proceso de comunicación y diálogo con los *stakeholders*.

Por su parte, las percepciones que sobre RSC tienen empleados, consumidores y proveedores es el tema de investigación de Öberseder et al. (2013). El análisis de los resultados demuestra que cada uno de los grupos de interés impactados tienen apreciaciones diferentes relacionadas con las estrategias de RSC, de tal manera que la recomendación más relevante de estos investigadores es que “Companies that plan the use of CSR as a part of their differentiation strategy should especially consider these domains in their communication campaigns, positioning, and even market segmentation” (p. 1850).

Una conclusión importante que emerge de estas investigaciones es que aunque la RSC es un valor importante para generar una relación con los consumidores, no es la vía más conveniente para la generación de fidelidad de compra, con lo cual otros aspectos como la calidad o el servicio siguen estando a la cabeza. Esto no quiere decir que la RSC no sea efectiva, sino que consumidores cada vez más informados y segmentados entienden que existen prioridades, sobre todo en épocas de crisis económica como la actual.

### **1.8.2. Relación RSC – desempeño empresarial**

Las exploraciones que vinculan las acciones de RSC con el desempeño empresarial son mucho más variadas, a las cuales les corresponden resultados de relevancia para el accionar empresarial. A pesar de ello, muchas de estas indagaciones presentan dificultades metodológicas en tanto que “researchers need to use more direct methods, such as interviews and surveys, to tease out less observable motivations and improve the precision of measurement of the private and social returns to CSR” (McWilliams & Siegel, 2010, p. 4). Por esta razón, investigadores como Raghurir et al. (2010) han propuesto herramientas que permitan medir en distintos tipos de *stakeholders* diferentes aspectos relacionados con los objetivos, los recursos y la efectividad de las acciones empresariales.

Algunas de las investigaciones que se han puesto en marcha en los últimos años han generado resultados interesantes, como los de Arora & Dharwadkar (2011), quienes indican que las iniciativas en materia de gobierno corporativo son positivamente

valoradas y que redundan en beneficios directos en un mejor desempeño de la RSC. En contraposición, los resultados de Strugatch (2011) advierten que ante la larga duración de la crisis actual, cada vez hay una mayor resistencia entre empresas y empresarios europeos a la realización de campañas de RSC.

Por su parte Vilanova et al. (2009) vinculan la RSC con el desempeño empresarial desde el ámbito de la competitividad. Sus resultados son importantes ya que revelan que “there is a certain relationship between CSR and competitiveness, but that it is not made explicit, standardized or quantified” (p. 62). Adicionalmente, le dan un valor superlativo a la forma en que la RSC genera un impacto en intangibles como la reputación o el valor de marca.

Otras indagaciones aún más recientes y que vinculan la RSC con el desempeño empresarial demuestran que, por ejemplo, los directivos de grandes compañías consideran que la RSC es sobre todo una contribución económica que debe hacer la empresa a la sociedad (Beauchamp & O’Connor, 2012). Hay significativas discrepancias entre las actuaciones de las grandes empresas, con altos presupuestos para RSC, con relación a las pequeñas empresas, donde la precariedad es la más notable característica, a la hora de llevar a cabo estrategias de RSC (Lamberti & Noci, 2012).

De igual forma, la investigación que realizaron Lindgreen et al. (2012) referencia las estrategias de liderazgo que utilizan las marcas en integración con la RSC. Sus hallazgos son importantes en la medida en que reconocen la importancia de desarrollar programas integrados de marketing que eduquen a los empleados y que generen sinergias con otros *stakeholders*.

Asimismo, el rendimiento financiero de una empresa que implementa iniciativas de RSC es analizado por Tang et al. (2012). Sus consideraciones son significativas, pues llegan a puntualizar que “when a firm engages in CSR in an inconsistent manner, its financial performance suffers. This finding is a warning to firms that dress up their operations with occasional CSR activities” (p. 1296).

La investigación que realizan Lee et al. (2013) se enmarca dentro de la idea de conocer cómo las acciones de RSC impactan en el desempeño de los empleados. Tomando únicamente a este grupo de interés, los resultados sugieren que los empleados mejoran su desempeño debido a que se incorporan mejor a la cultura empresarial y además adquieren un sentido de pertenencia apropiado para su labor diaria. Asumiendo

como conclusión importante que “the relationship between CSR perception and performance is statistically significant” (p. 1721).

Como se evidencia, las empresas se preocupan cada día más por los posibles resultados que en materia financiera, estratégica o económica se desprenden de sus acciones de RSC. Aunque los resultados son variados, entre tintes positivos y negativos, lo interesante en este caso es que los investigadores continúen descubriendo metodologías que ayuden a evaluar los beneficios finales de la RSC en el devenir empresarial.

### **1.8.3. Relación RSC – comunicación**

Si bien la comunicación de la RSC ha recibido una mayor atención en los últimos años, tradicionalmente ha sido uno de los renglones más olvidados dentro de las investigaciones que vinculan la empresa con sus *stakeholders* a través de estrategias corporativas. En alusión a la comunicación de la RSC, Morsing et al. (2008), optaron por analizar la manera en que las empresas danesas comunicaban su responsabilidad social. Los resultados demostraron que la comunicación de la RSC impactaba directamente sobre una amplia variedad de *stakeholders*, lo que favorecía su reputación. Por su parte, Sweeney & Coughlan (2008) tomaron como base los reportes anuales de RSC, encontrando que se trata de herramientas que permiten el contacto con una amplia variedad de grupos de interés, situación que era igualmente bien valorada por Morsing et al. (2008).

Una posición contradictoria sobre este tipo de comunicación proviene de Baghi et al. (2009). Estos investigadores, luego de analizar mensajes sobre la RSC y el marketing con causa, concluyeron que “CSR communication is a very delicate matter. While stakeholders claim they want to know about the good deeds of the companies they interact with, they can easily become leery of extrinsic motives when companies promote their CSR efforts” (p. 17). Esta aseveración puede llegar a ser una verdad bien conocida por quienes trabajan en el sector de la comunicación, sin embargo, este factor no significa que la RSC no genere impactos positivos sobre la audiencia, sino que se sabe con anterioridad que es una práctica comunicativa que debe realizarse con sumo cuidado.

Se encuentran otros resultados divergentes, como aquellos que plantean la dificultad de las pequeñas empresas para poner en práctica estrategias de comunicación de la RSC (Ziek, 2009). Las empresas deben hacer cada día un esfuerzo más grande para convencer a los *stakeholders* sobre su responsabilidad debido a los escándalos de multinacionales acaecidos alrededor del mundo (Arvidsson, 2010). Incluso existen marcadas diferencias entre la forma en que los directores de comunicación europeos consideran que debe ser enfocada la comunicación de la RSC (Illia et al., 2010).

En una banda diferente está la investigación llevada a cabo por Kim (2011b). Sus postulados sugieren que la comunicación de la RSC debe ser más congruente con los mensajes y la relación con sus *stakeholders* para generar algún resultado positivo, de lo contrario se elevará la suspicacia de los públicos, disminuyendo la efectividad de la comunicación. En contraposición Sohn et al. (2012) sugieren que para que la eficiencia de la comunicación de la RSC aumente se deben realizar campañas publicitarias con un importante contenido explicativo, de tal forma que se den a conocer todos los aspectos que puedan vincular la marca con los grupos de interés.

Tanto Sohn et al. (2012), como otros investigadores, hacen recomendaciones a las empresas sobre la forma en que deben realizar la comunicación de la RSC. Así lo sugieren Amaladoss & Manohar (2013), pues para ellos las estrategias a implementar deben corresponder a un modelo previamente establecido:

Thus, companies need a participative CSR model that engages with all the stakeholders at multiple levels. Managers, in addition to informing stakeholders about corporate CSR initiatives, need to improve corporate skills to continuously interact with stakeholders. Companies need to integrate both information and interaction communication strategies for developing trustworthy CSR communication in the eyes of corporate stakeholders (p. 76).

Aunque los resultados de estas indagaciones sean de alguna manera contradictorias, lo interesante de este apartado de las investigaciones relacionadas con la comunicación de la RSC está en advertir que esta actividad cobra cada vez mayor importancia, dado que investigadores y directivos han entendido la enorme relevancia de un vínculo transparente con los *stakeholders*.

#### **1.8.4. Relación RSC – imagen**

Las investigaciones relacionadas con la imagen y la RSC han estado enmarcadas tradicionalmente por un paradigma que para algunos autores parece incuestionable: la idea de que la RSC ayuda a mejorar la imagen de las empresas. Según esta premisa, Hernández et al. (2007) explican que “una empresa humanizada, que se preocupa por las personas, por no dañar el medio ambiente y por la mejora de la sociedad será percibida de una forma positiva por sus públicos” (p. 60). A pesar de esta afirmación, son otros los autores que indican que las acciones tendientes a mejorar la imagen de la empresa se han empleado como una forma de escudo anti crisis y no como manera proactiva de interactuar y dialogar con los *stakeholders*. Es decir, la RSC se maneja dentro de los departamentos de comunicación más como una necesidad que como una oportunidad (Olcese, 2011). Desde esta óptica, la relación de las acciones de RSC con la imagen deberá ser entendida como una oportunidad para entablar el diálogo con los grupos de interés, y no solo como un depósito de reserva de una imagen positiva que ayude a aminorar el impacto de una crisis.

Aunque la RSC puede mejorar la imagen de una compañía, las acciones que se implementen deben ser creadas como parte de una estrategia integral de marca, de lo contrario el impacto sobre los *stakeholders* será mínimo o incluso contraproducente (Simic & Belliu, 2001). Un bajo impacto en materia de imagen es lo que descubrieron Arendt & Brettel (2010) al momento de analizar grandes y pequeñas empresas, pues en las que poseen grandes dimensiones la RSC puede generar atracción en diversos públicos, mientras que para las pequeñas empresas el enlace solo se generará con aquellos públicos que tienen un conocimiento previo de la compañía o de sus productos, de manera que no genera los resultados necesarios para atraer nuevos públicos objetivos.

Por otra parte, en una de las últimas investigaciones de Bigné et al. (2012) ratifican que la imagen funcional impacta directamente sobre las percepciones que sobre RSC tienen los consumidores. En tal sentido, alientan a los directores de comunicación a relacionar causas sociales con valores funcionales de la marca, pues reconocen su eficacia a la hora de conectarse con los usuarios o consumidores.

A pesar que ha habido un incremento en las investigaciones que indagan por la incidencia de la RSC en la imagen de marca, aún se encuentran vacíos sustanciales,

sobre todo en cuanto a las metodologías de investigación. Así lo corroboran Orozco & Roca (2011b), para quienes las nociones de esta correlación se deben en su mayoría a recopilaciones bibliográficas o estudios de casos, que no siempre se soportan bajo métodos experimentales, con lo cual proponen “desarrollar un mayor esfuerzo en torno a la gestión de herramientas de medición de la imagen y su correlación con la RSC” (p. 103).

#### **1.8.5. Relación RSC – marketing**

El marketing ha sido una de las nociones que más problemas ha generado cuando se vincula a las acciones de RSC de las empresas. La idea de utilizar la ética y en general la RSC con una función de marketing y ventas por parte de las compañías genera la mirada recelosa de los detractores de la RSC.

El marketing con causa utilizado como forma de comunicación de la RSC ha sido una de las estrategias que mejores resultados ha generado en las actuaciones empresariales. Así lo reconocen Nan & Heo (2007), al comprobar que las actitudes de los consumidores hacia una marca son, con diferencia, más positivas cuando se utiliza el marketing con causa que cuando se utilizan mensajes de publicidad comercial. En cambio, análisis como el que realizaron Wagner et al. (2009) demuestran resultados contraproducentes, dado que “the findings suggest the existence of a destructive effect of inconsistent CSR information, which can trigger consumers’ perceptions of corporate hypocrisy and thus jeopardize their positive CSR beliefs and attitudes toward the firm” (p. 89).

Uno de los inconvenientes del uso que se le da al marketing asociado a la RSC es que ante *stakeholders* cada vez más y mejor informados, éstos comienzan a desconfiar de este tipo de comunicación. Así lo perciben investigadores que señalan que la retórica del marketing en la comunicación de la RSC se debe examinar con detenimiento, pues puede adolecer de legitimidad (Amazeen, 2011). Además, el marketing con causa puede tener un efecto negativo sobre los miembros de una sociedad que se muestran cada vez más críticos con las causas que apoyan las empresas (Rehman & Beise, 2011).

Inclusive, se pueden exponer conclusiones de investigaciones que demuestran los efectos negativos de las acciones de RSC correlacionadas con el marketing. Por un lado “the high congruence between the business and the supported social cause itself does

not exclusively determine the salience of firm-serving motives among companies in stigmatized industries” (Kim & Lee, 2012, p. 170). Por otro “although firms generally communicate their CSR initiatives to elicit favorable responses from consumers, our findings reveal the negative consequences of engaging in CSR” (Torelli et al., 2012, p. 959).

Ambos estudios hacen referencia a una verdad que los académicos parecen conocer desde hace algunos años, que la RSC tiene que ser transparente desde su concepción estratégica, pues de lo contrario los *stakeholders* terminarán por descubrir las intenciones de marketing de los directivos de las empresas y como consecuencia, castigarán dichas iniciativas con percepciones negativas, malos comentarios o apatía generalizada.

#### **1.8.6. Relación RSC – empresas de comunicación**

Las empresas de comunicación pertenecen a uno de los ámbitos empresariales donde menos acciones de RSC se desarrollan. Una de las formas para comprobar esta afirmación es que ante la verificación de las empresas adheridas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el renglón perteneciente a las empresas de comunicación es uno de los que menos participación tiene y, más aún, “se utiliza esta adhesión como una herramienta para mejorar la imagen de la empresa, o simplemente para figurar en el Global Compact como empresa socialmente responsable, pero en realidad son muy pocas las organizaciones que ponen en práctica acciones de RSC” (Ferré Pavia & Orozco, 2011, p. 101). Inclusive, otra idea de la poca información que sobre empresas de comunicación hay en el momento la presentan Ferré Pavia & Tolotti (2010) cuando opinan que “si bien la RSC es un tema cada vez más investigado y discutido, tanto en el ámbito de las empresas como entre los investigadores, todavía existen muchos aspectos que necesitan ser abordados” (p. 108).

Las investigaciones vinculantes con las empresas de comunicación se suscriben en su mayoría a los medios de comunicación masiva, en especial los medios impresos (Paz, 2010), o las que analizan los reportes anuales de agencias de publicidad (Waller & Lanis, 2009).

Entre los descubrimientos más importantes están los que precisan que las empresas de comunicación utilizan una amplia variedad de conceptos e iniciativas de



RSC, entre las cuales están los derechos humanos, la relación con los trabajadores, el cuidado del medio ambiente o la diversidad (Hou & Reber, 2011); los que denuncian que las empresas de comunicación no implementan acciones estratégicas con al menos varios tipos de *stakeholders* (Orozco & Ferré Pavia, 2011a), o la investigación de Ingenhoff & Koelling (2012), que evidencia como las empresas de comunicación están utilizando la RSC con el objetivo de mostrarse ante la sociedad como buenos ciudadanos corporativos.

Otra investigación sobre la RSC de las empresas de comunicación revela que “es palpable el desconocimiento que las empresas tienen del uso de las nuevas tecnologías de comunicación de masas y auto-comunicación” (Fernández, 2013, p. 105). Este autor, que analiza el uso de la Web 2.0 para comunicar la RSC además denuncia que “queda un largo camino para que las corporaciones de radiotelevisión públicas encuentren la senda correcta para comunicar sus acciones de responsabilidad social, para hacer atractivos sus datos y para lograr retroalimentación con los grupos de interés” (p. 108).

Luego de este recorrido por las investigaciones relacionadas con la RSC queda una conclusión principal, y es que muy a pesar de los avances que se vienen alcanzando, aún existen un gran número de aspectos por abordar, sobre todo en lo relacionado con las empresas de comunicación, la RC y las percepciones que tienen todos los *stakeholders* de su cadena de valor de las iniciativas que desarrollan en RSC.





## REPUTACIÓN CORPORATIVA

2



## **2. REPUTACIÓN CORPORATIVA**

La Reputación Corporativa (RC) no es un concepto nuevo para la empresa, si bien es cierto que los mayores avances en materia de investigación y desarrollo de su análisis se han generado en los últimos años. Así lo corrobora Larkin (2003) al destacar que “the academic research is still in its infancy” (p. 40).

Aunque es posible que anteriormente no se le diera a la RC el valor que tiene, hoy en día los intangibles, activos que producen beneficios a la empresa, adquieren una gran importancia debido a que “la marca es la visible punta del iceberg [...] pero que la reputación permanece escondida al acecho bajo la superficie” (Hannington, 2006, p. 37). Y no solo cobra importancia la RC por haberse convertido en un valor fundamental en la gestión de los intangibles, sino por los vínculos que tiene con la identidad, la imagen, la marca, e inclusive por ser considerada como “the missing link between business and ethics” (Jackson, 2004, p. 86).

Las estrategias empresariales seguirán siendo fundamentales en su devenir económico, además de su relación con proveedores, sus acciones políticas, entre otros, pero ahora los valores intangibles de la marca son los que determinan la marcha y actuación de la compañía. Así lo demuestran investigaciones como la realizada por Standard & Poor’s 500, que concluye que “en los treinta años transcurridos entre 1975 y 2005, la contribución de los activos intangibles al valor global de las empresas había aumentado de un 17 a un 80%” (Lindemann, 2010, p. 50).

Por estas y muchas otras razones la RC se ha convertido en un importante objetivo organizacional y la razón de ser de las estrategias corporativas, estén enfocadas a la comercialización de bienes y servicios, a la comunicación institucional o a la implementación de iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

### **2.1. El concepto RC**

#### **2.1.1. Definición de RC**

A diferencia de lo que ocurre con el concepto RSC, en el que existe una profusión conceptual y terminológica que genera complicaciones para su desarrollo, en las teorías de la RC existe consenso en cuanto a su significado.

Algunos de los autores más importantes relacionados con la RC (Sanz de la Tajada, 1994; Fombrun, 1996; Van Riel, 1997; Schultz, Hatch & Larsen, 2000; Olins, 2000; Dowling, 2001; Argenti & Forman, 2002; Quevedo, 2003; Alsop, 2004; Villafañe, 2004a; Freeman, 2006; Hannington, 2006; Álvarez, 2008; Firestein, 2009; Griffin, 2009; Doorley & García, 2011; Komisarjevsky, 2012; Earl & Waddington 2012), coinciden en aspectos determinantes, lo que permite un análisis mucho más fluido. Bajo estas consideraciones, se relacionan aquellos autores que han ofrecido su propia definición de RC (Tabla 10).

**Tabla 10. Definición de RC**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Fombrun (1996)	Are perceptions held by people inside and outside a company (p. 57)
Quevedo (2003)	Es un activo de construcción social, que es creado y mantenido a través de un proceso de legitimación, e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad (p.2)
Larkin (2003)	Implies a value judgement about the attributes of a company and is usually established over time (p. 1)
Fombrun & Van Riel (2004)	Is a mirror that reflects a company's relative success at convincing upstream, downstream, and diagonal stakeholders about the current and future validity of its strategic direction (p. 20)
Villafañe (2005b)	Es el reconocimiento por parte de los <i>stakeholders</i> estratégicos de una empresa de su comportamiento corporativo en cuatro ámbitos fundamentales: económico, comercial, laboral y social (p. 189)
Hannington (2006)	Son actitudes y sentimientos respecto a las cualidades específicas de la organización. Es una valoración de los resultados de los productos, servicios, actividades y empleados de la organización (p. 35)
Belasen (2008)	Is the result of communication strategies, activities, and products that intersect with the fields of marketing and management communication (p. 44)
Álvarez (2008)	Es la respuesta, el retorno, que el individuo interlocutor da a la posición de la empresa en la sociedad (p. 88)
Rey & Bartoli (2008)	Es una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas futuras, que describe el atractivo que una organización tiene para los públicos cuando se la compara con la competencia (p. 94)
Watson & Kitchen (2008)	Is a collective representation of images and perceptions that involves relationships with <i>stakeholders</i> . It is gained, maintained, enhanced, or detracted from over time (p. 121)

Gaines-Ross (2008)	Means how positively, or negatively, a company or similar institution is perceived by its key stakeholders –the people or entities that the company or institution relies on for its success (p. 6)
López & Sebastián (2009)	Es un intangible que las empresas gestionan estratégicamente y es consecuencia de los buenos resultados económicos y de un comportamiento socialmente responsable (p. 153)
Muñoz (2010)	El activo resultado de la sumatoria de percepciones pasadas, presentes, y expectativas futuras de grupos de interés multisectoriales respecto de una compañía u organización (p. 24)
Molleda (2010)	Es la manera cómo las organizaciones son percibidas e interpretadas por sus públicos meta (p. 23)
Mandelli & Cantoni (2010)	Is a social control mechanism, which starts and ends with perceptions and evaluations but assumes its social control and organizing power through information propagation (p. 62)
Diermeier (2011)	Consists of what others are saying about the company, and not just its business partners and customers (p. 3)
Earl & Waddington (2012)	Is the result of what you do, what you say and what people therefore think and say about you (p. 22)

**Fuente:** Elaboración propia (orden por fecha).

Los aspectos determinantes y coincidentes de las anteriores definiciones hacen referencia a conceptos como percepciones, valores, atributos, comportamiento, intangibles y *stakeholders*, entre otros.

En el caso de las *percepciones* es interesante advertir que este factor comenzó a ser parte intrínseca de la vida empresarial a partir de los postulados de Ries & Trout (2002) cuando aseguraban que el marketing no era una batalla de marcas sino de percepciones. Así, la percepción permanece como elemento omnipresente y es uno de los más relevantes para la construcción de RC.

Además de los autores anteriormente enunciados que le brindan alta trascendencia a la percepción, otros como Alsop (2004) advierten que la RC está basada en percepciones de la gente y que aunque tarda años en construirse puede ser arruinada en un instante. Asimismo, se concibe la RC como percepciones colectivas sobre una marca (Lange, Lee & Dai, 2011), e incluso la percepción llegan a tener una alta importancia ya que se considera como “the driving force behind management success or failure” (Larkin, 2003, p. 4). Igualmente el concepto percepción será de vital importancia en el momento en que se intente aclarar la correlación entre RC, identidad e imagen.

En torno a la definición de RC también gira la idea de los *atributos* que se generan en los grupos de interés. Aunque la lista de dichos aspectos es vasta, la autenticidad,

honestidad, responsabilidad e integridad (Dowling, 2001) son los más cercanos a los valores que también promulga la RSC. A estos atributos más ajustados a la RSC se podrían fácilmente anexar otros que tienen mayor pertinencia con la marca y la propia comunicación empresarial: se trata de la confianza y el prestigio (Fernández, 2011). En el caso de Carroll (2011a), advierte de la prominencia y la estima pública como ejes de la RC.

A pesar de los muchos atributos o valores que se pueden enunciar para determinar la RC de una organización o de una marca, Aula & Mantere (2008) optan por una vía mucho más sencilla al justificar que “reputation is a question of good or bad, beautiful or ugly, or in principle any other value” (p. 21). Inclusive, para continuar con este pragmatismo, la definición más simple de quienes han teorizado sobre RC es la que registran Doorley & Garcia (2011), pues sostienen que “Reputation = Sum of images + Performance + Behavior + Communication” (p. 4).

Aunque no existe una única definición sobre lo que es la RC, sí hay una mayor relación de conceptos (percepciones, atributos o *stakeholders*). El problema quizá emana cuando teóricos y empresarios intenta diferenciar la RC de otros términos como identidad e imagen, en donde los linderos conceptuales no son suficientemente claros.

### **2.1.2. La RC y los *stakeholders***

La correlación entre la RC y los *stakeholders* merece una consideración aparte debido al valor preponderante que los grupos de interés generan en organizaciones de cualquier índole. Pero sobre todo porque son sus percepciones, sus actuaciones y sus decisiones las que modifican la RC, bien sea de una empresa, de una marca, de un producto, de un servicio o incluso de un directivo.

El vínculo entre los *stakeholders* y la RC es tan fuerte que el mismo Costa (2009b) precisa que la reivindicación de la RC en los últimos años ha sido originada por la irrupción de la noción de grupos de interés, ya que se ha ampliado el punto de mira sobre el que las empresas deben tener presente su diario accionar. Aunque Caruana (2008) revele que la RC es el resultado de las percepciones de todos los *stakeholders*, se debe considerar oportuno investigar y definir cuáles son las percepciones de cada uno de los grupos de interés de la compañía.



Según sea el caso, una misma marca puede tener diferentes reputaciones dependiendo de las percepciones de sus grupos de interés. Esta es la razón por la cual se considera la RC como un valor difícil de controlar, debido a que “it is the publics that build reputation, not organizations themselves” (Aula & Mantere, 2008, p. 210).

Dada la evidente dificultad de gestionar la relación con diversos grupos de interés, los directivos, y en especial los encargados de la comunicación, deben dominar lo que Villafañe (2004b) llama el diálogo *multistakeholder*. Es decir, controlar los mensajes para que exista equivalencia entre lo que la organización quiere dar a conocer a través de la comunicación de su identidad y las percepciones de los *stakeholders* a través de la imagen y la RC.

## **2.2. Teorías asociadas a la RC**

Aunque la identidad, la imagen y la reputación son concepciones vitales para las empresas de hoy, todavía se presentan divergencias para definir su impacto en la empresa, las diferencias entre ellas o sus límites e implicaciones. Dada esta situación, es primordial definir identidad, imagen y reputación, además de su respectiva correlación.

### **2.2.1. Identidad Corporativa**

El factor diferenciador de la identidad corporativa es que se trata de un concepto que se construye en el interior de cada organización, en el que median aspectos como la visión, misión, estrategia y valores corporativos. Es uno de los aspectos que menos debe variar en las empresas, pues aunque en un momento dado se puede reformar alguno de sus elementos, lo más adecuado será que la identidad no se modifique con frecuencia.

Si se tratara de relacionar la identidad con un solo concepto sería con la *personalidad*, ya que ésta define los rasgos particulares que hacen única a la institución (Etkin, 2008). Las variaciones de la identidad se deben dar a partir de los *atributos* que se comunican a los públicos. En este caso aspectos como la misión, los valores corporativos, o incluso elementos más pragmáticos como el logotipo de la empresa, deberían permanecer en el tiempo como sustento de la identidad. Los atributos de la marca son los que pueden variar de acuerdo a las necesidades de comunicación.

Según Costa (2009b) el término identidad proviene etimológicamente del vocablo *ídem*, que significa “idéntico a sí mismo”. Aunque se puede definir pragmáticamente como “lo que somos o decimos que somos” (Fernández & Labarta, 2009, p. 79) hoy en las empresas existen ambigüedades para su definición (Melewar, 2008). Esta afirmación se puede evidenciar en circunstancias de la vida diaria de las organizaciones, en donde por ejemplo diseñadores, comunicadores y publicistas insisten en denominar al manual de identidad corporativa de la empresa como “manual de imagen”, evidenciando un desconocimiento patente de su concepción teórica.

Al igual que lo sucedido con otros conceptos relacionados con la marca, la identidad ha sido estudiada por múltiples disciplinas, generando lo que se ha denominado *la torre de Babel* en la investigación de la identidad (Hatch & Schultz, 2000). Para corroborar este hecho, Villafañe (1999) asegura que la identidad corporativa es “una noción lo suficientemente simple como para que resulte difícil de explicar la cantidad de significaciones extrañas que en los últimos años se le han asociado” (p. 17). Con el fin de tener una perspectiva general del concepto es pertinente revisar algunas definiciones sobre identidad corporativa (Tabla 11).

**Tabla 11. Definición de identidad corporativa**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Kapferer (1992)	Es lo que, por medio de una multiplicidad de signos, mensajes y productos, aparece como emanado de un único emisor (p. 40)
Sanz de la Tajada (1994)	Es el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones, independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior (p. 53)
Semprini (1995)	Es la forma en la que una marca se hace visible y se materializa en los discursos que los actores sociales cruzan entre sí (p. 62)
Van Riel (1997)	La forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos (p. 29)
Hatch & Schultz (2000)	Refers to how an organization expresses and differentiates itself in relation to its stakeholders (p. 13)
Aaker & Joachimsthaler (2001)	La identidad de marca constituye el corazón del modelo de liderazgo de la marca debido a que es el vehículo que guía e inspira el plan de construcción de la marca (p. 43)
Aaker (2002)	Es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes (p. 24)

Cerviño (2002)	Es la parte del valor de la marca que se transmite al exterior, ofreciendo beneficios y atributos que la hacen más atractiva respecto a otras competidoras en el momento de la compra (p. 62)
Argenti & Forman (2002)	Is the concrete, often visual, manifestation of its reality, including names, brands, symbols, self-presentations, corporate sponsorships, and most significantly, your company's vision (p. 68)
Gázquez & Sánchez (2004)	Es un conjunto de elementos, rasgos y características estables y duraderas en la marca (p.57)
Vella & Melewar (2008)	Is how an organization presents, positions and differentiates itself visually and verbally at corporate, business, and product levels (p. 9)
Chaves (2008)	Es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución (p. 26)
Fernández & Labarta (2009)	Es el conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de un organismo o institución (p. 75)
Capriotti (2009b)	Es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia (p. 21)
Fernández (2011)	Son los atributos esenciales que caracterizan una determinada organización y que sirven para diferenciarla de otras (p. 99)

**Fuente:** Elaboración propia (orden por fecha).

Aparte de las posibles confusiones existentes, la identidad que se genera al interior de la empresa posee rasgos y componentes específicos. Uno de los primeros autores en tratar este tema, Sanz de la Tajada (1994), opta por dos rasgos: los físicos (elementos icónico-visuales) y los culturales (misión y valores). Posteriormente Villafañe (1999) expone tres ejes de sustento de la identidad. El eje vertical materializado por la historia de la organización, el eje horizontal dominado por el proyecto empresarial y el eje transversal al que pertenece la cultura corporativa. Como complemento a estas dos visiones Rey & Bartoli (2008) consideran cuatro componentes de la identidad que son: la filosofía corporativa, la cultura corporativa, el comportamiento y la identidad visual corporativa.

Tres visiones diferentes de analizar los componentes de la identidad pero con una misma columna vertebral: la materialización de los aspectos que identifican a la empresa en *atributos* dignos de ser comunicados a los grupos de interés. En este aspecto, la identidad son los conceptos que estratégicamente deberían ser difundidos a los *stakeholders*. Es en este punto en donde surgen los conceptos de imagen y reputación.

Ya que la identidad es un valor del pensamiento corporativo, que se crea en el interior de la empresa, como concepto de emisión, la imagen será un concepto de recepción que se materializará en la mente de los grupos de interés. En la solidez y claridad que transmita la identidad de marca está la clave del éxito para que la imagen corporativa sea a su vez sólida y positiva. Así, se podría decir que la imagen será lo que la correcta estrategia empresarial transmita a través de su identidad, para luego convertirse en reputación. El proceso parece simple: “Corporate identity is transmitted to various stakeholders who then formulate images that, in turn, form the basis of the company’s reputation” (Vella & Melewar, 2008, p. 8).

Finalmente es necesario tener presente que el concepto de identidad es la base para la creación de una buena reputación. La causa de esta simbiosis entre identidad y reputación ha sido interpretada por varios autores, por ejemplo Fombrun (1996) asume que “identity is therefore the backbone of reputation” (p. 111). Además Aula & Mantere (2008) destacan que la reputación está basada en una buena identidad, y Argenti & Forman (2002) aseguran que la construcción de identidad es la única parte de la reputación que la empresa puede controlar.

### **2.2.2. Imagen Corporativa**

El concepto de imagen corporativa tiene su origen en la empresa. Es solo a partir de la creación de marcas y de productos que se puede generar un vínculo entre la empresa y sus *stakeholders*. Ese vínculo vital de la imagen se origina desde el mismo momento en que nacen las primeras marcas comerciales (Costa, 2004).

Esta primera concepción de imagen nace de los productos, es decir de la marca. Es importante hacer esta aclaración ya que Van Riel (1997) toma como base siete niveles de imagen. Se habla de imagen de la categoría de producto, imagen de la marca, de la empresa, del sector, del punto de venta, del país y del usuario. Hecha esta distinción se puede considerar que la imagen corporativa es la más amplia y que abarca a todos los tipos de imagen que pueden emanar de la empresa.

Antes de continuar con los conceptos relacionados con la imagen, es fundamental aclarar la diferencia que existe con otro término con el que se generan confusiones cotidianas, el *posicionamiento*. Este término creado por Ries & Trout (2002) se aplica a las marcas que una persona tiene en la mente, de manera que se relaciona estrechamente

con las asociaciones que se realizan de la imagen pero en este caso “el término posicionamiento se aplica al proceso de enfatizar los atributos distintivos y motivadores de la marca en relación a sus competidores” (Cerviño, 2002, p. 67).

Luego de hacer estas aclaraciones se pueden analizar todas las interpretaciones que sobre la imagen corporativa se generan. Lo primero será registrar sus dos acepciones principales: la imagen como objeto material o representación física de una cosa, y por otro lado la imagen como representación mental o valor intangible producto de la mente del individuo (Costa, 2004). Esta representación mental es la base sobre la que se fundamentan la mayoría de las definiciones sobre imagen corporativa (Tabla 12).

**Tabla 12. Definición de imagen corporativa**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Ind (1992)	La imagen que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido (p. 5)
Sanz de la Tajada (1996)	El conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución (p. 21)
Van Riel (1997)	El retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivos (p. 29)
Scheinsohn (1997)	Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional (p. 54)
Gázquez & Sánchez (2004)	Concepto de recepción, complejo y multidimensional producto de los consumidores (p. 71)
Jackson (2004)	Is an overall evaluation, a set of beliefs and feelings people form about a firm (p. 42)
Keller (2008)	Consiste en las percepciones que los consumidores tienen de ella y que se reflejan en las asociaciones con la marca que éstos conservan en su memoria (p. 51)
Sánchez & Pintado (2009)	Una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía (p. 18)
Costa (2009)	Es fruto de la experiencia sensorial y psicológica de los individuos (p. 214)
Ávalos (2010)	Red de asociaciones –imágenes, colores, sentimientos algunos conocimientos articulados, etc.– que arman un conjunto significativo y permiten, para cuando sea necesario, formarse un criterio acerca de la marca y el tipo de intercambio que se ofrece (p. 20)

**Fuente:** Elaboración propia (orden por fecha).

Las definiciones evidencian un aspecto básico de la marca: las percepciones de los grupos de interés que se concretan en construcciones mentales. De esta forma se

concluye que la imagen no se construye en el interior de la empresa, se plasma en la mente de los *stakeholders* como concepto de recepción (Kapferer, 1992). Para reafirmar esta condición, en la que la imagen actúa como intangible de recepción en los sujetos, se acude a la definición que Ostberg (2007) propone al destacar que se debe “entender la imagen como el resultado de un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla en la mente de los individuos” (p. 45). El núcleo de esta aseveración está en que la imagen es un proceso acumulativo, en la que no se presenta una construcción espontánea, sino que es fruto de una construcción histórica a partir de múltiples causas (Etkin, 2008).

Dichas causas se pueden desarrollar a partir de un sinnúmero de circunstancias: relación directa de los *stakeholders* con los productos o servicios, lo que los sujetos advierten en la publicidad, comentarios de un amigo o familiar, acciones de relaciones públicas, etc. La proliferación de productos, marcas, medios, etc., ha generado una saturación inmensurable de mensajes que no permiten que la empresa pueda transmitir una comunicación unificada que estreche las diferencias entre la identidad y la imagen corporativa de los sujetos. Esta es una de las razones por las que la comunicación entre la empresa y los *stakeholders* es tan importante.

La saturación de mensajes no solo genera efectos sobre los mensajes sino sobre las percepciones. Cuantas más marcas y mensajes invadan la comunicación comercial, más amplio será lo que Keller (2008) describe como el “modelo de red de memoria asociativa”, es decir, las percepciones que los *stakeholders* conservan en la memoria. Este entramado que Ávalos (2010) llama “red de asociaciones”, y que tanto Capriotti (2009b) como Gázquez & Sánchez (2004) asumen como “nodos mutuamente interrelacionados”, son los que dan origen a las emociones, aspiraciones y valores que envuelven la imagen.

### **2.2.3. Goodwill**

Las teorías que más relación tienen con RC son indudablemente las de identidad y de imagen. No obstante, el término *goodwill* aunque es poco utilizado tiende a confundirse y equipararse con frecuencia al concepto Reputación Corporativa. Por esta razón es necesario incluirlo como teoría asociada a la RC.

La utilización del *goodwill* dentro de las compañías comenzó a utilizarse en momentos en que se incrementaban los valores intangibles de la marca:

En todos estos casos los precios de adquisición de las compañías con marcas fuertes eran consistentemente superiores que el valor de los activos intangibles netos de las mismas. Esta diferencia entre valor de mercado y valor libros es lo que se conoce como “*goodwill*” e incluye distintos tipos de activos intangibles, entre los cuales destacan la marca como uno de los más importantes (Salinas, 2007, p. 60).

La deducción hecha por Salinas (2007) permite entender que *goodwill* es un concepto adyacente a la RC y a la imagen pero que tiene sus raíces en la contabilidad. Así, este concepto solo puede ser utilizado en el instante en que se realiza una transacción (compra-venta) debido a que “*goodwill* has a narrow accounting function tied to evaluating a firm when it gets purchased by another” (Jackson, 2004, p. 44). Por lo tanto Fombrun (1996) asume que *goodwill* “typically incorporates the value of all intangibles, including brands names and reputation” (p. 86). De tal forma que este concepto no puede ser reemplazado ni equiparado al de reputación, pero se debe tener presente como una variable adicional en las transacciones empresariales.

#### **2.2.4. Correlación identidad corporativa – imagen corporativa**

Luego de analizar los conceptos de identidad e imagen, está claro que se trata de dos nociones diferentes. A pesar de esto, todavía existen dificultades para delimitarlos, dado que para algunos autores existen solapamientos que ubican a la imagen y la identidad en el mismo contexto. Al respecto, Ind (1992) advierte que “para que la confusión sea aún mayor, ciertos consultings utilizan términos como identidad corporativa, imagen corporativa y comunicación corporativa como si fueran meras variantes de un mismo concepto” (p. 3). De la misma forma, Vella & Melewar (2008) revelan que la identidad y la imagen corporativa “differ in meaning, but often authors use the terms interchangeably and effectively. The consequent theoretical vagueness and fragmentation have created problems in operationalizing the construct and the empirical dimension of identity studies is extremely weak” (p. 5).

Las confusiones a las que Ind (1992) se refiere y la fragmentación expuesta por Vella & Melewar (2008) se pueden apreciar en definiciones emitidas por autores como Toro (2009), en la que se revela una posición muy contraria a la de la mayoría de los investigadores:

Así pues, vemos cómo la identidad de marca se divide en dos vertientes complementarias entre sí. Por una parte, hablamos de la percepción que tiene el mercado de su identidad, lo que también se denomina posicionamiento de la marca en el mercado, siempre según la perspectiva del consumidor (identidad de marca percibida)... por otro lado, distinguimos la parte de la identidad de marca que gestiona la dirección de marketing, es decir, lo que la marca intenta transmitir (identidad de marca transmitida). Ello engloba tanto los elementos constitutivos o identificadores de la marca (el nombre, el logo, el slogan, etc.) como las variables externas de la marca, es decir, la segmentación del mercado, el producto, el precio, etcétera (p. 54).

Como queda palpable, para Toro (2009) identidad también se construye por los *stakeholders*, y no solo en el ámbito empresarial. Para este autor la identidad representa las asociaciones que realiza el consumidor a partir de los contactos que tiene con la marca, muy a pesar de lo que puede parecer desde la concepción de la estrategia de marca. Este tipo de divergencias conceptuales son las que han generado gran parte de los problemas teóricos y metodológicos a los que se enfrenta la publicidad, las relaciones públicas y la comunicación en general.

Ahora bien, si existe una correlación entre la identidad y la imagen esta debe ser la *estrategia corporativa*. Los primeros investigadores que advirtieron la importancia del planteamiento estratégico como vínculo entre la identidad y la imagen supieron valorar como “una auténtica gestión de marca debe comenzar por la estrategia, enfocada hacia el futuro y con una visión coherente e integradora. Su concepto base debe ser la identidad de la marca, y no su imagen” (Kapferer, 1992, p. 13). Posteriormente, Sanz de la Tajada (1996) admitía que “la empresa debe proyectar su propia personalidad (identidad) a fin de conseguir una imagen controlada sin desviaciones en relación con su identidad, ya que una imagen divorciada de la identidad difícilmente será positiva para la empresa” (p. 34). Todavía más orientado a la función estratégica, Aaker (2002) afirma que “mientras que la imagen tiende a ser táctica la identidad debería ser estratégica, reflejo de aquella estrategia del negocio orientada a la ventaja sostenida” (p. 73).

Estos tres autores, considerados como unos de los más relevantes en materia de gestión corporativa, entienden que una empresa que pretenda proyectar una imagen propia, debe primero concretar una coherente estrategia basada en la identidad. Sin una estrategia de identidad previamente establecida, la comunicación de la empresa con sus *stakeholders* no generará los resultados deseados. En palabras de García (2011), la



comunicación basada en la estrategia de identidad llega a vencer a la propia realidad, dando como resultado una imagen positiva, que es el poder más importante de la marca.

### **2.2.5. Correlación imagen corporativa – RC**

La diferencia entre identidad (concepto de emisión) e imagen (concepto de recepción) es sencilla de identificar, ya que pertenecen a espacios diferentes: la empresa para el caso de la identidad y los *stakeholders* para el caso de la imagen. En la correlación entre imagen y RC las diferencias son más sutiles debido a múltiples factores, pero sobre todo porque se encuentran en el mismo plano o espacio de referencia: en la mente de los grupos de interés.

Algunos autores reconocen que tanto la imagen como la RC han sido utilizados y definidos como sinónimos (Dowling, 2001; Jackson, 2004; Caruana, 2008; Guillén, 2008; Watson & Kitchen, 2008; Capriotti, 2009a). Estos dos conceptos han sido utilizados para definir fenómenos asociados, provocando confusión a la hora de emplearlos (Capriotti, 2009b). Además ciertos investigadores “may consider that the concepts of corporate image and corporate reputation overlap, it is important to keep them separate” (Dowling, 2001, p. 22). La necesidad apremiante de separarlos que solicita Dowling (2001) no se ha destacado en muchas de las obras que tratan el tema de marca. Por ejemplo, Healey (2009) ahonda la confusión al puntualizar que “la marca reside principalmente en la mente de los consumidores y suele ser sinónimo de su reputación. Dicho de otro modo, tu marca es lo que tus consumidores creen que es” (p. 10).

La imagen corporativa y la RC son dos conceptos diferentes. Se puede entender su diferencia a partir de Villafañe (2003), quien explica que “la Reputación Corporativa es la expresión de la identidad de la organización, la imagen lo es de su personalidad pública o corporativa” (p. 172). El autor incluso justifica que “la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders*” (p. 174). La idea de reputación es entonces una forma más arraigada de conocimiento de la imagen de la empresa, en donde lo importante no es la concepción superficial de la misma, sino el reconocimiento de aspectos como resultados financieros y comportamientos corporativos (Tabla 13).

**Tabla 13. Diferencias entre imagen y RC**

<b>Imagen corporativa</b>	<b>Reputación Corporativa</b>
Carácter más coyuntural y subjetivo	Carácter más estructural y objetivo
Construye en periodos cortos de tiempo	Construye en periodos prolongados
Basada prioritariamente en comunicación	Basada prioritariamente en el comportamiento corporativo
Impacto principalmente en los usuarios	Impacto en todos los <i>stakeholders</i>
Reflejo de creencias recientes sobre la organización	Percepción de la organización a través del tiempo
Cambia relativamente fácil	Requiere consistencia en la evolución de la imagen
Más superficial y etérea	Más profunda y consolidada

**Fuente:** Elaboración propia.

Uno de los aspectos primordiales de la diferencia está en considerar la RC como un reconocimiento estructural del comportamiento de la empresa, lo que requiere mayor información. Este nivel de entendimiento por parte de los *stakeholders* hace que la imagen sea un primer eslabón para la creación de RC, aunque no siempre sea la comunicación el factor diferenciador, debido a que, en palabras de López & Sebastián (2009), la reputación “se asocia al comportamiento corporativo, lo que no siempre es consecuencia de una buena imagen corporativa, muchas veces fruto de una tarea exclusivamente comunicativa y, por tanto, es menos estable que la reputación” (p. 160).

Otro aspecto diferenciador lo presentan Watson & Kitchen (2008) al revelar que “the primary (and important difference) between image and reputation is that reputation is a two-way relationship with stakeholders and thus open to managerial intervention and planning” (p. 125). Esta doble vía de comunicación es condición fundamental y necesaria, pues el diálogo con los grupos de interés es cada vez más necesario, no solo para los procesos de transparencia, sino para forjar una mejor RC.

Se puede concluir que ambos conceptos comparten aspectos esenciales, en donde aunque “la *imagen* forma parte de las percepciones que los *stakeholders* tienen de la marca; la *reputación* la ultrapasa y determina un conocimiento más profundo de la marca, pero sin dejar de ser, al igual que la *imagen*, una percepción subjetiva” (Orozco & Muñoz, 2012, p. 156). Esta conclusión lleva a la necesidad de identificar cuáles son los elementos perceptuales (valores intangibles) sobre los que se construye y gestiona la RC.

## **2.3. Gestión de la RC**

Para la construcción de una adecuada RC la empresa debe volcarse en la gestión de sus valores intangibles. En la literatura académica relacionada con la marca, la publicidad, la comunicación, las relaciones públicas y el marketing se palpa la importancia que para las empresas de hoy tiene la creación de intangibles que permitan estrechar lazos con los *stakeholders*.

Son los valores intangibles los que construyen reputación, indiferentemente que se trate de reputación económica, social o expresiva, de la manera que las catalogan Eisenegger (2009) y Vonwil & Wreschniok (2009), o que se trate de una reputación para la calidad, para el marketing o para el producto (Suviri, 2010). En cualquier caso, tanto investigadores como encargados del desarrollo empresarial deberán identificar los valores intangibles que mejoren la gestión de la RC.

### **2.3.1. Valores intangibles de la RC**

Las organizaciones, cualquiera que sea su sector económico, deben reconocer cuáles son los valores intangibles más importantes que le generen RC antes de iniciar algún tipo de acción estratégica para su construcción. Por tal motivo es necesario señalar los diferentes valores intangibles que hacen posible establecer una relación más estrecha con los *stakeholders*.

Una sociedad en constante cambio convierte a los intangibles en objeto de estudio, no solo por la importancia que hoy implica para las empresas sino para los procesos de consumo y la satisfacción de los individuos (Bauman, 2007). En esta dirección Pizzolante (2009) admite que “antaoño era suficiente que las empresas se orientaran a crear reputación por su productividad y la calidad de sus productos” (p. 82). Esta afirmación corrobora la idea de que ante la estandarización y homogeneidad de los procesos de calidad en las empresas, la calidad de los productos ya no es el único parámetro competitivo. Por ende la intangibilidad de los productos a través de los valores agregados se convierte en la piedra angular en la construcción de RC.

Estas nuevas dinámicas convierten a la credibilidad, la confianza, la transparencia, la responsabilidad, la ética, la tradición, entre muchas otras, en los intangibles que más valoran los grupos de interés. Para Villafañe (2004) solo se podrán considerar auténticos

valores de reputación los que satisfacen tres condiciones: “que constituyan fortalezas objetivas de la empresa, que puedan convertirse en una ventaja competitiva dentro del sector y que impliquen directamente a alguno de los grupos de interés estratégico de la compañía” (p. 139).

La lista de valores intangibles para la construcción de RC puede ser vasta, sin embargo diversos autores han emitido juicios sobre los que consideran son los más relevantes. Unos de los máximos exponentes de la RC, Fombrun & Van Riel (2004) sostienen que las raíces de la reputación son la autenticidad, visibilidad, transparencia, consistencia y distinción. Dentro de estos cinco elementos será la transparencia el factor que más se repetirá en los valores a considerar por otros autores.

Para Alsop (2004), los valores están enmarcados en la gestión empresarial, ponderando aspectos como el desarrollo financiero o la calidad de los productos. En otro sentido, Griffin (2009) interpreta que “reputation is not just about ethics, sustainability and responsibility. Reputation is about everything that an organization does” (p. 18). Basados en esta última posición, entendemos que las bases sobre las que se construye la RC son mucho más complejas de lo que un solo concepto puede generar.

Esta perspectiva multidimensional implica que las mismas empresas deben determinar cuáles son aquellos valores que les permitirán construir mejor su propia reputación. Es el caso de Pizzolante (2009), para quien la credibilidad y la lealtad no son mérito suficiente para crear reputación, y defiende que se debe recurrir a la confianza como sustento básico. Bajo otra perspectiva, Mercader (2010) fundamenta la reputación de la empresa en la credibilidad y Muñoz (2010) asume cinco factores del “activo reputación”, dentro de los cuales destacan la lealtad, la conciencia y la calidad.

Las perspectivas más recientes han ido cambiando las concepciones de los investigadores, dirigiendo su mirada a consideraciones de tipo ético. Las últimas crisis empresariales en las que ha quedado en evidencia falta de normas éticas mínimas ha provocado que, por ejemplo, Komisarjevsky (2012) reitere que “reputation is based on three critical factors: character, trust, communication” (p. 7). Inclusive hay quienes proponen que el valor más importante es la combinación entre la estrategia corporativa y la filantropía (Ewing, 2011). Estos autores dejan plasmada la idea que las bases sobre las que se sostiene la reputación de una empresa son múltiples, lo que hace indispensable relacionar sus diferentes valores intangibles (Tabla 14).

**Tabla 14. Valores intangibles de la RC**

<b>Autor</b>	<b>Valor Intangible</b>
Larkin (2003)	Trust
Quevedo (2003)	Legitimación
Davies, Chun, Vinhas & Roper (2003)	Symmetry, affinity, connection
Herranz (2004)	Excelencia, calidad, prestigio
Alsop (2004)	Financial performance, quality of products, corporate leadership, vision
Jackson (2004)	Quality, innovation, profitability, loyalty
Fombrun & Van Riel (2004)	Authentic, visible, transparent, consistent, distinctive
Covey (2007)	Confianza
Fundación Alternativas (2007)	Confianza, transparencia, integridad, responsabilidad, integración, inclusión, compromiso
López & Sebastián (2009)	Ética, buen gobierno, innovación, calidad, responsabilidad, visión
Griffin (2009)	Ethics, sustainability, responsibility
Pizzolante (2009)	Confianza, transparencia
Molleda (2010)	Autenticidad, valores, tradición
Mercader (2010)	Credibilidad
Muñoz (2010)	Lealtad, conciencia, calidad
Ewing (2011)	Philanthropy, strategy, expertise
Komisarjevsky (2012)	Character, trust, communication

**Fuente:** Elaboración propia (orden por fecha).

Una conclusión importante procede de la forma como algunos autores se decantan más por aspectos relacionados con la calidad, el desempeño empresarial, el liderazgo (elementos de la gestión empresarial) y otros lo hacen más enfocados en aspectos relacionados con valores filantrópicos, la honestidad, la transparencia o la confianza. De la declaración de valores intangibles dependerá que la organización diseñe apropiadas estrategias para la construcción de RC.

### **2.3.2. Construcción de RC**

La construcción de RC implica una serie de condiciones que van desde el reconocimiento de los valores intangibles hasta la estrategia corporativa que se implemente para tal fin. Los principales escenarios en los que se crea reputación

comienzan desde la generación de objetivos, una identidad bien establecida, una estrategia idónea, uso de los medios de comunicación adecuados, comunicación transparente, estrecha relación con los *stakeholders*, entre muchos otros factores.

Esta gestión de intangibles va más allá de la materialidad de los productos para ingresar en el plano de la satisfacción de necesidades de los grupos de interés. En este caso, los valores intangibles deberán tener un carácter estratégico con el fin de diferenciarse de los que utilizan los competidores (Rodríguez & Alfaro, 2004). Esta puede ser una primera pregunta a realizarse al interior de las empresas cuando dan inicio a la construcción de RC: preguntarse por cuáles son los valores intangibles que pueden generar diferencia con la competencia. Posteriormente, es vital pensar en los grupos de interés como lo precisan Gaultier, Louisot & Rayner (2009), pues para ellos “an organisation enjoys a good reputation when it consistently meets or exceeds the expectations of its stakeholders” (p. 162).

Teniendo claros los intangibles que puede ofrecer la empresa y la manera en que dichos valores pueden satisfacer las necesidades de los *stakeholders*, las empresas establecen lazos que van más allá de simples contactos y trascienden a experiencias fundamentadas en la confianza (Belasen, 2008). En este punto de partida se puede dar inicio al largo camino de la construcción de RC:

La reputación se construye de la trayectoria, una ‘película’ conformada por diferentes fotogramas que definen los comportamientos de la empresa en el tiempo, suma coherente y consistente de acciones que proyectan credibilidad y que en el tiempo exhibe el valor de la confianza. No basta con ‘acciones’, con ‘fotos’, es necesario todo un cambio de actitud y de involucramiento (Pizzolante, 2009, p. 80).

El proceso para construir reputación que comienza en el reconocimiento de los intangibles, pasa por otros escenarios de igual relevancia, como es el caso de la implementación estratégica. Tanto para Gable (2008) como para Firestein (2009), una fuerte reputación requiere basarse en una estrategia a largo plazo y en acciones tácticas que permitan movimientos rápidos ante los cambios del mercado, debido a que “short-term initiatives or those based on insufficient or misleading information don’t work” (Firestein, 2009, p. 15).

Otros investigadores, aparte de otorgarle importancia a los grupos de interés y a la estrategia, entienden que la construcción de RC es parte de un proceso en el que la

comunicación juega un papel de primera línea. Para dichos efectos, Fernández (2011) cree que la reputación es el resultado de tres variables complementarias:

1) Una referida a la identidad, al ser y el pensar, a la identidad de la corporación que se realiza desde fuera, por su nombre, categoría, espacio que ocupa. 2) Otra referida a lo que sabe hacer y a lo que ofrece, utilidad, comportamiento, actitud, cumplimiento con sus públicos. 3) Otra referida a cómo se ofrece, como informa, comunica, presenta, distribuye, mantiene sus compromisos (p. 117).

En el mismo sentido de darle gran importancia a la comunicación como factor de construcción de RC está Fombrun (1996), para quien la publicidad y la visibilidad en los medios se convierte en causa primaria para impactar la RC. Para Morley (2002), a parte de la relación con empleados, inversores y comunidad, otros elementos que contribuyen a esta labor son las relaciones públicas, el patrocinio y la relación con los medios de comunicación.

Como se ha mencionado, los escenarios propicios para la construcción de RC son múltiples. Aunque muchos de ellos están estrechamente entrelazados con la producción, la calidad, el servicio, la comunicación, entre otros, algunos autores consideran que un principio diferenciador es la RSC. Sin entrar en juicios de valor de considerar la RSC como una estrategia de lavado de cara, hay investigadores que apoyan la idea de que las acciones de responsabilidad de las empresas no necesariamente se convierten en una poderosa arma corporativa ya que “CSR is not necessarily the best method for solving the problem of a poor reputation” (Vonwil & Wreschniok, 2009, p. 96).

Otros autores apoyan la idea de que la RSC es una condición necesaria pero no suficiente para que se construya reputación (Villafañe, 2007). Por su lado, Guardia & Vallés (2006) son un poco más cautos al hablar de ética y RSC, pues aseguran que “no existe evidencia empírica determinante sobre la correlación entre el comportamiento ético de la empresa y la generación de valor” (p. 236).

Igualmente se encuentran investigadores que creen fehacientemente que la RSC permite construir una RC fuerte y estable. Uno de los más acérrimos creyentes en esta teoría sustenta que “companies have awakened to the fact that corporate responsibility is a business imperative in building and preserving a good reputation” (Gaines-Ross, 2008, p. 159). En igual dirección establece sus postulados Diermeier (2011), cuando admite que “opportunities to improve reputational equity are rare. Civic engagement and corporate social responsibility offer such opportunities” (p. 141). Ambos autores

destacan la importancia de la RSC como gestora de RC, pero como se analizará posteriormente, las visiones sobre esta correlación aún están en plena etapa de desarrollo.

### **2.3.3. Impacto de los medios digitales y las redes sociales en la RC**

Es evidente que los medios de comunicación juegan un papel preponderante en la RC de las empresas. Ahora bien, las condiciones actuales de avance de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la globalización y el poder de los *stakeholders* han convertido a los medios digitales en jueces y parte del desarrollo de la RC.

Es tal la importancia de los medios digitales y en especial de las redes sociales que estos dos factores “han cambiado drásticamente la estructura de las corporaciones empresariales y han catapultado a los intangibles a ocupar el papel principal como determinante de la creación de valor en las empresas de las economías desarrolladas” (Lev, 2003, p. 24).

La importancia de los medios digitales, en particular internet, y de las redes sociales no solo radica en que es una potente herramienta de comunicación sino que también se puede convertir en un arma “potencialmente peligrosa”. Su peligrosidad se basa en que los grupos de interés la utilizan como punta de lanza para castigar a empresas y marcas con comportamientos poco éticos o irresponsables socialmente (Orozco & Ferré Pavia, 2012a). Será primordial que en estos casos de crisis que afectan la RC las empresas respondan inmediatamente con diálogo abierto y directo con los *stakeholders* para aminorar sus efectos negativos (Bridgeman, 2008). Inclusive se debe contar con “un plan de crisis adaptado al entorno de la red y preparado para poder llevar a cabo un diálogo directo con el público” (Piazzo, 2012, p. 203).

Según Earl & Waddington (2012), el punto de partida en el que las redes sociales comienzan a jugar un rol preponderante se da a partir del desastre de *British Petroleum* (BP) en el Golfo de México en 2010. Esta experiencia de BP y la implicación de los *stakeholders* en las redes sociales hicieron que las empresas reconocieran que la administración de la RC es cada vez más complicada debido a que hay muchos más aspectos que administrar y controlar. El efecto y nuevo poder que tienen los *stakeholders* en impactar la RC a través de las redes sociales es lo que Argenti & Forman (2002) han llamado como “lupa de alta resolución y megáfono”, igualmente



denominado por parte Dickinson, Beverland & Lindgreen (2010) como “una voz, una mirada”, en alusión a la fuerza que logran los grupos de interés cuando se unen con un fin común.

No se puede negar la importancia que los medios digitales y las redes sociales tienen hoy en día en la reputación de las empresas. No obstante “despite its increasing importance, academics have paid little attention to the impact of social media on the reputation of corporations and other institutions” (Mandelli & Cantoni, 2010, p. 62). Incluso estos dos investigadores aseguran que internet es más importante que los medios masivos tradicionales: “according to its findings, the majority of online users from participating countries, ranked the Internet as an important or very important source of information, ahead of television, newspapers, or radio” (p. 63). Esta afirmación no hace otra cosa que reafirmar el poder de los medios digitales sobre la RC.

A pesar que algunos académicos no le presten mucha atención al impacto de las redes sociales sobre la reputación, se debe asumir que el uso de los medios digitales es un camino de no retorno al que se deben amoldar las organizaciones:

Today’s digital communication and media environment –and the expanded access to information they have spawned– have changed the way that people communicate. Information travels at lightning speed. Blogs, social networking, Facebook, Twitter, instant messaging, and other channels for online commentary have all created a world where anyone can be a self professed expert, say virtually anything, share their thinking, and comment on issues ranging from global politics to corporate ethics to small-town high school football games (Komisarjevsky, 2012, p. 99).

Además de los cambios que generan las redes sociales en la RC y en la forma en que las organizaciones asumen su comunicación con los grupos de interés, los investigadores y académicos deben asumir también como prioridad el reconocimiento de los efectos que estos medios generan en la reputación. Una de las vías más directas para resolver este problema es indagar por las mejores y más confiables formas para evaluar los efectos que cualquier situación genera sobre la RC.

#### **2.3.4. Evaluación de la RC**

Una amplia variedad de empresas, en especial las multinacionales, han demostrado su interés en medir el resultado de sus estrategias, no solamente desde el punto de vista bursátil, sino desde perspectivas complementarias como la imagen o la reputación. Así, gran diversidad de investigadores han abogado por la importancia de evaluar la

reputación de las empresas (Nomen, 2005; Hannington, 2006; Salinas, 2007; Muñoz, 2010; Lindemann, 2010; Doorley & Garcia, 2011).

Evaluar la RC se ha convertido en una gestión indispensable tanto para organizaciones como para investigadores. La necesidad de esta indagación proviene de la idea que señala Lizcano (2006), en la que “los recursos y actividades intangibles han de poder ser representados en una serie de indicadores que hagan posible su medición y comparabilidad” (p. 165). Basados en la medición de los valores intangibles, las empresas estarían en una mayor capacidad para realizar su gestión diaria, pues en definitiva les permitiría:

- Tomar decisiones sobre inversiones de negocio.
- Medir el retorno sobre las inversiones realizadas en la marca a partir de su valor para poder compararlo con el de otras inversiones.
- Tomar decisiones sobre inversiones en la marca.
- Tomar decisiones sobre la concesión de licencias a las empresas filiales para utilizar la marca.
- Volver a examinar los gastos de marketing, considerándolos esta vez como inversiones en la marca destinada a aumentar el valor de ésta.
- Asignar los gastos de marketing en función de los beneficios que el activo marca genere en cada unidad de negocio.
- Organizar y optimizar el uso de las diferentes marcas del negocio.
- Gestionar una cartera de marcas en mercados diferentes (Lindemann, 2010, p. 61).

La valoración de la RC ha sido un tema recurrente a partir de la década de 1990 debido a la evidencia de que los intangibles tienen un valor financiero (Olins, 2000) y que una buena reputación es la base para hacer frente a la creciente competitividad de los mercados globales (Fombrun & Rindova, 2000). A diferencia de quienes consideran posible valorar un intangible y por ende la reputación, hay otros que ante su intangibilidad no encuentran una manera de cuantificarlo:

Así, la Reputación Corporativa, los recursos humanos y la motivación del personal, contablemente, no constituyen activos intangibles reconocibles ya que no son ni identificables (no pueden comprarse ni venderse), ni son controlados por la empresa (la reputación es una consecuencia de las acciones de la empresa y los empleados tienen la libertad para terminar sus contratos en cualquier momento) (Salinas, 2007, p. 36).

La visión de Salinas (2007) es compartida por Earl & Waddington (2012), pues precisan que “what cannot yet be measured, at least not in any clinical scientific way, is the direct correlation between investment in specific public relation activities and

overall brand reputation” (p. 15). Es indudable que asignar un valor a un intangible no es una tarea fácil, lo que no implica que no se puedan valorar las percepciones que los distintos públicos tienen de una marca o una organización.

A diferencia de la posición de los anteriores investigadores, otros autores aducen que la RC es medible y cuantificable. En España, quien ha sido el abanderado en la investigación relacionada con la RC ha sido Villafañe (2004a), para quien “la reputación corporativa no solo se puede evaluar y es medible, sino que también se puede verificar a través de hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones” (p. 32). Lo que hace este investigador para valorar la reputación de una empresa se suscribe simplemente a entrevistas a altos directivos de empresas sin tener en cuenta otros grupos de interés.

Otro investigador español considera que la RC es cuantificable ya que le confiere valor contable:

La reputación en cuanto es la respuesta real, fáctica, de las gentes y del mercado al significado de una corporación, se puede medir y contabilizar. Una estrategia se cuenta en compras, en votos, en encuestas y estudios sociales, en estudios de comportamiento y de opinión, en otras muchas maneras. Por todo ello la reputación es un valor económico, contabilizable (Álvarez, 2008, p. 89).

De la manera en que lo expresa Álvarez, se puede advertir que hay varias consideraciones reales para darle a la RC la facultad de ser contabilizable.

Desde otra perspectiva, Larkin (2003) asume que los intangibles se pueden evaluar tomando como base la diferencia entre el valor del mercado y el valor en los libros contables de una compañía. Es posible que lo que este autor esté cuantificando no sean los valores intangibles a través de la RC sino el *goodwill*, pues se trata de un valor asignado al momento de realizar una transacción por una empresa.

Por su parte, Nomen (2005) basa su propuesta para evaluar los intangibles en la siguiente disertación: “El valor económico de una cosa es una percepción del observador que corresponde a la capacidad que otorga a la cosa para ejecutar funciones, percibidas con capacidad de satisfacer necesidades” (p. 30). Siendo una definición poco ortodoxa, plantea dos acepciones importantes, la idea de percepciones y capacidad otorgada. Es decir, para medir un intangible se deben valorar las percepciones subjetivas de los *stakeholders* de acuerdo a las necesidades que dicho intangible satisfaga.

La teoría de Nomen (2005) no es aceptada por Lindemann (2010) ya que considera que estos modelos no atribuyen un valor financiero sino que terminan midiendo el comportamiento y actitud de los consumidores.

Las posiciones de investigadores más significativas proponen la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar la reputación. Una de las propuestas se encamina a la combinación de diferentes modelos de otros investigadores para luego preguntar a los grupos de interés por sus percepciones directamente sobre la reputación (Earl & Waddington, 2012). Entre tanto Hannington (2006) es quien mejor desarrolla una propuesta de evaluación de los intangibles con el fin de conocer el estado de la reputación de una compañía.

Para este investigador se deben cumplir unas circunstancias básicas. La primera de las recomendaciones gira en torno a evaluar a todos los *stakeholders*:

Uno de los ejercicios más útiles es describir y situar sus *stakeholders* e intentar entender cómo influyen en su Reputación Corporativa. Considerar una visión global de todos sus *stakeholders* clave proporcionará una vista más completa de las dinámicas que han creado su reputación (Hannington, 2006, p. 66).

Esta recomendación es muy importante, pues muchos de los métodos que existen en la actualidad para medir la reputación de las empresas se basan en las percepciones de un solo grupo de interés. Es necesario conocer la opinión que sobre la reputación tienen todos los *stakeholders*. Además, como idea fundamental, propone una metodología para su evaluación:

Las preguntas planteadas en este tipo de encuesta son, normalmente, bastante diferentes. La encuesta de reputación debería promover respuestas abiertas a preguntas abiertas y los resultados deberían ponderar más los elementos cualitativos. En efecto, la encuesta analiza la respuesta emocional a la organización y sus cualidades específicas [...] la objetividad de las preguntas es crítica, y trabajar con una organización de investigación externa debería evitar que se cueen sesgos inconscientes, de modo que usted encuentre lo que quiera oír y no la verdad (Hannington, 2006, p. 93)

La propuesta de contar con todos los *stakeholders* y ponderar elementos cualitativos sienta las bases para la construcción de una herramienta que permita evaluar de la mejor manera posible la RC.

## **2.4. Modelos de evaluación de la RC**

Evaluar el desempeño de una organización siempre ha sido una necesidad para los directivos y accionistas de las empresas. Las teorías administrativa y económica poseen sus propios métodos para determinar si una empresa está cumpliendo sus objetivos. El más básico y utilizado de estos métodos es el ROI (Return On Investment). Aunque el ROI solo dictamina resultados económicos, las empresas también sienten la necesidad de evaluar el retorno de la inversión hecha sobre conceptos intangibles como la imagen o la RC.

Los modelos vinculados a la comunicación se han desarrollado desde dos perspectivas, una académica y otra desde la consultoría; ambas buscan mejorar la gestión empresarial (Garrido, 2004). Las metodologías creadas toman como referencia los intangibles de la marca, lo que implica un cierto grado de subjetividad: “La valoración de marca es algo controvertido. Asignar un valor determinado a algo tan intangible resulta imposible” (Healey, 2009, p. 56). Debido a la dificultad que conlleva esta actividad los medios de comunicación han optado por realizar únicamente mediciones de audiencia. Estas mediciones evalúan simplemente la cantidad de personas que utilizan un medio de comunicación, con el propósito de indagar por la aceptación de un producto y de acuerdo a ello asignar las tarifas publicitarias correspondientes.

A pesar de las dificultades propias de la creación de herramientas que determinen los efectos de la comunicación de las organizaciones, no se pueden escatimar esfuerzos en la búsqueda de instrumentos de evaluación. Estos modelos permitirían cumplir con una doble función: una dimensión diagnóstica y otra de plan correctivo o recomendaciones (Etkin, 2008). Ahí radica la importancia de su desempeño, en que no solo permite una radiografía de las percepciones, sino que se convierte en el primer paso de un plan estratégico.

Antes de analizar los modelos existentes es pertinente tener muy presente que no existe ninguna herramienta o modelo creado exclusivamente para medir la imagen o RC de las empresas de comunicación, y que “no existen métodos totalmente válidos a nivel teórico ni completamente verificables desde un punto de vista empírico” (Torres, 2002, p. 35). Aunque los métodos de valoración no ofrezcan certeza de su validez por la

subjetividad de sus procesos, se deberán analizar los más importantes modelos que se utilizan para medir aspectos relacionados con la comunicación de la organización (Tabla 15).

**Tabla 15. Principales modelos de evaluación**

<b>Ámbito</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Autor / Responsable</b>
Identidad & Imagen	Análisis de identidad	Bernstein
	Análisis de identidad	Lux
	Test de identidad corporativa	Mannheimer
	Análisis Imagen Corporativa Actuación	AICA
Marca	Brand Asset Valuator	Young & Rubicam
	Brand Dynamics	Millward Brown
	Equitrend	Harris Interactive
	Interbrand	Omnicom
	The Brand Equity Ten	David Aaker
Reputación Corporativa	WMAC	Revista <i>Fortune</i>
	RQ	Harris Interactive
	REPTRAK	Reputation Institute
	MERCO	Villafañe & Asociados

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **2.4.1. Modelos de evaluación de la identidad y la imagen corporativa**

Estos modelos de evaluación buscan determinar las percepciones de los *stakeholders* sobre la identidad y la imagen corporativa. Las metodologías utilizadas son disímiles, lo que no permite seleccionar una herramienta que aglutine u obtenga mejores resultados. Incluso no existe consenso en las dimensiones que se deben utilizar, lo que ha hecho que “la proposición de nuevas escalas o la reafirmación empírica de las existentes sea una necesidad” (Martínez, Montaner & Pina, 2005, p. 92).

Determinar la imagen de una organización o de una marca permitiría a los encargados de las estrategias corporativas conocer aspectos trascendentales de las percepciones de los *stakeholders*. Los más relevantes se podrían discriminar en conocer el grado de notoriedad, la relación con los *stakeholders*, la intención de compra o la personalidad de la marca (Coll & Pich, 2005).

Los métodos de análisis de la identidad e imagen corporativa no han tenido la difusión que los que se hacen sobre la marca y la RC. Sin embargo, algunos de los más reconocidos son el análisis de identidad de Bernstein, el análisis de identidad de Lux y el test de identidad corporativa de Mannheimer. Para Van Riel (1997) los tres métodos contienen dimensiones que permiten conocer las percepciones de los *stakeholders* en

momentos en los que se producen problemas de imagen e identidad en la empresa. Estos modelos no evalúan a todos los grupos de interés de la cadena de valor.

Cada modelo posee sus propias dimensiones. Las del método de análisis de identidad de Bernstein son calidad, integridad, *value for money*, innovación técnica, responsabilidad social, servicios, fiabilidad e imaginación. En el caso del análisis de identidad de Lux son necesidades, motivación interna y externa, competencias, actitud, constitución, temperamento, orígenes e intereses. Y el test de identidad corporativa de Mannheimer propone la habilidad de identificación, actuación, satisfacción, clima de la organización y función ejemplo (identificación con la empresa).

Cada herramienta tiene sus propias dimensiones, evidenciando así sus diferencias. Además, algunas de las dimensiones pueden tener un enfoque más sesgado hacia condiciones relacionadas con la RC, como es el caso de la responsabilidad social.

#### **2.4.2. Modelos de evaluación de marca**

Evaluar una marca tiene también matices de subjetividad por los propios valores intangibles que la rodean. No obstante en el mundo académico proliferan modelos de valoración que buscan especialmente dos objetivos: creación de rankings y determinar el valor económico de la marca.

Determinar el valor de una marca no es una tarea sencilla, por esta razón se recurre a la realización de modelos que examinen todos los aspectos que pueden ser preponderantes para la empresa. Así, un modelo permite “un examen integral de una marca para valorar su salud, descubrir sus fuentes de valor y sugerir formas de mejorar y aprovechar ese valor” (Keller, 2008, p. 40). Para Semprini (1995), el modelo de evaluación de una marca debe estudiar cinco tipos diferentes de información:

La comunicación y el proyecto de la empresa que pertenecen a la enciclopedia de la producción; la estructura del mercado y el marco de tendencias socioculturales que pertenecen a lo que definimos como el entorno; y la actitud de los consumidores ante la marca que pertenece a la enciclopedia de la recepción (p. 90).

Una vez definidos los frentes de información requeridos para diseñar la herramienta, se establecen dimensiones y atributos. Estas dos variables se convertirán en los condicionantes de la marca, y se logra a través de lo que Villarejo (2001) denomina “escalado de las percepciones”. De esta manera se obtienen escalas en donde

las dimensiones son los elementos macro y los atributos los aspectos concretos que justifican dichas dimensiones.

Esta forma de determinar las variables a partir de dimensiones y atributos es la que utilizan la mayoría de modelos e índices de evaluación de la marca y la RC. Aunque este método puede ser controvertido sigue siendo el más utilizado por académicos y empresarios:

La valoración de cualquier marca por este método es muy subjetiva, no solo por los parámetros utilizados, sino también por la propia metodología. Sin embargo, el análisis de los factores de fortaleza para cada marca/región, geográfica/formato, permiten realizar comparaciones y puede proporcionar pautas a los directivos para identificar los principales value drivers de la marca y de la empresa, aumentar la fortaleza de la marca y, por tanto, su valor. (Toro, 2009, p. 260).

Ante la eterna polémica sobre la subjetividad de los modelos y los índices de valoración de marca y RC Torres (2002) expone una justificación digna de mención:

Existe la creencia de que mejorando las técnicas para definir y determinar el valor de la marca se encontrarán técnicas de valoración suficientemente objetivas y válidas para convencer a los profesionales de las finanzas y de la contabilidad. Pero una valoración de marcas nunca será ni válida ni objetiva, ya que no se busca un único valor. (p. 35).

Luego de conocer de forma general la manera en que se construyen las metodologías para evaluar las marcas se puede hacer referencia a algunas de las clasificaciones más conocidas. Para Gibbons (2010) las más relevantes son:

- a) La marca del año por parte de Brandchannel ([www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)).
- b) Las mejores marcas globales de Interbrand ([www.interbrand.com/es](http://www.interbrand.com/es)).
- c) Cuadro de mando de experiencia marca de Wunderman ([www.wunderman.com](http://www.wunderman.com)).
- d) Balance situación de marca de Nielsen ([www.es.nielsen.com](http://www.es.nielsen.com)).
- e) Rendimiento de la marca de Young & Rubicam ([www.brandassetvaluator.be](http://www.brandassetvaluator.be)).
- f) Fortaleza de marca Brand Dynamics ([www.millwardbrown.com](http://www.millwardbrown.com)).
- g) Salud de la marca de Harris Interactive ([www.harrisinteractive.com](http://www.harrisinteractive.com)).

El método de valoración desarrollado por Interbrand es quizá el que mayor reconocimiento tiene, puesto que su ranking determina el valor de las marcas globales. El modelo de valoración es complejo, pues toma como base la capitalización de la



compañía en el mercado a través de definir “la diferencia entre lo que valen los activos tangibles de una empresa y el valor de sus acciones no suscritas que se computa y atribuye a los activos intangibles de la compañía” (Hatch & Schultz, 2010, p. 55).

Para medir el valor de la marca *Interbrand* lleva a cabo cinco pasos que incluyen la segmentación del mercado, un análisis financiero, análisis de demanda (fortaleza de la marca), benchmarking competitivo y cálculo del valor de la marca (Keller, 2008). Posteriormente, toma cada una de estas dimensiones y las desglosa en atributos. Por ejemplo, para determinar la fortaleza de la marca se basa en siete factores que son el liderazgo, estabilidad, mercado, internacionalidad, trayectoria de la marca, apoyo y protección legal.

No todos los modelos asociados a la marca toman como base la evaluación de su valor monetario como lo hace *Interbrand*. Otros métodos le dan mayor protagonismo a la relación de la marca con sus *stakeholders*. El modelo *Brand Dynamics* creado por *Millward Brown* se interesa por interpretar la fortaleza de la relación que los consumidores tienen con la marca. Su estudio se basa en solicitar a los consumidores que comparen entre marcas de un mismo sector empresarial, además de tener en cuenta el comportamiento de compra y el vínculo con la marca. Las dimensiones utilizadas para tal fin son presencia, relevancia, funcionamiento, ventaja y compromiso.

La agencia de publicidad *Young & Rubicam* aplica el método *Brand Asset Valuator* que considera cuatro dimensiones: diferenciación, relevancia, estima y familiaridad. Las conclusiones de su estudio permiten establecer la vitalidad, el potencial de crecimiento, la fuerza y el vínculo de la marca.

Finalmente, es necesario advertir que los métodos analizados realizan sus estudios tomando como referencia a un único tipo de *stakeholders*, específicamente a los usuarios o compradores de la marca. Es decir, en estos modelos de marca no se tiene en consideración toda la cadena de valor.

#### **2.4.3. Modelos de evaluación de RC**

No son pocos los que consideran que la RC, por tratarse de un intangible, genera grandes dificultades para su medición. Esta consideración se basa en la idea de que la RC no es una ciencia y que no se puede asignar un valor matemático a las emociones de los *stakeholders* (Griffin, 2009).

Por su parte Davies et al. (2003) aseguran que la RC sí que puede medirse pero proponen nuevos parámetros para su ejecución: “a tenet of the reputation paradigm is that reputation, however ethereal, can be measured. But there are problems with existing measures” (p. 72). Aunque estos investigadores no realizan una propuesta de modelo, consideran que lo más importante es que las nuevas herramientas “should be capable of use with as many different categories of stakeholders as possible” (p. 140).

La idea de que la RC no se puede medir teniendo como base un solo grupo de interés es la mayor crítica que se hace a los modelos existentes. En esto radica la necesidad de implicar a toda la cadena de valor en la evaluación de la RC.

Considerar toda la cadena de valor es también la solicitud de Quevedo (2003) ya que apoya la idea de la reputación como un concepto bidimensional. Propone evaluar la reputación con los “participantes internos” y con los “participantes externos”. Cuando se refiere a los “participantes” se trata de lo que tradicionalmente se ha conocido en las teorías de marketing y administración como los clientes internos y externos; es decir, toda la cadena de valor.

Otra propuesta interesante que hace Quevedo (2003) es el uso de encuestas diseñadas por el investigador, debido a que tienen la ventaja de la “adaptación del contenido de los datos al objetivo de análisis y sector objeto de estudio” (p. 34). Su propuesta está dirigida a la necesidad de crear modelos de evaluación propios para cada sector empresarial, es decir “evaluaciones a medida”.

Crear un modelo de evaluación de la RC no solo permitiría a las compañías conocer las percepciones de todos los grupos de interés, sino que se convertiría en “una pieza clave para crear un sistema de gestión reputacional que permita mejorar el comportamiento de todas las áreas de la empresa” (Hernández, Losada & Macías, 2007, p. 113) y la creación de un “sistema de gestión reputacional que persiga una mejora progresiva de la percepción de los diversos *stakeholders* de una organización basada en su capacidad de responder a las expectativas de esos colectivos” (Alloza, 2006, p. 183).

Los posibles beneficios de una evaluación de la RC que sugieren Hernández et al. (2007) y Alloza (2006) posibilitarían el propio desempeño de RSC ya que es una forma fundamental que posibilitaría conocer las expectativas y necesidades de los *stakeholders*.

En el ámbito empresarial existen diversos modelos de evaluación de la RC. Incluso existen centros especializados como el de la Universidad de Navarra, llamado Mainmedia ([www.analisisdemedios.com](http://www.analisisdemedios.com)), que mide la reputación de las marcas a través del análisis de contenidos de noticias de prensa.

En el mundo, los modelos más reconocidos son el WMAC de la Revista *Fortune*, el Reputation Quotient de Harris Interactive y el RepTrak del Reputation Institute. En España y algunos países de América Latina también se utiliza el MERCO de Villafañe & Asociados. Estos cuatro modelos basan sus estudios en la utilización de dimensiones y atributos. A manera de información comparativa se desglosan las dimensiones de cada uno (Tabla 16).

**Tabla 16. Dimensiones de los modelos de evaluación de la RC**

<b>Modelo</b>	<b>Dimensiones</b>
WMAC	Productos y servicios Visión y liderazgo Entorno de Trabajo Responsabilidad Social y Medioambiental Rendimiento Financiero
MERCO	Calidad Productos y Servicios Reputación interna Ética y Responsabilidad Social Corporativa Rendimiento Económico-Financiero Innovación Dimensión global y presencia internacional
RQ	Productos y Servicios Visión y Liderazgo Entorno de Trabajo Responsabilidad Social y Medioambiental Rendimiento Financiero Atractivo Emocional
REPTRAK	Oferta Liderazgo Trabajo Gobierno Ciudadanía Innovación Finanzas

**Fuente:** Elaboración propia.

Aunque un exhaustivo análisis comparativo de las dimensiones y atributos de estos modelos se realizará en un capítulo posterior, es significativo referenciar algunos comentarios de autores especializados.

El World's Most Admired Companies (WMAC) ha sido uno de los más criticados. Los investigadores aducen que no se basa en fundamentos teóricos, que no es una herramienta que permita mejorar la RC de las empresas y que no evalúa a toda la cadena de valor:

The criteria for assessment have no theoretical foundation, are overly focused on financial performance, and because the sample used for reputation surveys is narrow (executives and business analysts) and excludes important stakeholders such as employees and customers (Davies et al., 2003, p. 137).

En la misma vía, Doorley & Garcia (2011) reiteran que el WMAC “surveys only three constituencies: senior executives, (outside) board members, and securities analysts. A more comprehensive approach would include surveying all the major constituencies, including employees, customers, and the press” (p. 8).

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOCO) tiene el mismo problema, debido a que solo toma las opiniones de directivos y de expertos sin tener presentes otros grupos de interés (Merino & Pintado, 2009; Fernández, 2011).

Con relación al Reputation Quotient (RQ) los detractores asumen que el modelo utiliza exclusivamente criterios cualitativos con una medida simple de atributos (Alloza, 2006). En la misma línea, Caruana (2008) cuestiona que “the operationalization of the RQ instrument is inadequately grounded in theory and it is hard to see how the definition used has guided instrument development” (p. 203).

Bajo la opinión de los expertos, el modelo Reptrak es el que menos inconvenientes tiene, entre otras razones porque se trata de un modelo cuantitativo que permite calcular la importancia de los atributos y las dimensiones (Hernández et al., 2007). Los grupos de interés sobre los que se aplica el modelo son básicamente directivos a través de entrevistas en profundidad y a público en general a través de grupos focales (López & Sebastián, 2009).

Una conclusión que se puede sacar del análisis general de estos métodos de evaluación de la RC es que no hay modelos infalibles. La valoración de los intangibles de una empresa siempre será una tarea dispendiosa y de alguna manera subjetiva. Por eso es necesario continuar la búsqueda de metodologías que permitan evaluar correctamente la RC.

## 2.5. La investigación de la RC

Debido al reciente interés que han suscitado los valores intangibles, tanto académicos como investigadores han comenzado a indagar por los diversos factores que afectan la reputación de las compañías. Si bien se pueden encontrar estudios importantes desde Fombrun & Van Riel (1998), la mayor explosión se presenta a partir del año 2009.

Los estudios referenciados tienen diversos enfoques de acuerdo a las necesidades de las empresas y a las propias expectativas de los investigadores. Las más relevantes investigaciones relacionadas con la RC se han agrupado en cinco grandes bloques, teniendo como parámetro de selección las que más estrecha relación guarden con las teorías asociadas a los *stakeholders*, las empresas de comunicación y la RSC. Además, su análisis se realizará en orden cronológico de tal forma que se pueda verificar su evolución (Tabla 17).

**Tabla 17. Investigaciones relacionadas con la RC**

<b>Relación</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Autores</b>
RC – Conceptualización y propuestas de medición	Creación de sistema de medición de la RC	Fombrun, Gardberg & Sever (2000)
	Evaluación y medición de la RC	Villafañe (2001)
	Estado del arte de la RC	Schwaiger (2004)
	Dimensiones que configuran la RC	López & Iglesias (2006)
	Herramienta para medir la RC	Martínez & Olmedo (2009)
	Comparación de diferentes modelos de evaluación de la RC	Suviri (2010)
	Relación de la RC con la identidad	Abratt & Kleyn (2012)
	Comparativa de índices de medición de RC a través de criterios de validez	Sarstedt, Wilczynski & Melewar (2013)
	Interacción de la empresa con los <i>stakeholders</i>	Mahon (2002)
RC – <i>Stakeholders</i>	Percepción de los directivos sobre la RC	Susaeta, Pin & Belizón (2008)
	Percepciones sobre la RC de consumidores	Shamma & Hassan (2009)
	Satisfacción de los consumidores	Walsh, Mitchell, Jackson & Beatty (2009)
	Enfoque en las necesidades de un único grupo de interés	Dickinson et al. (2010)
	Construcción de RC en la mente de los <i>stakeholders</i>	Orozco & Muñoz (2012)
	La importancia de los <i>stakeholders</i> en las empresas de comunicación	Orozco & Ferré Pavia (2012a)
	Tipos de RC asimilados por los <i>stakeholders</i>	Mishina, Block & Mannor (2012)

	El impacto de la RC en empleados y usuarios	Hillenbrand, Money & Ghobadian (2013)
	Gestión de la RC por parte de directivos	Casado (2013)
	Incidencia de la RC en lealtad de consumidor	Helm & Tolsdorf (2013)
	La incidencia de la RC en los empleados	Mehtap & Kokalan (2013)
RC – Comunicación & Medios	Cobertura en medios influencia en la RC	Kiouis, Popescu & Mitrook (2007)
	Visibilidad de empresas en medios y su influencia en la RC	Capriotti (2009c)
	Construcción de espacios en medios y su impacto en la RC	Mosto (2010)
	La comunicación en internet y la RC	Aula (2011)
	Efecto de la comunicación de crisis en la RC	Schultz, Utza & Göritz (2011)
	Imagen y reputación en la web	Piazzo (2012)
	Antecedentes de RC en cadenas televisivas	Vila & Küster (2013)
RC – Marketing	Posición competitiva asociada a la RC	Fombrun & Van Riel (1998)
	La RC en el sector de los servicios turísticos	García (2002)
	Relación de la RC con el valor de marca	Alloza (2005)
	RC en los clubes de fútbol	Olabe (2012)
	Impacto de la RC en el riesgo corporativo	Delgado, Quevedo & Diez (2013)
RC – RSC	Acciones socialmente responsables y la posterior disposición de los consumidores	Fernández & Merino (2005)
	Convergencia entre la RSC y la RC	Freeman (2006)
	Relación de las acciones de RSC con la identidad y la RC	Lauring & Thomsen (2008)
	Influencia de la RSC y la credibilidad en la RC	Berens & Van Rekom (2008)
	La RSC como estrategia para conseguir imagen y RC	García & Llorente (2009)
	Percepción de los consumidores de las acciones de RSC	Castaldo, Perrini, Misani & Tencati (2009)
	Construcción de RC a través de campañas publicitarias de RSC	Orozco & Roca (2011a)
	Atributos de los públicos en las acciones de RSC y su relación con la RC	Kim (2011a)
	Impacto de la RSC en la RC según el tipo de industria	Melo & Garrido (2012)
	Influencia de publicidad de la RSC en valor de marca	Saeedniaa & Sohanib (2013)

**Fuente:** Elaboración propia (orden por fecha).

### 2.5.1. Relación RC – conceptualización y propuestas de medición

El hecho de que la RC sea una teoría en las primeras etapas de su desarrollo hace que sus investigaciones vayan también encaminadas a su evolución epistemológica. Esta característica genera una diversidad de estudios en los que lo importante no ha sido la

aplicación de un modelo empírico sino primero sentar las bases de su conceptualización teórica y luego la propuesta de índices sin llegar a la evaluación del mismo.

Uno de los primeros estudios realizados por Fombrun et al. (2000) abogaba por la importancia de crear un índice que evaluara la reputación de las empresas, de tal forma que se contara con una medida válida con la cual valorar los intangibles. Además formulaban sugerencias importantes para esta época ya que planteaban que “a new, more robust measure of corporate reputation measure was needed that would elicit the perceptions of multiple stakeholders groups and establish the multidimensionality of the construct” (p. 254).

En el año siguiente Villafaña (2001), pionero de las teorías asociadas a la RC en España, propone que la reputación desplace otros valores relevantes como el bursátil. Inclusive da a conocer las bondades del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), índice de su propia autoría creado en el 2000 para medir la reputación de algunos sectores de empresas que operan en España. En la actualidad este índice funciona en países como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

Posteriormente se realizó una investigación dedicada al estado de la cuestión a través de revisión bibliográfica, además de una propuesta de modelo con varias dimensiones con el cual evaluar la reputación (Schwaiger, 2004). El modelo propuesto, aunque no se evaluó en su totalidad, constaba de dos dimensiones: capacidad y simpatía. En la misma línea López & Iglesias (2006) relacionaron la reputación con las variables del rendimiento empresarial. Dentro de sus resultados confirman “la naturaleza multidimensional del recurso reputación y la influencia del rendimiento pasado en la percepción directiva actual de la reputación y la de esta última en el rendimiento futuro” (p. 139). Es de resaltar el hecho que la evaluación realizada sobre la RC se hizo únicamente a directivos y no a toda la cadena de valor, práctica que es la más común en los estudios de campo de este tipo.

El diseño de modelos continúa con la propuesta realizada por Martínez & Olmedo (2009). Su propuesta tiene como objetivo integrar propuestas de otros autores y así aplicarla a diferentes grupos de interés. Como ocurrió con otros investigadores, su estudio no desarrolló ningún trabajo empírico, con lo cual no se validaron las escalas de medición propuestas. La conclusión más relevante giró en torno a:

La dificultad de realizar un índice de medida de la reputación adaptado a cualquier sector de actividad, dada la singularidad de cada uno de ellos (grado de regulación legislativa, compromiso u obligaciones con el medio ambiente, presiones de los *stakeholders* o exigencias de seguridad del empleado) y a las diferentes medidas de rendimientos financiero que se pueden utilizar (contables, de mercado o mixtas) (Martínez & Olmedo, 2009, p. 140).

Esta aseveración de Martínez & Olmedo (2009) es esencial ya que admiten los conflictos al intentar evaluar la RC en distintas empresas y sectores utilizando la misma herramienta. Las diversidades de la compañía, de sus marcas, de sus cadenas de valor, de sus sectores, entre otros, imposibilitan aplicar una sola herramienta en todos los sectores empresariales.

Dada la dificultad manifiesta de evaluar los aspectos relacionados con la RC, Suviri (2010) reconoce en su investigación que “nos encontramos ante un activo de naturaleza intangible, compleja y heterogénea y por ende, incapaz de ser evaluado de forma homogénea y consensuada” (p. 180). Pero el autor va más allá y ratifica la poca validez que muchos investigadores le otorgan a los rankings internacionales:

La primera conclusión a la que se ha llegado y que da respuesta a la problemática principal es que no existe un marco homogéneo y consensuado de gestión y evaluación de la Reputación Corporativa, lo cual dificulta en gran medida la comparación y credibilidad de los rankings que se establecen al efecto (p. 186).

La falta de investigaciones que definan los conceptos asociados a la RC hizo que Abratt & Kleyn (2012) plantearan un análisis sobre las dimensiones constitutivas de la identidad, la marca y la reputación. Sus conclusiones justifican que dichos conceptos no son intercambiables, pero lo más importante es que proponen que las próximas investigaciones realizadas por otros autores se realicen a toda la cadena de valor y no solo a los consumidores o a los directivos como se viene haciendo hasta el momento:

There is an opportunity for academic researchers in the area of corporate branding to extend their research on brand experience, brand relationships and brand communities beyond customers as stakeholders to all stakeholder groups (p. 1060).

Al problema de tomar como base solo algunos de los *stakeholders* que conforman toda la cadena de valor se le suma que los índices actuales de RC no poseen criterios de validez sólidos ni claros, razón por la cual “the differences in the results of the rankings



clearly illustrate the problems managers face when assessing their company's reputation" (Sarstedt et al., 2013, p. 337).

Estas investigaciones no solo corroboran el hecho de que en la actualidad hay problemas reconocidos con los índices que miden la Reputación Corporativa de las empresas, sino que además apoyan la creación de herramientas más específicas que se amolden a líneas económicas específicas con diferenciación en todos los grupos de interés.

### **2.5.2. Relación RC – *stakeholders***

La mayor preocupación de los directivos de las compañías que están relacionados con el tema de la RC es identificar su impacto en los *stakeholders*, pero en especial en los consumidores y/o usuarios. Teniendo presente las expectativas del sector empresarial, la mayoría de las investigaciones se han enfocado en un solo grupo de interés, sin tener presente la relevancia de la RC en toda la cadena de valor.

La investigación de Mahon (2002) referenciaba la interacción entre la empresa y los *stakeholders*, basado exclusivamente en referencias bibliográficas. Su postura frente a los grupos de interés se limitó a considerar que la relación entre éstos y la RC está mediada por diversas disciplinas, lo que requiere un abordaje holístico.

Quienes implementaron un estudio cualitativo fueron Susaeta et al. (2008). Su objetivo básico era conocer la percepción que altos directivos de empresas (Chief Executive Officer - CEO) tienen sobre la RC y comparar diferencias entre sectores. El estudio concluye que "las tres características más relevantes del perfil reputacional del CEO son: la credibilidad, la visión estratégica y la comunicación externa" (p. 2). Los hallazgos son importantes pues comparan percepciones en distintos sectores empresariales, pero carece de la visión *multistakeholder* de la RC.

Con respecto a los usuarios finales, una investigación referenciada por Walsh et al. (2009) reveló que los altos niveles de satisfacción de los consumidores impactan positivamente en la RC. Otros estudios similares han demostrado igualmente que los estándares de calidad o el servicio de una empresa pueden generar un mayor impacto en la reputación que las acciones de RSC.

Otra investigación en la que se involucraban por lo menos dos grupos de interés examinaba la RC de consumidores y no consumidores (Shamma & Hassan, 2009).

Ambos investigadores describen que hay diferencias perceptuales entre ambos grupos, pero la conclusión más significativa gira en torno su posición respecto a la RSC:

The findings of this study revealed that the formation of perceptions about corporate reputation differ between customers and noncustomers. The dimension of emotional appeal is specific to the customer group and the dimension of vision and leadership is specific to the noncustomer group. Finally, social and environmental responsibility was not a significant element in forming the perceptions about corporate reputation for both customers and non-customers (p. 326).

Además de indicar que la RSC no es el factor decisivo en la construcción de RC, corroborando los hallazgos de Walsh et al. (2009), plantean que los pilares principales para la construcción de RC son: la calidad y el desempeño financiero de la empresa.

Los *stakeholders* también han sido el foco de los estudios de Mishina et al. (2012). Sus exploraciones indagaban por la forma en que diferentes tipos de reputación se construyen en los grupos de interés, y la habilidad de los directivos para proteger dicha construcción. En su investigación concluyen que los *stakeholders* asumen dos tipos de percepciones con respecto a la RC, “lo que la organización puede hacer” y “lo que a la organización le gustaría hacer”. Ambos tipos de reputación son validas para generar RC, lo que permite a los autores proponer que la empresa seleccione la que considere más conveniente según situaciones particulares.

Algunas investigaciones intentan entender la manera en que se crea RC en los *stakeholders*, pero otras lo hacen partiendo de la base de cómo las acciones llevadas a cabo por los grupos de interés impactan la reputación de las empresas. El estudio realizado por Orozco & Ferré Pavia (2012a) evidencia como la mala gestión de una empresa de comunicación y el poder de los *stakeholders* puede perjudicar gravemente la RC. Más aún, proponen que mediante el diálogo transparente en las redes sociales y la puesta en práctica de acciones de RSC se puede mejorar los vínculos con estos colectivos.

Una investigación en la que se analiza de forma fragmentada la cadena de valor interpreta la manera en que empleados y usuarios asumen el respaldo que ofrece la marca para la creación de RC (Hillenbrand et al., 2013). Los hallazgos defienden la idea de que la RC impacta en empleados y usuarios según tres procesos correlacionados:

First. In terms of ‘self-related’ CR experiences that customers and employees have through their own interactions with the organization; second, in terms of ‘others-related’ CR experiences that customers and employees have of how organizations relate to a

wider stakeholder constituency; and third, in terms of beliefs that stakeholders form about the CR of the organization, which result from these two types of experiences (Hillenbrand et al, 2013, p. 141).

Las últimas investigaciones sobre Reputación Corporativa siguen utilizando un solo grupo de interés para dar cuenta de las percepciones de los *stakeholders*. En primera instancia, Casado (2013) realiza entrevistas vía correo electrónico con empleados encargados de la RC de las empresas. Las conclusiones más relevantes de su estudio admiten que a los grupos de interés a los que se les da mayor importancia es a los empleados y a los clientes, descuidando de manera tajante a los demás *stakeholders*.

En un análisis sobre la lealtad y la RC en consumidores, Helm & Tolsdorf (2013), emiten conclusiones interesantes pues sostienen que tener una buena reputación no exime a las empresas de los malos resultados de una crisis. Inclusive llegan a asegurar que cuando una empresa tiene una buena reputación los consumidores tienen mayores expectativas, con lo cual al momento en que aparece una crisis, este grupo de *stakeholder* se ve impactado de manera negativa.

En contraposición a la idea de los anteriores investigadores, Mehtap & Kokalan (2013), aseguran que luego de analizar los empleados de algunas corporaciones de televisión y bancos con buena Reputación Corporativa, estos *stakeholders* asumen comportamientos más colaborativos, comparten información y en general se muestran más receptivos a las sugerencias y a mejorar su trabajo.

Los estudios descritos previamente, en donde prevalece la falta de exploraciones que tomen toda la cadena de valor, abren un campo de acción importante para estudios futuros en donde la participación de todos los *stakeholders* sea la base fundamental.

### **2.5.3. Relación RC – comunicación & medios**

Si bien es cierto que las empresas de comunicación, en especial los medios de comunicación, han tenido una injerencia directa sobre la reputación de las empresas, en este sector han sido menos importantes las acciones e investigaciones relacionadas con la RC.

Los estudios en este ámbito son mucho más recientes que los que tratan la conceptualización o la relación con los *stakeholders*. Uno de ellos investigó la influencia de la cobertura de medios y las relaciones públicas en la RC (Kioussis et al.,

2007). Tomando como muestra 28 empresas de Estados Unidos, encontraron “a positive correlation between public relations messages tone and media coverage tone, but again found no relationship between the salience of affective attributes and corporate reputation or financial performance” (p. 161).

En una dirección similar, Capriotti (2009c) se preocupó por saber el nivel de visibilidad de las compañías del Ibx 35 en los cuatro más importantes periódicos de España, además de los atributos económicos y sociales que se le asignaban a dichas empresas. El autor referencia dos grandes resultados: “larger companies, with good reputations and oriented to mass consumption, have more visibility in newspapers, and companies are basically presented as economic and not social actors in society” (p. 225).

La relación entre la construcción de espacios en medios masivos y su impacto en el desarrollo de RC fue el objetivo básico de la investigación de Mosto (2010). Una consideración de suma importancia precisa que las empresas de comunicación no conocen ni desarrollan acciones con el fin de conocer su RC:

Las empresas como productores primarios de información y como objeto de comunicación de otros productores primarios y secundarios (los medios), desconocen, en muchos casos el posicionamiento o los resultados de sus propias gestiones y de las de terceros que los involucran. No existen, hasta el momento, desarrollos metodológicos aceptados por la academia y probados profesionalmente con capacidad de cuantificar lo ofrecido en términos comunicacionales por los medios masivos de comunicación (p. 105).

La conclusión a la que llega Mosto (2010) es una evidencia fehaciente de la falta de herramientas de investigación que aborden el impacto de la RC de las empresas de comunicación.

Por otra parte, Aula (2011) concluye en su investigación que la comunicación en línea tiene un impacto positivo en las estructuras asociadas a la reputación de las empresas. Además expresa que “online communication can be used to influence the assessments made by stakeholders about an organization’s products and services, corporate responsibility, success, its ability to change and develop, and its public imagen” (p. 28). El autor también recalca que a pesar de que esta comunicación puede tener un impacto positivo en la reputación, no es recomendada en las instancias en las que se desea construir confianza, pues esta condición requiere unas circunstancias diferentes.

Dentro de los estudios relacionados con los medios de comunicación se puede referenciar el llevado a cabo por Schultz et al. (2011), en el que se analizaron los efectos de los públicos ante estrategias efectuadas en redes sociales en crisis de comunicación. Los resultados indicaron que el medio es más importante que el mensaje, debido a que se obtuvieron mayores impactos en los públicos cuando se cambió el uso del medio que cuando se modificó el tipo de mensaje.

La Reputación Corporativa en cadenas de televisión es el centro de la investigación realizada por Vila & Küster (2013). Sus resultados explican cómo la reputación tiene gran importancia para una cadena de televisión, especialmente por el hecho de que el mercado se presenta cada vez más fragmentado y segmentado. Sus sugerencias apuntan a mejorar tanto la calidad percibida como la identidad de las empresas de comunicación.

#### **2.5.4. Relación RC – marketing**

La RC como parte fundamental de los valores de las empresas tiene una estrecha relación con las acciones de marketing. A pesar de ello son menores las investigaciones que relacionan la RC con el desempeño empresarial o el marketing.

Según Alloza (2005), se observa una relación positiva entre la RC y su contribución al fortalecimiento del valor de la marca. También señala que esta relación positiva le genera valor a la empresa y provoca un crecimiento de su rentabilidad.

En el plano deportivo también se han analizado el impacto de las acciones empresariales en RC. La conclusión a la que llega Olabe (2012) después de su estudio es que la conducta social de las organizaciones deportivas está decididamente orientada a incrementar la reputación y la notoriedad en un ámbito diferente al estrictamente competitivo.

Ya en el plano de los riesgos asociados a las empresas, se ha encontrado que una buena RC genera estabilidad de los *stakeholders* disminuyendo el riesgo empresarial y mejorando su desempeño (Delgado et al., 2013).

### 2.5.5. Relación RC – RSC

La proliferación por parte de compañías de iniciativas de RSC ha generado de igual manera un incremento en las investigaciones en las que se intentan conocer su relación e impacto en la RC.

No se puede ser categórico al concluir si las acciones de RSC generan resultados positivos en la RC pues en el ámbito académico se encuentran resultados dicotómicos. Mientras que por ejemplo Morsing, Schultz & Nielsen (2008) demostraron que la comunicación de la RSC impactaba favorable y directamente en la Reputación Corporativa de las empresas, otros investigadores como Shamma & Hassan (2009) y Walsh et al. (2009) consideraron que la RSC no es un factor primordial en la construcción de RC. Aunque no exista consenso al respecto lo trascendental es identificar la variedad de estos estudios y sus resultados más notables.

Las actuaciones socialmente responsables son valoradas positivamente por parte de los consumidores. Esta fue una de las conclusiones a las que llegaron Fernández & Merino (2005) en su investigación sobre la posibilidad de que este grupo de interés pague por las actuaciones responsables. Su investigación basada en cuatro grupos focales y entrevistas a 54 individuos propone que próximos estudios recurran a métodos de valoración con múltiples atributos para obtener mejores resultados sobre la RC.

Otro importante defensor de la positiva relación entre la RSC y la RC es Freeman (2006). Para este investigador hay evidencia que demuestra el poder e impacto que sobre las percepciones de los *stakeholders* genera la RSC. En sentido contrario, Garay & Sánchez (2006) exponen que “la responsabilidad corporativa es una condición necesaria pero no suficiente de la reputación” (p. 232). Aunque opinan que la influencia es importante creen que otros factores son mejor valorados por algunos grupos de interés.

En el plano de la comunicación, Berens & Van Rekom (2008) analizaron la influencia de la comunicación de la RSC en la RC y encontraron una relación positiva:

Our results show that factualness positively influences the diagnostic value of a corporate advertising message for inferring the organization’s CSR, and, via this path, leads to a significantly more positive reputation regarding CSR. In addition, the results show that message factualness has a positive influence on the credibility of the message, which, in turn, significantly enhances the organization’s reputation for corporate ability (p. 112).

Basados en estos resultados, los autores sugieren que la comunicación de la RSC debería incluir información factual, es decir, una comunicación en donde se hagan evidentes las acciones de RSC.

En un análisis de García & Llorente (2009) basado en el estudio de páginas web y artículos en revistas comprueban que la RSC sienta las bases para una buena imagen corporativa y una fuerte RC. Quienes son mucho más categóricos en sus resultados fueron Castaldo et al. (2009) pues destacan que:

When the products sold by the company embody ethical or social values, positive corporate CSR associations come into play. Consumers will trust companies with strong reputations to deliver on the implicit promise of these products. Consumers will be especially attentive to a company's reputation for respecting and caring about them (p. 12).

Se ha insistido en la idea de no ser categóricos al asegurar si la RSC influye en la RC. Esta misma sugerencia la hace Kim (2011a), sobre todo porque las percepciones del público dependerán del conocimiento previo que tienen de la compañía: "If a corporation had a good prior reputation, its CSR practice would be perceived as a mutually beneficial activity. But, if the company's prior reputation was not favorable, the practice would be interpreted as a self-interested activity" (p. 89).

La afirmación anterior pone de manifiesto la idea de que la reputación se va construyendo a largo plazo y que una organización reputada tiene unas mayores posibilidades de sobrevivir ante una crisis. Esto quiere decir que las empresas tienen una especie de tanque de reserva donde pueden almacenar su reputación ya que los *stakeholders* sabrán reconocer sus acciones y esfuerzos previos.

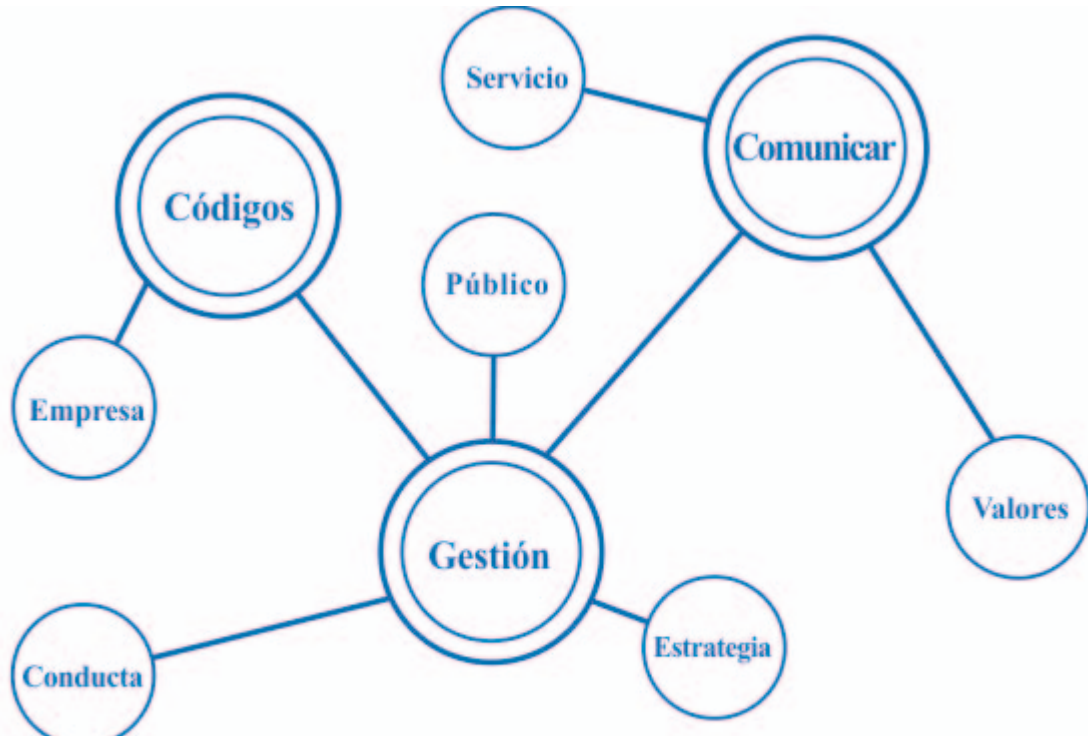
Melo & Garrido (2012) proponen que la RSC es la clave para potenciar la RC y para duplicar las ventajas competitivas de las empresas. Aunque sus resultados indican que la RSC sí tiene un impacto sobre la RC, este difiere según el sector empresarial o industrial al que pertenece la empresa.

A propósito del impacto de la RSC, Saeedniaa & Sohanib (2013), examinaron la manera en que la RSC afecta el valor de marca a través de la satisfacción de los consumidores. Sus resultados advierten que "CSR has a positive impact on customer satisfaction and could help build firm reputation and brand equity. However, our survey did not confirm that CSR had any positive impact on corporate reputation or brand equity" (p. 1143). Este hecho permite reconocer que hasta ahora las investigaciones

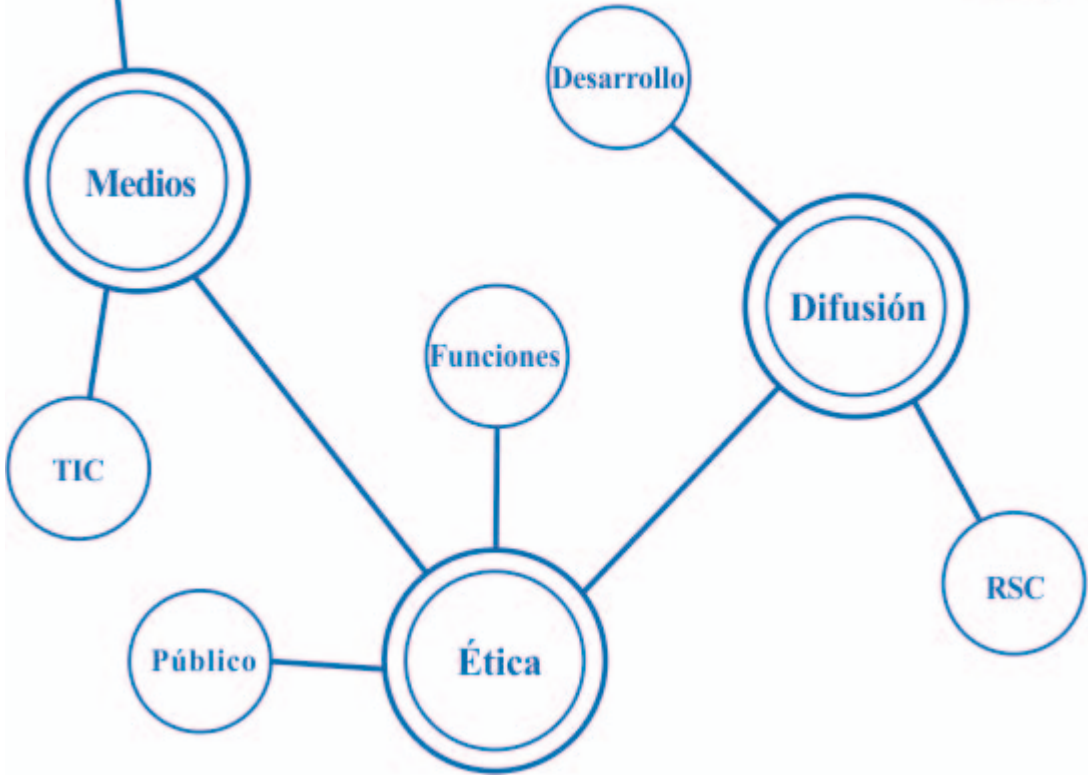
sobre RSC no emiten conclusiones categóricas, lo que abre el espacio para continuar con indagaciones que esclarezcan el camino de la influencia de la RSC en la Reputación Corporativa.

Una vez realizado este corto estado de la cuestión sobre investigaciones relacionadas con la RC quedan varias conclusiones dignas de mención. Las principales son la falta de metodologías y herramientas que indaguen por la RC, la inexistencia de consenso en los resultados y la necesidad de tener en cuenta en los estudios a toda la cadena de valor. Además, la situación actual convierte en apremiante desarrollar investigaciones sobre la RC en las empresas de comunicación como una vía eficaz para conocer las percepciones de todos sus *stakeholders*.





**RSC Y RC EN EMPRESAS DE COMUNICACIÓN**





### 3. RSC Y RC EN EMPRESAS DE COMUNICACIÓN

Dos nuevos paradigmas de la comunicación vienen formándose en los últimos años. En primer lugar, la preocupación de las empresas de comunicación y de los *stakeholders* por temas relacionados con la RSC, y en segundo término, la nueva relevancia que se le da a la construcción de reputación en las empresas de comunicación. Sin embargo, el ámbito de la investigación sobre la relación RSC y RC en las empresas de comunicación se encuentra en una situación de desatención.

Las empresas de comunicación juegan un rol predominante en estos nuevos paradigmas ya que son quienes reciben la afluencia de comunicación proveniente de las iniciativas de RSC. Además son las garantes del vínculo creador de RC a través del contacto con los *stakeholders*. Es en este momento cuando los valores promulgados por la ética, la RSC y la RC deben ser utilizados como elemento de cohesión entre las organizaciones y sus grupos de interés.

Es así como los profesionales de las empresas de comunicación deben reconocer la relevancia de la ética como vía para ofrecer este importante servicio público sin renunciar a poner en práctica sus propias convicciones morales (Chillón, 2010). Este aspecto de la responsabilidad de las empresas de comunicación comienza a ser tan preponderante que deja de ser una preocupación minoritaria, y debe convertirse en un nuevo asunto social (Aznar, 2005a).

Lamentablemente, estos paradigmas relacionados con las empresas de comunicación no solo han surgido de las nacientes preocupaciones del sector y de sus *stakeholders*, sino por las generalizadas prácticas de corrupción en estamentos políticos, en empresas públicas y privadas, en medios de comunicación, entre muchos otros. En este contexto Jaehnig & Onyebadi (2011) abogan por una mayor atención a temas relacionados con la ética, la RSC y sobre todo por salvaguardar los intereses de los *stakeholders*.

### **3.1. Gestión responsable de las empresas de comunicación**

#### **3.1.1. Los códigos deontológicos en empresas de comunicación**

En las empresas de comunicación, como en cualquier otra industria, existen códigos propios de conducta, que determinan el accionar de las personas que comparten una profesión. Los primeros códigos de esta índole en España aparecieron a partir de los libros de estilo de la Agencia EFE en 1975, luego del periódico El País en 1977 y de La Vanguardia en 1986 (Alcoba, 2009). Algunos autores que han analizado las características de estos postulados en las empresas de comunicación (Codina, 2001a; Echaniz & Pagola, 2004; García-Marzá, 2004; Videla, 2004; Aznar, 2005a; Cortina, 2005; White, 2007; Gullín, 2008; Chillón, 2010; Silverstone, 2010), justifican la necesidad de una actuación ética de los profesionales de la comunicación anteponiendo los códigos deontológicos de la empresa. Bajo esta visión Gozávez & Lozano (2004) no solo solicitan una actuación ética sino que deducen que los códigos éticos de los profesionales de la comunicación deberían incluir recomendaciones, virtudes, ejemplos, actuaciones y motivaciones.

Sin embargo, la preocupación más reiterativa de muchos investigadores es la postura de empresas donde se implementan códigos éticos como estrategia que proporcione una imagen positiva en el mercado (Sánchez, 2001). Este hecho no solo es menester de las empresas de comunicación, sino que ha venido siendo observado con mucha atención desde que la RSC comenzó a ser utilizada como “lavado de cara”. Pero no se puede equiparar la práctica ética con las iniciativas de RSC, debido a que “el cumplimiento de las normas no supone automáticamente que una empresa sea una empresa ética, únicamente quiere decir que cumple los mínimos morales” (Videla, 2004, p. 144).

En los más básicos postulados de la RSC se reconoce que las empresas que desarrollan acciones de RSC deben cumplir con los criterios mínimos que le exige la sociedad, pero que realmente deberían ir más allá y procurar prácticas que impacten la triple cuenta de resultados.

Un factor que ha mejorado la implementación de los códigos dentro de las empresas de comunicación es la concepción de la RSC como razón de ser de la organización. La proliferación de competidores hizo que lo más importante para las

empresas fuera tener productos de calidad con el fin de generar audiencia. Con la irrupción de la RSC en el sector no solo se le da relevancia al producto final sino a todo el proceso organizacional pues “durante siglos, las grandes cuestiones deontológicas, se han referido principalmente a la elaboración de los productos y servicios de información y entretenimiento. Sólo en las últimas décadas se ha concedido más atención al ámbito empresarial de la comunicación” (Sánchez, 2001, p. 22).

Pero los códigos deontológicos de las empresas de comunicación exigen condiciones específicas, determinadas por las propias características del sector empresarial al que pertenecen. La perspectiva de una ética periodística que asumen plantea condiciones como el análisis de documentación amplia y apropiada o la comparecencia de todos los implicados (Chillón, 2010).

Por ejemplo Sotelo (2001) propone criterios para los códigos profesionales que se acercan mucho a las consideraciones de la RSC: respeto a la legislación, uso correcto de los recursos económicos, protección del medio ambiente, seguridad de los empleados, entre otros. En los puntos en donde este mismo autor hace mayor énfasis es en la claridad de la información difundida, protección de información confidencial o veracidad de la comunicación comercial.

Los códigos deontológicos en las empresas de comunicación tampoco deben ser asumidos como las normas básicas de la empresa que solo se tienen en cuenta en momentos de un problema ético o de una crisis de reputación. Al igual que la misión, la visión y las acciones de RSC de la empresa, debe ser un marco de referencia constante sobre el que los profesionales desarrollen su plan de acción y su estrategia comunicacional.

Cabe precisar además que lo importante respecto a los códigos de conducta y las acciones de RSC no será el cumplimiento de mínimos por parte de la empresa, sino la forma en que la organización asume los valores éticos que condicionan su gestión.

### **3.1.2. Los valores éticos de las empresas de comunicación**

De la misma forma en que la RC se construye a través de valores intangibles, las empresas de comunicación cuentan con valores éticos que les permiten cumplir con los códigos deontológicos y con la triple cuenta de resultados de la RSC.

Los académicos que han descrito los valores intangibles con los que se construye RC en las organizaciones (Alsop, 2004; Jackson, 2004; Fombrun & Van Riel, 2004; Villafañe, 2004a; Griffin, 2009; Pizzolante, 2009; Doorley & García, 2011; Komisarjevsky, 2012) consideran que los más importantes son: confianza, transparencia, credibilidad, calidad, prestigio, innovación, responsabilidad y experiencia. En el caso de los valores éticos que deben promulgar las empresas de comunicación los investigadores (Azurmendi, 2001; Ocampo, 2002; Prats, Buxarrais & Tey, 2004; Echaniz & Pagola, 2004; Videla, 2004; Camps, 2008; Codina, 2009; Restrepo, 2009; Maciá & Herrera, 2010; Silverstone, 2010) le dan prioridad a la veracidad, objetividad, pluralidad, libertad, diálogo, credibilidad, confianza y honestidad.

Existe una evidente coincidencia entre los valores intangibles de la RC con los valores éticos de las empresas de comunicación. Incluso si se hace el mismo ejercicio con los valores de la de RSC se tienen muchos elementos concurrentes.

Para Azurmendi (2001) la forma de medir una actuación ética por parte de un profesional de la comunicación es tener en cuenta la veracidad y salvaguardar el honor en la vida privada o en la imagen de las personas o las instituciones. Estos dos puntos básicos no son suficientes para Ocampo (2002) pues cree que los valores éticos no se pueden limitar a la proclamación de principios abstractos. Sin embargo plantea que la conciencia, el respeto, la verdad y la cohesión social son los aspectos fundamentales para la formación ética de los periodistas.

Una posición más pragmática la ofrece Cortina (2004) pues acepta que la ética de las empresas de comunicación debería sintetizarse en no mezclar información con opinión y ofrecer informaciones contrastadas. Aunque Echaniz & Pagola (2004) asienten la posición de Cortina, la observan como “vicios adquiridos por los medios de comunicación”. En su caso plantean que “en la actividad periodística entran en juego cuatro valores éticos fundamentales: la verdad y la veracidad, la libertad, la dignidad de las personas, la responsabilidad” (Echaniz & Pagola, 2004, p. 131).

En donde hay mayor consenso es en la idea de que en las empresas de comunicación no pueden predominar solo las consideraciones económicas. Tanto para Videla (2004) como para Mateo, Bergés & Sabater (2009), el fin último de estas empresas no debe ser ganar dinero, ya que la retribución monetaria solo puede ser un

medio para subsistir con independencia y profesionalidad. Pero esta no es una labor fácil ya que como lo interpreta Restrepo (2009), las empresas de comunicación tienen parámetros éticos de difícil cumplimiento pues “su más ardua tarea es armonizar ética y dinero” (p. 88).

Desde la perspectiva de la ética de mínimos, Camps (2008) resume en dos ideas los valores que deben asumir las empresas de comunicación: “no hacer daño a las personas y no hacer daño a la democracia” (p. 394). Esta posición de asumir los valores éticos mínimos dentro de las organizaciones choca con las condiciones que intenta difundir la RSC. En esa medida, Silverstone (2010) cree que las responsabilidades no se limitan a cuestiones prácticas de la cobertura informativa. Con lo cual la RSC es la mejor opción para conjugar el diálogo entre los *stakeholders* y las empresas con el fin de generar espacios éticos en donde prevalezca la transparencia (Ferré Pavia & Orozco, 2011).

### **3.1.3. La responsabilidad de las empresas de comunicación ante sus *stakeholders***

La teoría de los *stakeholders* trajo consigo grandes beneficios para los públicos de las empresas, pero al mismo tiempo ha generado dificultades en el cumplimiento de los compromisos de las organizaciones. Antes de la aparición de esta nueva forma de concebir a los públicos, los intereses estaban centrados en satisfacer las necesidades de los directivos, accionistas y “públicos objetivos”. Ahora las empresas son responsables de sus acciones ante grupos de interés más amplios, generando una alta complejidad en su gestión.

Las empresas de comunicación no se escapan de la complejidad que suscita esta nueva concepción de los *stakeholders*, puesto que “for a media company, this relationship with the community is far more complicated than for most other corporations” (Stern, 2008, p. 56).

Los medios de comunicación generalmente han hecho caso omiso de las necesidades de sus públicos puesto que el diálogo necesario para que se conozcan las expectativas de uno y de otro ha sido muy limitado. La mejor forma de entender esta relación la sintetiza Aznar (2005a) al denunciar que:

Más que de una verdadera relación horizontal de comunicación entre medios y público, se genera en realidad una relación vertical y asimétrica entre emisores y receptores, en la

que el público desconoce al emisor – su identidad, sus técnicas, sus criterios, sus valores, etc. – y éste ignora a aquél – sus necesidades, sus demandas, sus derechos, etc. (p. 214).

En las empresas de comunicación la mayor responsabilidad había sido suscrita a entregar un producto o servicio de calidad y cumplir con las obligaciones ante los accionistas. Las responsabilidades con respecto a otros grupos de interés como los proveedores, los anunciantes o las instituciones quedaban relegadas a un segundo plano.

Las responsabilidades de las empresas de comunicación se amplían no solamente por la irrupción de la teoría de los *stakeholders* sino también por los intereses generados en las acciones de RSC. Según Stern (2008), la clave está en “continually promoting a balance among the interests of its wide range of stakeholders” (p. 63).

Este balance en el que las empresas de comunicación deben velar por los intereses de distintos grupos de interés se debe llevar a cabo a través de la RSC como herramienta ideal para gestionar las relaciones con todos los *stakeholders*.

### **3.2. Gestión de la RSC en empresas de comunicación**

La Responsabilidad Social Corporativa ha impactado el sector de los servicios, el de las organizaciones no gubernamentales, el sector público, y en gran medida el sector de las empresas privadas. Paradójicamente, las empresas de comunicación se encuentran dentro de un sector donde existe pobre gestión de la RSC y desatención en el desarrollo de sus investigaciones.

Esta afirmación se puede hacer si se tienen en cuenta aspectos tan diversos como el bajo impacto de la RSC en los medios de comunicación (Delgado, 2012), el desconocimiento generalizado de sus prácticas (Vives, 2010), el poco compromiso de estas empresas con la sostenibilidad (Fundación Alternativas, 2009), la falta de aplicación de índices de RSC (Gulyás, 2009), poca receptividad por parte de los medios de los temas de la RSC (Viñarás, 2010, Fernández, 2013) e incluso la baja participación de las empresas de comunicación en los informes de progreso del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Ferré Pavia & Orozco, 2011). Son muchas y muy variadas las razones que justifican el precario desarrollo de la RSC en empresas de comunicación.



A este lento avance del sector se le suma que muchas de las acciones que realizan las empresas de comunicación lo que intentan es simplemente mostrarse ante la sociedad como buenos ciudadanos corporativos (Ingenhoff & Koelling, 2012).

Basados en este primer diagnóstico se debe ser conscientes de la ardua tarea que deben cumplir las empresas de comunicación para revertir esta apremiante situación, con el objetivo de darle mayor importancia a su responsabilidad como empresa y como garantes de la difusión de los valores de la RSC.

### **3.2.1. La RSC de las empresas de comunicación**

Las empresas de comunicación, bien sean agencias de noticias, medios impresos o digitales, agencias de publicidad, cualquiera que sea su denominación, tienen que cumplir con unas responsabilidades propias de su quehacer y su función como organización. Pero son los medios de comunicación los que mayor alcance social tienen, lo que los convierte en las empresas que más implicadas deben estar con las acciones de RSC.

Aunque la responsabilidad que tienen los medios de comunicación en la sociedad ha sido abordada durante muchos años y por una gran variedad de investigadores, la RSC de los medios no ha contado con el mismo interés. Algunos de los investigadores que han realizado estudios específicos sobre la relación entre la RSC y los medios de comunicación (Fernández, 2002; Garay & Sánchez, 2006; Sánchez, 2007; Rey, 2008; Gulyás, 2009, González, 2009; Viñarás, 2010; Korin, 2011; Delgado, 2012; Fernández, 2013) coinciden en que estas empresas deben asumir que sus responsabilidades van mucho más allá de las que cumplen como medios de comunicación.

Las viejas responsabilidades de los medios: informar, formar, entretener e influir (Garay & Sánchez, 2006) le han abierto un espacio a las nuevas responsabilidades permeadas por la RSC. Al mismo tiempo estas empresas deben cumplir con sus propias responsabilidades sociales y dar a conocer a la opinión pública lo que significa la RSC. Esta doble responsabilidad recae en las empresas de comunicación porque según González (2009), se trata de un grupo de interés clave para muchos sectores empresariales. Este hecho de ser un grupo de interés para otras empresas convierte a los medios en el puente que requiere la RSC para su divulgación:

Los medios de comunicación cumplen hoy una labor de importancia capital tanto para las empresas como para los grupos de interés por su capacidad de difusión, denuncia,

prescripción... la RSE de los medios se traduce en el comportamiento de la empresa con la verdad, la disponibilidad, la transparencia y la inmediatez de la puesta en conocimiento de los hechos relevantes de todas las empresas y organizaciones que interesan a los grupos de interés. Renunciando a la complicitad o ‘mirada a otra parte’ de actuaciones empresariales de sus anunciantes que no las favorecen o son contrarias a la responsabilidad que les es propia según su sector y grupos de interés (Sánchez, 2007, p. 361).

La labor de difusión y aplicación de la RSC en las empresas de comunicación está en las primeras fases de su desarrollo aunque se espera que continúe creciendo. La posición de Fundación Alternativas (2009) lo justifica aclarando que las empresas de comunicación “aunque han sido uno de los últimos en mostrar interés por estas cuestiones, el sector se verá sometido a una presión en materia de responsabilidad social cada vez mayor” (p. 89). Esta presión ejercida sobre las empresas de comunicación ha surgido en parte por situaciones como la que denuncia García-Marzá (2003):

En definitiva, sin querer realizar ningún análisis sociológico, la situación actual de las empresas de comunicación vista desde esta idea del contrato moral no puede ser más decepcionante, por no decir dramática: asistimos, por una parte, a una creciente inmoralidad por parte de las empresas de comunicación que ni asumen ni quieren asumir su responsabilidad (p. 212).

Pero el papel de los medios de comunicación en materia de RSC no puede únicamente quedarse en la cobertura de noticias o la publicación de reportajes pagados (Vives, 2010). La RSC de las empresas del sector de las comunicaciones deberá incluir las condiciones mínimas de aplicación en cada organización, además de las responsabilidades propias que atañen a su gestión como grupo de interés estratégico (Tabla 18).

**Tabla 18. Responsabilidades de los medios de comunicación**

<b>Elaboración y difusión de contenidos</b>	<b>Políticas editoriales</b> transparentes y responsables, con pilares como la libertad de expresión y una toma de conciencia sobre los impactos de la comunicación en las audiencias o los usuarios
	<b>Contenidos diversos</b> para una audiencia variada, que no conduzcan a engaños, que protejan a los grupos vulnerables y no inciten a la violencia ni la intolerancia. Contenidos que creen conciencia sobre el desarrollo sostenible y la participación ciudadana, que respeten y fomenten los derechos humanos, que fomenten el aprendizaje, los conocimientos y las competencias, y una comprensión crítica sobre los medios
	<b>Contenidos periodísticos</b> imparciales y balanceados, que separen noticia de opinión, que den lugar a las distintas partes involucradas, con

	información debidamente confirmada, clara, precisa y puesta en contexto para que su sentido sea comprendido cabalmente
<b>Procedimientos y mecanismos de control</b>	<p><b>Código de conducta</b> que incluya aspectos como las normas sobre la recolección y edición de información, la relación con fuentes de información, y el manejo de datos privados y confidenciales brindados por la audiencia o los usuarios</p> <p><b>Manual de procedimientos</b> (en el caso de las empresas periodísticas, manual de redacción) que garantice la aplicación del código de conducta y la calidad de los contenidos</p> <p><b>Mecanismos de fiscalización</b> de normas éticas y de calidad por parte de las audiencias o los usuarios (espacios para comentarios y críticas y para corrección pública de errores, representante de la audiencia u ombudsman, etc.)</p>
<b>Propiedad y financiamiento</b>	<p><b>Propiedad de los medios</b> transparente y no monopólica, con comunicación sobre el modo en que está estructurada la propiedad del medio, las empresas relacionadas y los intereses que implica</p> <p><b>Fuentes de financiamiento</b> con fondos legítimos. Información del medio sobre las fuentes de financiamiento y sobre los vínculos políticos y económicos que conlleva el financiamiento y que podrían incidir en el accionar del medio</p> <p><b>Publicidad</b> responsable, que no esté en conflicto con las normas éticas y de calidad del medio. Actitud del medio frente a la publicidad de tabaco, alcohol, juegos de apuestas, productos de empresas que contaminan el medio ambiente de manera probada</p>
<b>Relaciones laborales</b>	<p><b>Condiciones laborales</b> dignas, tanto para los trabajadores permanentes como para los que trabajan por cuenta propia, en lo que hace a cuestiones como salud, seguridad y protección (utilización de computadoras y máquinas de edición, comportamiento y material de protección en la cobertura de catástrofes, etc.)</p> <p><b>Desarrollo laboral</b> con capacitación que contribuya a la aplicación de una política editorial responsable, siguiendo sus normas éticas y de calidad en la elaboración y difusión de contenidos, y con valoración de la creatividad</p>

**Fuente:** Korin, 2011, p. 196.

Se debe tener presente que las responsabilidades de los medios de comunicación que presenta Korin (2011) no tienen en cuenta los aspectos ambientales, ya que se enfoca básicamente en los grupos de interés internos de la empresa. En el ámbito de las responsabilidades ambientales de los medios, Fundación Alternativas (2009) considera que la mayor implicación en este aspecto no debería ser solamente aplicar políticas internas sino también fomentar entre los ciudadanos el desarrollo sostenible y el respeto por el medio ambiente.

El precario desarrollo de la RSC en empresas de comunicación no se debería escudar en la idea de que la responsabilidad más importante de los medios es la de difundir y concienciar a la sociedad sobre sus acciones. Si bien es cierto que “media

companies are often seen as trailing behind other industrial sectors in relation to CSR engagement and performance” (Gulyás, 2009, p. 659), esta situación debe ser revertida con una mayor implicación por parte del sector. Un buen comienzo podría ser adherirse y aplicar las políticas del Global Reporting Initiative (GRI) o del Pacto Global de las Naciones Unidas.

En el caso específico de la televisión, la situación no es muy diferente pues “existen muy pocos precedentes basados en algún tipo de análisis que relacione la responsabilidad social y el sector de la televisión en España” (Delgado & Olarte, 2012, p. 120). En un estudio similar realizado por Delgado (2012) sobre el desarrollo de la RSC de las audiencias en televisión corrobora el precario avance en la implementación de estas iniciativas:

Sin embargo, en esta tesis hemos observado un lento avance de la RSE en las empresas y un débil compromiso que se retroalimentan y que frenan el avance hacia una globalización con rostro humano o, lo que es lo mismo, hacia una globalización de la responsabilidad social (p. 121).

Estas consideraciones son reafirmadas por Fernández (2013), para quien las televisiones públicas en Europa no desarrollan de manera adecuada sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa:

Las corporaciones de radiotelevisión pública muestran una reticencia clara y evidente a poner focos sobre sus cuentas, sus actuaciones económicas y sobre la toma de decisiones por motivos que pueden estar relacionados con la privación de la mayor información posible a la competencia. No obstante, se trata de empresas de servicio público que deben su función y financiación a la ciudadanía y que por lo tanto deberían abanderar la transparencia corporativa y que, como vemos, no hacen (p. 98).

En conclusión, existe un precario desarrollo de las iniciativas de RSC por parte de las empresas de comunicación y consenso de investigadores al considerar que su principal responsabilidad es difundir el mensaje de la RSC.

### **3.2.2. La difusión de la RSC en los medios de comunicación**

Los medios de comunicación por su amplia cobertura y su impacto social son los llamados a difundir las teorías de la RSC. Dado que los medios estimulan y promueven las inquietudes de los grupos de interés (Pizzolante, 2004) esta condición les ha permitido convertirse en el eslabón empresa-*stakeholders*.

Con el objetivo de abarcar más públicos las organizaciones utilizan los medios masivos para socializar los resultados obtenidos en sus acciones de RSC. Esta situación ha generado avances en la cobertura sobre RSC en los medios tradicionales pero aún más en los medios digitales interactivos. A pesar de ello este progreso puede ser considerado como pequeño debido a que “se requiere aún mayor profundidad, debate y espacio para que los medios contribuyan a una construcción crítica y difundida acerca del significado transformador de la RSE” (Korin, 2011, p. 188).

La misma percepción de la precaria utilización de los medios para difundir información basada en la RSC la tienen Benbeniste, Ortega & Ramil (2007). Según estos investigadores aunque ya no se puede considerar que la RSC sea una moda pasajera sí que el avance en los medios es bastante tímido.

Las razones para el lento avance en la difusión de la RSC en los medios masivos se deben a variedad de problemáticas que no solo atañen a estas empresas, sino que hacen parte de la misma forma en que las organizaciones intentan dar a conocer los resultados de sus iniciativas:

Poca receptividad por parte de los medios, información considerada de poco interés informativo por los periodistas, desconocimiento, falta de especialización del profesional del medio, escepticismo, prejuicios, se identifica con tácticas de relaciones públicas y/o marketing, confusión de términos y sensación de vacío de los mismos, dificultad para convertir las ideas y principios en noticias, pocos datos concretos y datos de evolución, mayor peso de las noticias presentadas por las ONG en detrimento de iniciativas concretas empresariales, reticencia a nombrar grupos empresariales y marcas como responsables de acciones que van más allá del negocio (Viñarás, 2010, p. 98).

El anterior diagnóstico no parece nada prometedor y exige de las empresas de comunicación poner en marcha correctivos como implementar en su ADN la concepción de RSC, realizar campañas con sus *stakeholders* y darle un mayor espacio a las noticias relacionadas con la RSC.

Para comenzar las empresas de comunicación deberán primero interiorizar las nociones básicas de la RSC. Aunque no se puede generalizar en este aspecto, muchos medios de comunicación desconocen o no manejan las nociones mínimas relacionadas con la RSC (Orozco & Ferré Pavia, 2011a). Además deberán darle prioridad a la difusión de temas que eleven la calidad del material que se socializa en los medios. Por ejemplo, Vives (2010) expone que la cobertura de la RSC suele estar vinculada a la inversión social o la filantropía e “incluso se priorizan elementos de la acción

comunitaria tales como donaciones, caridad, beneficencia, asistencialismo, sobre otros más estratégicos” (p. 49).

Una propuesta para solventar esta situación es que los medios le den mayor importancia a otros temas que no vinculen las acciones de RSC exclusivamente con el marketing o la intención de generar imagen y reputación. Es cierto que quienes han impactado los medios con este tipo de información coyuntural de la RSC (filantropía y asistencialismo) han sido las mismas empresas anunciadoras. A pesar de ello las empresas de comunicación pueden darle prioridad a temas como el impacto de la RSC en la sociedad, el diálogo con los grupos de interés, los derechos humanos o la sostenibilidad. Así los medios podrían cumplir una función de promotores y moderadores del debate público (Rey, 2008).

Otra opción que permitiría mejorar la difusión de la RSC en los medios de comunicación sería educar a los ciudadanos en sus conceptos básicos. El desconocimiento por parte de la sociedad de lo que significa la RSC es un impedimento para su desarrollo y los medios deberían ser un punto de apoyo básico para su avance. Las propuestas para mejorar la difusión y la calidad de la información de la RSC en los medios es amplia, incluso Korin (2011) plantea:

Dar a conocer prácticas responsables que puedan resultar un insumo para que los consumidores decidan qué productos y servicios comprar, los inversores decidan en qué empresas invertir, los trabajadores elijan en qué empresas trabajar y otras empresas (de la competencia, por ejemplo) se inspiren en un camino a seguir (p. 190).

Desde la visión concreta de la televisión, las diferencias son muy pocas con relación al sector de las empresas de comunicación. Como ha sido evidente, el desarrollo de la RSC en la televisión aún está en su etapa inicial, tanto por las acciones que se implementan como por las investigaciones que al respecto se llevan a cabo. Uno de los últimos estudios del sector de la televisión analiza las memorias de sostenibilidad de algunas de las principales cadenas españolas (TVE, Antena 3, Cuatro, Telecinco y La Sexta). En una de sus conclusiones asumen que:

El grado de desarrollo de responsabilidad social en el sector de la televisión debería mejorar en un futuro inmediato comenzando por la realización y publicación de memorias de sostenibilidad. Pensamos que, al menos, estos informes deberían extenderse a las principales cadenas generalistas que son las que representan la mayoría de la audiencia (Delgado & Olarte, 2012, p. 127).

A pesar del incipiente avance de la RSC en las empresas de comunicación y que aún quede mucho por hacer, se debe continuar con un proceso de desarrollo en el que prime la ética, la transparencia y el diálogo con los *stakeholders*.

### **3.3. Gestión de la RC en empresas de comunicación**

La desatención demostrada por investigadores respecto a los aspectos relacionados con la RSC de las empresas de comunicación ha sido evidente. Idéntica situación se vive en el ámbito de la RC pues así lo revelan los últimos estudios realizados (Brogan & Smith, 2009; Mosto, 2010; Arrese & Baigorri, 2011; Carroll, 2011a; Delgado & Olarte, 2012; Orozco & Ferré Pavia, 2012a; Piazzo, 2012; Mehtap & Kokalan, 2013; Vila & Küster, 2013).

Una demostración de dicha desatención la presentan Arrese & Baigorri (2011) cuando expresan que “in conclusion, there has been little interest amongst Spanish academics in analyzing the links between corporate reputation and media coverage” (p. 171).

Es en los últimos años cuando tanto investigadores como las propias empresas de comunicación han comenzado a presentar un interés en el tema de la RC:

Las empresas públicas televisivas de radiodifusión vienen realizando desde mediados de los noventa verdaderos esfuerzos por construir fuertes reputaciones de marca, sobre una plataforma de posicionamiento basado en el valor y en la calidad. En este sentido, en el caso de las cadenas públicas, existe una creciente preocupación por mostrarse como instituciones educativas y culturales de alta reputación (Vila & Küster, 2013, p. 337).

A pesar de esta reciente atención aún hay grandes deficiencias en el sector, que se recrudecen si se toman como base las investigaciones que se realizan en España:

It is only comparatively recently that has been any interest in corporate reputation and its relationship to the media. There is a lack of tradition in Spain compared to other countries in three key fields that relate to reputation and the media: corporate communication, business journalism, and public relations (Arrese & Baigorri, 2011, p. 168).

A parte de la escasa investigación, otro aspecto preocupante es que son pocas las empresas españolas que gestionan correctamente su RC (Abascal, 2005). Esta gestión de la RC en las empresas de comunicación implicaría estructurar las propias compañías desde su estrategia corporativa e incluso supondría modificaciones en su estructura

organizacional. Aunque se pueden encontrar algunos casos en los que se realizan cambios significativos en los medios de comunicación muchos de ellos obedecen más a necesidades económicas que a la búsqueda de mejoras en su gestión de RSC o de RC.

El mayor interés de los medios de comunicación al realizar acciones de RSC ha sido aumentar el impacto social y su RC como objetivo primordial:

La reputación y la imagen de la marca también juegan en la selección de las propuestas de responsabilidad social. La credibilidad y la confianza, que son el máximo capital simbólico y económico de los medios, están relacionadas con la importancia de la reputación. Aún más cuando los medios de comunicación ocupan puestos importantes en las mediciones de confianza en las instituciones (Rey, 2008, p. 56).

Desarrollar campañas de RSC por parte de las empresas de comunicación debería tener un objetivo que fuera más allá de la búsqueda de reputación. En esta condición cobran importancia dos aspectos: por un lado, que no se ha demostrado categóricamente que la RSC genera beneficios directos en construcción de Reputación Corporativa, y por otro, que los *stakeholders* pueden percibir estas acciones como una herramienta de marketing.

Investigaciones anteriores sobre la incidencia de la RSC en la RC no han sido concluyentes. Se encuentran autores que consideran que la RSC genera un beneficio tangible y directo sobre la reputación (Fernández & Merino, 2005; Freeman, 2006; Morsing, Schultz & Nielsen, 2008; Berens & Van Rekom, 2008; Castaldo, Perrini, Misani & Tencati, 2009) y también otros que consideran que el impacto es menor, pues existen otros aspectos más importantes para la creación de RC (Álvarez, 2005; Garay & Sánchez, 2006; Shamma & Hassan, 2009; Walsh, Mitchell, Jackson & Beatty, 2009; Kim, 2011a; Melo & Garrido, 2012).

Desde la óptica de la RSC como herramienta de marketing para la construcción de RC en las empresas de comunicación el panorama es un poco más claro. El estudio realizado por Viñarás (2010) sobre el discurso de la RSC en los medios de comunicación social lo confirma:

Hoy en día, la RSC en las organizaciones es una tendencia ya consolidada, en muchas, como parte de la cultura corporativa y generadora de confianza y reputación; otras todavía ven en ella una forma más de “crear imagen” a corto plazo. Los medios de comunicación legitiman en sus espacios estas acciones, formando a la opinión pública en el reconocimiento de esta labor y su exigencia en el futuro, mejorando la calidad de vida de toda la comunidad y el entorno. Éste es el reto (p. 102).



En sintonía con esta visión están Delgado & Olarte (2012), quienes asumen en su artículo sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el sector de la televisión que:

Esta asociación entre RSC e imagen de la empresa ha sido vista en muchos casos como una herramienta más de marketing, un medio para mejorar la imagen de las empresas. La responsabilidad social sería pues un vehículo más utilizado por el departamento de marketing clásico para promocionar las acciones responsables de las empresas y mejorar así su imagen de empresa y de marca a través de diversas formas como Marketing Social, Marketing con Causa, Filantropía, entre otras (p. 114).

El reto que señala Viñarás (2010) de lograr que las empresas de comunicación no utilicen la RSC con el único objetivo de lograr RC y que lo hagan como una forma de mejorar la calidad de vida ha sido una de las principales preocupaciones de los investigadores de la ética en general y de los medios de comunicación en particular:

Tanto para las organizaciones como para los individuos cuidar la imagen es, sin duda, importante. Pero cuando la coherencia queda eclipsada por el valor “imagen” estamos ante un síntoma preocupante. El problema quizá nace de la gran importancia que en los últimos tiempos se está concediendo a la reputación. En cualquier caso, el problema no es la reputación en sí, sino la interpretación sesgada y profundamente equivocada que se hace de la misma. En efecto, con frecuencia se confunde un concepto tan amplio y valioso con el mero envoltorio. De esta forma, en lugar de profundizar en el proceso que lleva a una mejora de la imagen y la reputación muchas empresas buscan fórmulas para maquillar y hacer más atractiva su imagen (Olcese, 2009, p. 72).

Es indispensable insistir que la utilización de la RSC por parte de las empresas de comunicación debería ir siempre direccionada a generar un vínculo más estrecho y transparente con los *stakeholders*. Los medios de comunicación deben reconocer la RSC como en una herramienta que permita entender que el único camino es la transparencia, la ética, el diálogo constante con los grupos de interés. Asumir la RSC no como estrategia para aumentar la RC sino como la aplicación de una triple cuenta de resultados que beneficie tanto a la empresa como a la comunidad en general.



**SEGUNDA PARTE**  
**DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**







## **4. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de esta investigación, en la que se analiza la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa y su incidencia en la Reputación Corporativa de las empresas de comunicación requiere de un proceso metodológico complejo debido a la variedad de situaciones que le rodean.

Las principales circunstancias que determinan este proceso son: el creciente desarrollo de teorías asociadas a la RSC, el incipiente crecimiento de las teorías relacionadas con la RC, las deficiencias de los actuales índices que miden la RC y las precarias acciones de comunicación de las empresas de comunicación en materia de RSC.

Es importante señalar que este capítulo, correspondiente al diseño de la investigación, hace parte de la propuesta metodológica al igual que los capítulos 5, 6 y 7. De esta forma, en los capítulos 8, 9 y 10 se describen los resultados de la tesis doctoral. A continuación se describen los objetivos y las etapas del proceso investigativo.

### **4.1. Objetivos de la investigación**

En esta investigación se plantean los siguientes objetivos:

#### **4.1.1. Objetivo general**

Establecer la incidencia que la comunicación de la RSC ejerce en la RC de las empresas de comunicación.

#### **4.1.2. Objetivos específicos**

- a) Definir los conceptos de RSC y RC, y los términos asociados a cada uno de ellos.
  
- b) Desarrollar un estado de la cuestión de la comunicación de la RSC que implementan las empresas de comunicación en España.

c) Proponer un modelo de cadena de valor que facilite segmentar los *stakeholders* de las empresas de comunicación.

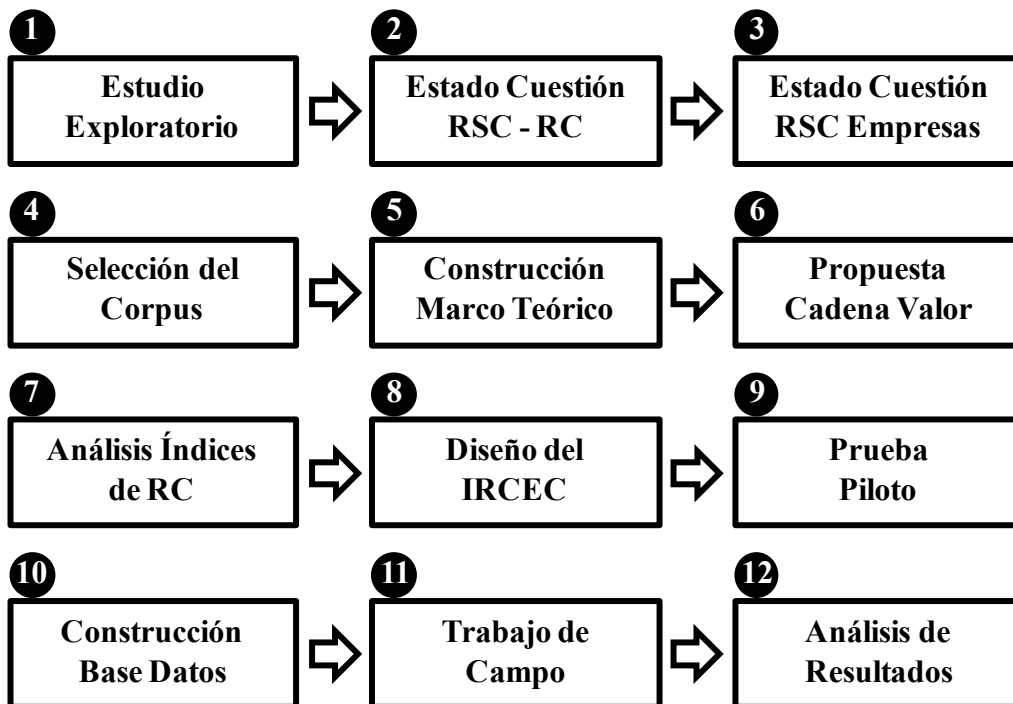
d) Diseñar una herramienta que permita evaluar la RC de las empresas de comunicación en toda su cadena de valor.

e) Determinar cuál ha sido la incidencia de la comunicación de la RSC en la RC de TV3, a partir del análisis de las acciones de La Marató, como caso de estudio empírico.

## 4.2. Etapas del proceso investigativo

Esta tesis doctoral, dentro de su proceso investigativo, cuenta con una serie de etapas paralelas, las cuales se relacionan a continuación:

Gráfico 1. Etapas del proceso investigativo



Fuente: Elaboración propia.



#### **4.2.1. Estudio exploratorio**

La fase previa ha contemplado un análisis general de los conceptos y acciones empresariales asociadas a la RSC y a la RC. Este estudio exploratorio permitió conocer a grandes rasgos la situación actual de la RSC en las empresas de comunicación, las teorías emanadas de la RSC, la importancia actual de la RC como intangible primordial para el desarrollo empresarial, entre muchas otras condiciones.

Esta etapa estuvo marcada por el análisis de noticias en medios de comunicación y la revisión de contenido en páginas web de empresas de comunicación y de empresas especializadas en el tema de la RSC. Este fue el primer paso que permitió reconocer cuáles eran las áreas posibles de estudio en donde alcanzar una mayor pertinencia a la hora de empezar la tesis doctoral. Esta condición dio lugar a la delimitación del tema, permitiendo el inicio del estado de la cuestión.

#### **4.2.2. Estado de la cuestión de la RSC y la RC**

Una vez delimitado el tema, se comenzó un exhaustivo proceso de recopilación de información, en la que se acudió a la lectura de libros académicos, artículos científicos y académicos, revisión de documentos de organismos internacionales, páginas web especializadas, noticias en prensa y documentos de gestión. Este análisis abordó concretamente temas como:

- Origen de la RSC.
- Evolución del concepto de RSC.
- Términos asociados a la RSC.
- Evolución del concepto de RC.
- Términos asociados a la RC.
- Análisis de conceptos vinculados a los *stakeholders*, ética de la comunicación y ética empresarial.
- Investigaciones sobre la incidencia de la RSC en la RC de diversas organizaciones.

Es importante aclarar que esta revisión bibliográfica brindó un soporte fundamental a la tesis doctoral pues se logró registrar la lectura y referenciación de una

gran cantidad de libros y artículos relacionados con la RSC, la RC, la ética y las empresas de comunicación.

Debido a la amplia cantidad de libros y artículos estudiados, la bibliografía consignada en el capítulo 12 corresponde tanto al material referenciado como aquel que fue leído y consultado, a pesar de no ser directamente incluido en la tesis doctoral.

#### **4.2.3. Estado de la cuestión de la RSC en empresas de comunicación**

Una vez recopilada gran parte de la información relacionada con el estado de la cuestión en RSC y RC se procedió a seleccionar el caso de estudio. Este proceso implicaba analizar información académica sobre las acciones de las empresas de comunicación en materia de RSC, además de la información empresarial divulgada a través de los medios de comunicación.

Debido a los pocos estudios acerca de este tema en concreto en revistas científicas o libros académicos, la mayor parte de estos documentos se localizaron en internet.

Se analizaron grupos empresariales españoles y catalanes, tomando como base la información emitida sobre RSC en sus web corporativas o en los portales de organizaciones internacionales como el GRI o el Global Compact de las Naciones Unidas, así como sus campañas e iniciativas en este mismo ámbito (esta información se detalla en la página 153 en el análisis del objeto de estudio).

#### **4.2.4. Selección y análisis del corpus para el desarrollo de la investigación**

La poca cantidad de empresas de comunicación que implementan acciones de RSC y las comunican hizo que el panorama para la selección del corpus fuera más difícil. De alrededor de cinco posibilidades concretas, se seleccionó la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, CCMA, puesto que contaba con las condiciones propicias para su análisis (esta información se detalla en la página 156 en el análisis del objeto de estudio).

A partir de que las directivas de la CCMA dieron una respuesta afirmativa a la petición de utilizar su caso como estudio para la tesis doctoral, se inició la etapa de análisis y diagnóstico de todos los aspectos de la CCMA: misión y principios, libro de estilo, servicios, acciones de RSC, campaña La Marató, cadena de valor, informes

internos de gestión, informes confidenciales de uso exclusivo de la Corporación, informes de clima laboral, campañas de comunicación de la RSC, entre otros.

Aparte de la indagación realizada mediante fuentes primarias se realizaron reuniones y entrevistas con personal encargado de la CCMA y de La Marató de TV3.

Esta etapa se desarrolló de manera paralela a la construcción del marco teórico-conceptual, a la propuesta de cadena de valor y al análisis de los índices de RC.

#### **4.2.5. Construcción del marco teórico-conceptual**

El proceso de redacción del marco teórico-conceptual permitió aclarar aún más los conceptos y entender la dinámica de las empresas de comunicación. De manera depurada permitió dimensionar los avances que han logrado las teorías de la RSC y el precario avance de las teorías relacionadas con la RC, pero sobre todo la desatención generalizada por parte de las empresas de comunicación, no solo de sus iniciativas de RSC, sino de la falta de comunicación con los *stakeholders*.

#### **4.2.6. Análisis y propuesta de cadena de valor para la CCMA**

Debido a que la CCMA no tenía establecida de manera precisa su cadena de valor, se analizaron 13 propuestas académicas sobre segmentación de los *stakeholders* y se creó una propia para la Corporación.

La propuesta, que incluye 7 grupos de interés, era necesaria para cumplir los objetivos de la investigación: analizar la incidencia de la RSC en la RC en toda la cadena de valor. Los 7 grupos de *stakeholders* son: a) Ciudadanía, b) Empleados, c) Proveedores, d) Clientes, e) Competencia y sector estratégico, f) Instituciones públicas y finalmente, g) Organizaciones, instituciones y asociaciones (esta información se detalla en la página 191 en el análisis del diseño metodológico del trabajo de campo).

#### **4.2.7. Análisis de los índices de RC**

Se estudiaron 15 índices de RC, 11 en el ámbito académico y 4 empresariales. Esta doble perspectiva permitió la realización de un *benchmark* (análisis comparativo) de 49 dimensiones y 202 atributos. La revisión de estos índices fue condición necesaria para la creación de la propuesta de índice para medir la RC en toda la cadena de valor de las empresas de comunicación.

#### **4.2.8. Diseño del Índice de RC para Empresas de Comunicación, IRCEC**

La aplicación de los índices de RC en las empresas de comunicación está apenas en etapa de construcción, y aunque se han aplicado diversas evaluaciones a estas empresas, aún no se ha construido un índice propio que permita ponderar la reputación en este sector empresarial.

A partir de esta premisa se hizo vital la creación de una nueva herramienta que mejore los procesos de evaluación de la RC en organizaciones que tienen particularidades tan específicas, como por ejemplo, tratarse de un servicio informativo con alto impacto en la sociedad de la información.

El IRCEC posee indicadores capaces de evaluar la RC de las empresas de comunicación, contruidos a partir de los análisis de otros índices, del estudio de propuestas de segmentación de grupos de interés y de la formulación de la cadena de valor para la CCMA.

Una vez diseñado el IRCEC, tanto en su apartado de preguntas cerradas relacionadas con la RC como con sus preguntas abiertas vinculantes de las acciones de La Marató de TV3, se dio inicio a la prueba piloto.

#### **4.2.9. Prueba piloto**

La prueba piloto se realizó con el objetivo de verificar previamente el funcionamiento de las variables del IRCEC y la forma en que los grupos de interés asimilaban las preguntas sobre La Marató de TV3.

Para tal efecto se realizaron 5 encuestas presenciales a cada uno de los 7 grupos de interés de la cadena de valor de la CCMA. El total de 35 encuestas de la prueba piloto permitió realizar correcciones importantes, tanto desde la perspectiva metodológica como desde la propia estructura del IRCEC.

Debido a las dificultades propias de la elaboración de una tesis doctoral, que cuenta con escasos recursos de índole material, económica y de personal, y los importantes requerimientos de esta investigación, se decidió descartar las 37 preguntas cerradas del IRCEC, y aplicar exclusivamente las 6 preguntas abiertas sobre La Marató de TV3, dado que éstas parecen la forma más pertinente de conocer de manera fehaciente y con perspectiva cualitativa como perciben sus *stakeholders* la incidencia de la RSC en la RC de la CCMA y de TV3.

#### **4.2.10. Construcción de bases de datos**

Tras aprovechar la prueba piloto para corregir el IRCEC, se construyeron las bases de datos necesarias para dar inicio al trabajo de campo.

Las bases de datos se crearon a partir de varios frentes de trabajo. Por un lado, de información suministrada por la CCMA y la Fundació La Marató de TV3; por otro lado, por listados publicados por empresas privadas y organismos gubernamentales, como por ejemplo *La agenda de la comunicación 2012*, publicada por la Secretaría de Estado de Comunicación del Gobierno de España.

Esta etapa se caracterizó por la extensa labor que conlleva construir bases de datos para 7 grupos de *stakeholders* diferentes. Una vez en poder de los contactos de los grupos de interés se dio inicio al trabajo de campo.

#### **4.2.11. Desarrollo de la fase empírica (trabajo de campo)**

La fase empírica de la investigación consistió en la aplicación de las encuestas con las preguntas relacionadas sobre La Marató de TV3 a toda la cadena de valor. Esta fase permitió conocer las percepciones de todos los *stakeholders*, arrojando importantes resultados ya que se pudo evaluar la RC de la CCMA y TV3 luego de la obtención de 463 encuestas totales, correspondientes a 266 encuestas a la Ciudadanía, 53 a Empleados, 31 a Proveedores, 17 a Clientes, 19 a Competencia y sector estratégico, 22 a Instituciones públicas y finalmente, 55 a Organizaciones, instituciones y asociaciones.

En el caso de la Ciudadanía se realizaron encuestas personales en poblaciones como Alcanar (Montsià), Barcelona, Girona, Mataró, Olot, Pineda de Mar (Maresme), Sabadell y Tarragona. La única demarcación desatendida fue la de Lleida. Para tales efectos se contó con la colaboración de personas que aplicaron la encuesta de manera aleatoria. Al resto de los grupos de interés, las encuestas les fueron enviadas a través de correo electrónico, donde podían elegir entre contestar la encuesta a través de un archivo anexo en Word y regresarlo al correo institucional que se empleó para enviar las encuestas, o bien rellenar la encuesta en línea a través de un enlace enviado en el mismo correo electrónico.

#### **4.2.12. Análisis de resultados**

Esta fase se divide en dos partes. En primer lugar, se describen los resultados propios de la prueba piloto, en donde se relacionan tanto los aspectos de forma y los metodológicos, como los resultados del modelo IRCEC en el apartado de las preguntas cerradas y en las preguntas abiertas relacionadas con La Marató de TV3.

En segundo lugar, se analizan los resultados del total de las 463 encuestas realizadas a toda la cadena de valor, mediante la utilización de un análisis de contenido.

En el análisis de contenido se ha llevado a cabo una metodología en la que se cruzan y analizan las categorías de valores intangibles de la RC propuestos por 17 autores en el subcapítulo “2.3.1. Valores intangibles de la RC”. Esta metodología permitió comparar los valores intangibles que dichos autores consideran necesarios para la formación de RC en las empresas con las respuestas brindadas por los 7 grupos de *stakeholders* de la CCMA y TV3.

De esta manera, se obtienen resultados diversos que permiten conocer las percepciones de los *stakeholders*; se pueden realizar comparaciones según cada grupo de interés, o bien cruzar las categorías de valores dadas por los expertos en RC y compararlas con las respuestas de los *stakeholders*.

En los capítulos siguientes, correspondientes al diseño metodológico de la investigación (5, 6 y 7), se ampliarán las circunstancias relacionadas directamente con el objeto de estudio, el proceso detallado del diseño del IRCEC y el estudio de campo.







## 5. OBJETO DE ESTUDIO

El proceso de selección del objeto de estudio de esta tesis doctoral ha supuesto abordar distintas características de las empresas de comunicación, como por ejemplo las iniciativas de RSC, productos y servicios que ofrecen a los *stakeholders*, desarrollo de guías de responsabilidad social, ámbitos geográficos en los que actúan, utilización de medios de comunicación, entre otros.

A pesar que este proceso metodológico fue laborioso, se resumen a continuación las condiciones más relevantes que transcurrieron hasta la selección de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals como objeto de estudio.

### 5.1. Análisis sectorial de empresas de comunicación

El primer paso lógico para descubrir cuáles eran las empresas de comunicación que implementan acciones de RSC y la comunican a sus *stakeholders* presentaba la evaluación de sus webs corporativas, sus páginas en Facebook, cuentas en Twitter y de la revisión de medios de comunicación en busca de campañas de divulgación.

En ese momento se presentó el primer obstáculo, debido a que son pocas las empresas que desarrollan acciones de RSC y aún menos las que habiendo implementado estas iniciativas las difunden a través de los medios de comunicación.

El análisis se realizó a partir del estudio de empresas de comunicación, conglomerados de medios y grupos empresariales. Se visualizaron las condiciones de cada una de estas empresas por separado y dentro de sus grupos empresariales, con el objetivo de abarcar más empresas y hacer un completo barrido de todo el sector. Algunas de las empresas analizadas se enuncian a continuación:

**Tabla 19. Análisis sectorial de empresas de comunicación**

No.	Empresa	Comunican RSC	Generalidades
1	Antena 3	Sí	Diferentes acciones RSC y presencia en Global Compact, GRI y FTSE4Good.
2	Grupo Prisa	Sí	Acciones en portal web e informes en Global Compact, GRI, entre otros.
3	Grupo Vocento	Sí	Varios informes RSC, poca divulgación en web, premio en 2008 por su acción social.

4	RCS Media Group	Sí	Poca información en portal. Enfocados en código ético y apoyo a fundaciones.
5	Mediaset	Sí	Enfoque primordial en Gobierno Corporativo con amplios informes anuales sobre RSC.
6	Grupo Einsa	Sí	Capítulo específico en web sobre RSC. Tienen fundación para el desarrollo de las acciones RSC. Adheridos a Global Compact, con mayor enfoque en lo medioambiental.
7	Servimedia	Sí	Agencia que no desarrolla campañas específicas de RSC, pero tiene amplio contenido de noticias sobre RSC.
8	Sanca	Sí	Enfoque en acciones de calidad y medio ambiente. Apoyo a fundaciones en campañas solidarias.
9	Grupo RBA	No	No registran acciones de RSC.
10	Grupo Godó	No	No registran acciones de RSC. Tienen una fundación con muchas acciones de mecenazgo.
11	BTV	No	No registran acciones de RSC.
12	Appec	No	No registran acciones de RSC.
13	Grupo Planeta	No	No registran acciones de RSC pues todas las campañas de RSC las direccionan a partir de cada una de sus empresas.
14	Editorial Prensa Ibérica	No	No registran acciones de RSC.
15	Grupo Zeta	No	No registran acciones de RSC.
16	Grupo Intereconomía	No	No registran acciones de RSC.
17	Cope	No	No registran acciones de RSC. Desarrollan un master sobre RSC en asocio con la UAO.
18	El Periódico de Catalunya	No	No registran acciones de RSC.
19	Estudio de Comunicación	No	No registran acciones de RSC.
20	Europa Press	No	No registran acciones de RSC.
21	Grupo Delta	No	No registran acciones de RSC. Trabajan relación con su compromiso con el medio ambiente pero no hay referencias a la RSC.
22	Agència Catalana de Notícies	No	No registran acciones de RSC.
23	Dimensión	No	No registran acciones de RSC.
24	Telecyl	No	No registran acciones de RSC.
25	Corporación RTVE	No	No registran acciones de RSC.
26	MCI Group	No	No registran acciones de RSC.
27	SVQ	No	No registran acciones de RSC.
28	Media Planning Group	No	No registran acciones de RSC.
29	Unitronics	No	No registran acciones de RSC.

**Fuente:** Elaboración propia.

Luego de analizar la información derivada de cada una de estas empresas se revisaron otros documentos de gestión, como su participación en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o el Global Reporting Initiative.

## **5.2. Análisis de las acciones de RSC desarrolladas por empresas de comunicación**

El proceso de selección del objeto de estudio no solo implicó diferenciar aquellas empresas de comunicación que implementan acciones de RSC y las que no lo hacen. Además era indispensable que dichas acciones o iniciativas las comunicaran a sus *stakeholders*.

Para la elección del objeto de estudio también se requería que las acciones de RSC que implementan las empresas no fueran hechos coyunturales o paliativos, sino que se tratara de campañas estratégicas estructuradas, alejadas de una intención mercantilista de lavado de cara a través de la acción de marketing. Esta condición era importante pues aseguraba que la empresa estaba comprometida con la RSC y que sus operaciones en esta materia tenían un compromiso con la comunidad.

De todo el universo de empresas de comunicación analizadas se encontró que eran muy pocas las que tenían implementadas estrategias continuas de RSC con participación de todos sus *stakeholders*. Este factor hizo que el grupo de empresas de comunicación elegibles como objeto de estudio para el trabajo de campo se redujera ostensiblemente.

Algunas de las empresas que cumplían con las características básicas para convertirse en corpus de la investigación fueron:

- a) Antena 3.
- b) Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals.
- c) Grupo Planeta.
- d) Grupo Prisa.
- e) Grupo Vocento.

Luego de todos los análisis y estudios previos sobre la comunicación de la RSC en empresas de comunicación se tomó la decisión de contactar con las directivas de la CCMA, debido a que se perfilaba como la organización más apropiada y que cumplía con las necesidades básicas para el desarrollo de la tesis doctoral y del trabajo de campo.

### **5.3. La elección de la CCMA como objeto de estudio**

La decisión de utilizar la CCMA como objeto de estudio se debió a una serie de factores y condiciones que la convertían en la mejor opción para las necesidades de la tesis doctoral. En especial se consideraron aspectos relacionados no solo con el tipo de organización, sino con las acciones de RSC que desempeñaba y las formas de comunicarla.

Las consideraciones para su elección hacen parte del amplio recorrido de análisis realizado para evaluar las empresas de comunicación españolas que desarrollan y comunican su RSC.

#### **5.3.1. Diversidad de acciones de RSC**

La CCMA cuenta, a través de sus empresas de comunicación, con una importante variedad de acciones direccionadas al cumplimiento de las principales directrices de la RSC. La posibilidad de contar con una empresa de comunicación que tenga varios frentes de trabajo relacionados con Responsabilidad Social Corporativa se convierte en una de las principales condiciones para su elección como objeto de estudio. Estas acciones se analizarán con mayor detenimiento en el capítulo 8.

#### **5.3.2. Amplia oferta audiovisual**

El hecho de ofrecer distintos medios dentro de su oferta comercial también convierte a la CCMA en un excelente objeto de estudio desde la perspectiva metodológica y de los futuros hallazgos en materia de RC.

Básicamente la CCMA ofrece canales de televisión, emisoras de radio y portales de internet. Adicionalmente, la posibilidad de estudiar el caso de La Marató a través del canal de televisión autonómico TV3 también era una garantía, debido a la diversidad de grupos de interés a los que se dirigen.

#### **5.3.3. Visibilidad y reconocimiento como Corporación**

La CCMA tiene la misión de ofrecer a todos los ciudadanos de Catalunya, en cumplimiento del mandato del Parlamento, un servicio público audiovisual de calidad, comprometido con los principios éticos y democráticos y con la promoción de la cultura

y de la lengua catalana. La producción y difusión de este servicio ha de gestionarse desde criterios de eficiencia y buscando la máxima aceptación por parte del público ([www.ccma.cat](http://www.ccma.cat)).

Estas condiciones de visibilidad, reconocimiento y búsqueda de la calidad le permiten a la CCMA y en especial a TV3 un importante reconocimiento, no solo en la ciudadanía, sino en toda su cadena de valor.

#### **5.3.4. Participación a través de La Marató de TV3**

La posibilidad que brinda centralizar el análisis de la comunicación de la RSC a través de las acciones de La Marató de TV3 permitieron canalizar dichas iniciativas hacia su incidencia en la RC.

Aunque la CCMA posee diferentes iniciativas vinculadas a la RSC, *La Marató* de TV3 precisa las acciones y sintetiza su intervención social, con lo cual la materialización hacia la RC se podría referenciar de forma más clara y evidente.

#### **5.3.5. Ente público de servicio a la comunidad**

Debido a que la CCMA es un ente público que gestiona los medios de comunicación audiovisuales de la Generalitat de Catalunya hace que ofrezca sus productos audiovisuales como un servicio público mediante un compromiso de calidad, como se promulga en su propia misión corporativa.

#### **5.3.6. Permanencia en el mercado**

La CCMA, que nació el 30 de mayo de 1983, lleva ya 30 años de permanencia en el mercado. Esta condición justifica el hecho de que no se trata de una empresa de comunicación con poca experiencia y aún en proceso de adecuación o consolidación.

La permanencia en el mercado además permite que como objeto de estudio se pueda asegurar que los resultados de la tesis doctoral servirán como insumo para los procesos estratégicos de la CCMA.









## **6. DISEÑO DEL ÍNDICE DE RC PARA EMPRESAS DE COMUNICACIÓN, IRCEC**

En el marco teórico conceptual se ilustran de manera general los modelos de evaluación que existen en la actualidad para medir condiciones relacionadas con la marca y la Reputación Corporativa. Se analizaron aspectos generales de los tres índices que tienen mayor reconocimiento en el mundo empresarial (WMAC, RQ y REPTRAK), además de un índice de referencia para España y algunos países América Latina (MERCOSUR).

A parte de estos cuatro índices de RC que hemos de llamar de referencia empresarial existen otras propuestas académicas de modelos desarrollados por investigadores e interesados en la RC. Los índices de referencia empresarial son los que vienen siendo utilizados por empresas multinacionales para conocer su RC y son difundidos por importantes publicaciones. En la mayoría de los casos, los modelos de referencia empresarial han tomado como base para su desarrollo los modelos académicos. De tal forma, se han seleccionado las propuestas académicas y de referencia empresarial que más relevancia tienen para los efectos de esta investigación.

Es importante aclarar que no existe hasta el momento ningún modelo anterior que intente evaluar la Reputación Corporativa de empresas de comunicación. Incluso la mayoría de los índices desarrollan sus propuestas enfocados en empresas de cualquier sector económico. El estudio de estos modelos será un elemento necesario para la creación de un modelo propio en el que se tengan en cuenta aspectos generales de la RC, para posteriormente diseñar los aspectos concretos de una herramienta que evalúe la RC de las empresas de comunicación.

La mayoría de estos índices toman como base para su gestión el establecimiento de dimensiones y atributos. Los primeros representan las magnitudes generales del aspecto que se desea evaluar, es decir, es la medida orientativa que establece los atributos. Ya los atributos serán las cualidades y propiedades específicas de cada una de las dimensiones, en otras palabras, los atributos son las representaciones de cada dimensión.

Para el análisis de los índices de RC se toma como corpus un total de 15 propuestas, que se convertirán en la base para la posterior construcción del Índice de

Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación, IRCEC. Estas 15 propuestas están formadas por un total de 49 dimensiones y 202 atributos (Tabla 20).

**Tabla 20. Comparativo índices de RC**

<b>Autor / Índice</b>	<b>Ámbito</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Atributo</b>	<b>Propuesta</b>
Morley	Académico	5	12	No es índice específico para reputación, pero evalúa aspectos de imagen, RSC, entre otros.
Schwaiger	Académico	4	-	Propuesta a partir de otros índices académicos, solo con atributos.
Jackson	Académico	-	21	Analiza la RC a partir de preguntas con tres posibles respuestas: si, no, no aplica.
Hannington	Académico	-	16	No propone un índice concreto, si preguntas de cómo evaluar la RC.
Martínez & Olmedo	Académico	4	15	Basado en dos modalidades: reputación vinculada a la empresa y reputación asociada al producto.
Schwaiger, Raithel & Schloderer	Académico	2	6	Propuesta basada en seis preguntas dentro de dos ámbitos de análisis: simpatía y competencia.
Shamma & Hassan	Académico	-	13	Basado en otros índices académicos. Se enfoca en usuarios y no usuarios.
López & Iglesias	Académico	2	13	Basado en índices académicos. Enfoque en cultura organizativa y reputación vinculada al negocio.
Mandelli & Cantoni	Académico	-	-	No proponen índice. Proponen análisis de contenido de información en web.
Aula	Académico	4	14	Enfoque en la reputación en línea de las empresas.
Carrió	Académico	4	28	Estudia los índices de referencia empresarial y propone uno que aglutina a los cuatro analizados.
MERCO	Empresarial	6	14	Rankings en España y Latinoamérica. Tiene diferentes ámbitos de evaluación.
REPTRAK	Empresarial	7	21	Cuantifican la reputación de la empresa y proponen estrategias.
RQ	Empresarial	6	20	Utiliza proceso de nominación y evaluación. Utiliza encuestas en internet a usuarios de las marcas.
WMAC	Empresarial	5	9	Rankings de reputación de empresas en el mundo. Discriminación por países y por dimensiones.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **6.1. Análisis de índices académicos de RC**

### **6.1.1. Propuesta índice de Morley**

Tradicionalmente, los modelos propuestos por académicos han sido el primer eslabón en la creación de los índices que se utilizan en la actualidad. Uno de los primeros en realizar su propio modelo fue Morley (2002), quien en su libro *How to manage your global reputation* propuso el *Corporate Equity Rating*.

Su modelo de evaluación contiene 12 atributos correspondientes a 5 dimensiones (enfoque en el cliente, eficacia competitiva, liderazgo de mercado, cultura corporativa, comunicaciones). A pesar que no es un modelo creado específicamente para la evaluación de la RC, contiene todos los elementos para su determinación. Los aspectos más relevantes de su propuesta son:

- a) Hace un énfasis notorio en el cliente y en las comunicaciones de la empresa.
- b) La responsabilidad social es tomada como un atributo, no como una dimensión, lo que le confiere una importancia menor dentro del índice.
- c) Le da mayor jerarquía a situaciones estratégicas de la empresa relacionadas con la inversión, la capacidad de respuesta y el enfoque en I+D.

### **6.1.2. Propuesta índice de Schwaiger**

El modelo propuesto por Schwaiger (2004) surge de una investigación publicada en el artículo “Components and parameters of corporate reputation – an empirical study”. El proceso desarrollado partió de la operacionalización de categorías de estudios anteriores. Luego se incorporaron elementos cualitativos a los aspectos cuantitativos existentes en los modelos analizados. Contiene cuatro dimensiones: calidad, rendimiento, responsabilidad, atractivo. Los elementos más significativos de su modelo son:

- a) A parte de las 4 dimensiones propuestas, relaciona cada una de ellas con percepciones de los públicos basadas en consideraciones como la simpatía o la competencia.
- b) Al sostener que la reputación es una cuestión de percepciones, le da mayor importancia a las acciones de comunicación de las empresas.

c) Considera que dependiendo de los grupos de interés se deben hacer evaluaciones diferenciadas para posteriormente comparar el impacto que tiene cada uno de los *stakeholders* en la Reputación Corporativa.

### **6.1.3. Propuesta índice de Jackson**

La propuesta de Jackson (2004) la realiza en su libro *Building Reputational Capital*, en el cual enuncia una serie de valores que emergen luego de responder a 21 preguntas y así determinar la reputación de la empresa. Las preguntas solo permiten una de tres respuestas: sí, no, no corresponde. Los aspectos fundamentales de la propuesta son:

- a) Los atributos que formula a partir de las preguntas son ambivalentes y con amplitud de temas que no permiten un enfoque específico.
- b) Carece de dimensiones, lo que no permite una ponderación de los ámbitos sobre los que se genera el análisis.
- c) Direcciona sus atributos en torno a empresas multinacionales y aspectos vinculados con el marketing y la gestión administrativa de la empresa.

### **6.1.4. Propuesta índice de Hannington**

En el caso de Hannington (2006) tampoco plantea dimensiones o atributos específicos, lo hace a partir de una encuesta en la que los grupos de interés deben responder alrededor de 16 preguntas. Su propuesta la realiza en el libro *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa* y los elementos principales de su modelo son:

- a) Se dirige exclusivamente a consumidores o usuarios de una marca, sin tener en cuenta toda la cadena de valor.
- b) El enfoque está dado en dos aspectos fundamentales, la compra o uso de un servicio, y el comportamiento empresarial.
- c) Asume valores asociados a la reputación como la calidad, la innovación y la comunicación pero dirigidos exclusivamente a describir las características de la empresa.

### **6.1.5. Propuesta índice de Martínez & Olmedo**

El índice de Martínez & Olmedo (2009) es uno de los que más dimensiones posee. La propuesta realizada en un artículo llamado “La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta” se materializa en el estudio de la reputación vinculada a la

actividad de la empresa y la reputación asociada al producto o servicio. El modelo lo crean bajo la base de los índices empresariales existentes y algunas referencias de propuestas académicas. Los elementos más significativos a destacar son:

- a) Dividen el análisis en cuatro cuadrantes, uno para la reputación interna de la empresa, otro para la reputación interna del producto o servicio, para la reputación externa de la empresa y finalmente la reputación externa del producto o servicio.
- b) Las 15 dimensiones propuestas, con sus respectivos atributos, hacen que sea un análisis complejo aunque diverso.
- c) Posee un apartado específico para la RSC.
- d) No aclaran la forma en que se deben recolectar los datos ni la metodología de investigación a utilizar, situación álgida debido a la variedad de dimensiones y atributos.

#### **6.1.6. Propuesta índice de Schwaiger, Raithel & Schloderer**

El análisis propuesto por Schwaiger, Raithel & Schloderer (2009) en el libro *Reputation Capital* permite disponer tan solo de seis indicadores (atributos), aunque en su propuesta no se hace mención a la terminología tradicional de atributos y dimensiones. Dichos indicadores están divididos en dos aspectos concretos: simpatía y competencia. Los elementos dignos de mención en esta propuesta son:

- a) La idea de vincularlo a la simpatía y a la competencia no deja margen para analizar otros aspectos importantes de la empresa, con lo cual su enfoque está más direccionado a la imagen de marca.
- b) Los indicadores se materializan en seis preguntas que evalúan a través de escala Likert.

#### **6.1.7. Propuesta índice de Shamma & Hassan**

En el caso Shamma & Hassan (2009), su idea se basa en usuarios y no usuarios de la marca. Este análisis propuesto en el artículo “Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation” pondera 13 factores muy diversos, entre los que destacan la responsabilidad social, la lealtad o la comunicación positiva boca a oreja. Los aspectos a tener en cuenta son:

- a) No hay una línea de análisis concreta, pues abarca condiciones diversas sin desarrollar específicamente los atributos.
- b) Algunos de los factores pueden llegar a ser ambivalentes y no engloban las condiciones necesarias de un análisis de la RC. Por ejemplo, considerar la comunicación de boca a oreja no necesariamente contribuye a una condición que mejore la RC.

#### **6.1.8. Propuesta índice de López & Iglesias**

La propuesta realizada por López & Iglesias (2010) en su artículo “Reputación y rendimiento sostenible en PYMES” está dividida en dos condiciones que han de llamar reputación asociada a la cultura organizativa y reputación vinculada al negocio. A su vez, determinan indicadores que valoran a partir del uso de escala Likert. Las consideraciones relevantes de su índice son:

- a) Utiliza la responsabilidad social como un atributo, no como una dimensión, otorgándole el mismo peso que aspectos como la posición financiera o la calidad.
- b) Valora el comportamiento de los directivos y de los trabajadores.

#### **6.1.9. Propuesta índice de Mandelli & Cantoni**

En el artículo “Social media impact on corporate reputation: proposing a new methodological approach”, Mandelli & Cantoni (2010) exponen un nuevo enfoque teórico y metodológico para analizar la reputación de las empresas en los medios sociales digitales. Los autores formulan un modelo que indaga sobre la relación entre la comunicación en línea y la RC de las compañías.

No proponen variables, sino que optan por realizar análisis de contenido de la información que aparece en los medios de comunicación.

#### **6.1.10. Propuesta índice de Aula**

El trabajo de Aula (2011) también se encuentra en la dirección de descifrar la relación entre la reputación de la organización y la comunicación en línea. Este autor sostiene en su artículo “Meshworked reputation: Publicists’ views on the reputational impacts of online communication”, que la reputación se puede medir teniendo en cuenta 4 grandes dimensiones: estructura reputacional, creación de capital social, ventajas posicionales de

la reputación y calidad de la relación/vínculo reputacional. Los elementos a tener presente de esta propuesta son:

- a) La responsabilidad corporativa es valorada como atributo, no como dimensión.
- b) La capacidad de comunicación de la empresa es bien valorada, atributo que no es frecuente encontrar en otros índices.
- c) Su enfoque se decanta por generalidades de la organización más que en condiciones específicas, como por ejemplo la calidad del producto.

#### **6.1.11. Propuesta índice de Carrió**

La tesis doctoral de Carrió (2011) denominada “Creació d’una nova metodologia multistakeholder per a l’amidament de la Reputació Corporativa a partir de l’anàlisi de les 5 metodologies de referencia”, desarrolla un índice de medición de la RC para ser aplicado a toda la cadena de valor. La autora parte del análisis de cinco metodologías empresariales, y propone un índice con 4 dimensiones y 7 atributos para cada uno. Las principales características de este planteamiento son:

- a) En el análisis no se tuvieron en cuenta otras propuestas académicas, solo se ponderaron las metodologías de referencia del mundo empresarial.
- b) La responsabilidad social hace parte de una de las dimensiones, en la que incluye aspectos como la transparencia, el comportamiento ético, la legalidad, entre otros.
- c) A diferencia de los índices de referencia analizados por Carrió, no tiene en cuenta dimensiones relacionadas con el entorno de trabajo y el liderazgo.
- d) El índice tiene una cantidad considerable de atributos (28), lo que puede generar dificultades al momento de realizar la aplicación de la herramienta.

En términos generales, se puede advertir una amplia gama de propuestas de índices que pretenden evaluar la RC, en donde priman consideraciones académicas apoyadas en teorías anteriores. Como resumen de esta primera parte se exponen los índices académicos que utilizan tanto dimensiones como atributos previamente establecidos (Tabla 21).

**Tabla 21. Dimensiones de los índices académicos de RC**

<b>Autor / Índice</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
<b>Morley (2002)</b>	Enfoque en el cliente	3
	Eficacia competitiva	3
	Liderazgo de mercado	2
	Cultura corporativa	3
	Comunicaciones	1
<b>Schwaiger (2004)</b>	Calidad	-
	Rendimiento	-
	Responsabilidad	-
	Atractivo	-
<b>Martínez &amp; Olmedo (2009)</b>	Reputación interna de la empresa	4
	Reputación interna del producto o servicio	5
	Reputación externa de la empresa	3
	Reputación externa del producto o servicio	3
<b>Schwaiger, Raithel &amp; Schloderer (2009)</b>	Simpatía	3
	Competencia	3
<b>López &amp; Iglesias (2010)</b>	Reputación asociada a la cultura organizativa	6
	Reputación vinculada al negocio	7
<b>Aula (2011)</b>	Estructura reputacional	6
	Creación de capital social	3
	Ventajas posicionales de la reputación	3
	Calidad de la relación/vínculo reputacional	2
<b>Carrió (2011)</b>	Calidad	7
	Responsabilidad	7
	Rendimiento	7
	Atractivo	7

**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez descritas las propuestas de índices académicos se dispondrá a revisar los cuatro principales índices de referencia empresarial, de tal manera que se tenga una visión global para el posterior desarrollo del Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación, IRCEC.

## **6.2. Análisis de índices de referencia empresarial de RC**

### **6.2.1. Índice WMAC**

El índice conocido como World's Most Admired Companies, WMAC, es divulgado cada año por la revista norteamericana *Fortune*, que también gestiona el América's Most Admired Companies, AMAC, conocido como Fortune 500, encargado del ranking



de las más grandes corporaciones de Estados Unidos ([www.money.cnn.com/magazines/fortune](http://www.money.cnn.com/magazines/fortune)).

Este índice cuenta con herramientas importantes que permiten discriminar las empresas con mejor reputación según su área geográfica. Tiene presencia en alrededor de 30 países entre los que se encuentran Australia, Brasil, Gran Bretaña, Holanda, Canadá, China, Alemania, India, Japón, México, Arabia Saudita, Rusia, Suráfrica, España y Estados Unidos.

Otra de sus herramientas es un ranking llamado Mejor & Peor, en el que discriminan las empresas según la mejor y la peor en ámbitos como la innovación, responsabilidad social, gestión de personas, uso de activos corporativos, inversión a largo plazo, calidad de productos o competitividad global. Incluso tienen la capacidad de segmentar la muestra para dar a conocer las mejores empresas en áreas económicas como el sector turístico, el de la tecnología, el de los alimentos, el entretenimiento, entre otros.

También divulgan otros rankings, como el de las 50 mujeres más poderosas en los negocios, los más importantes empresarios menores de 40 años o las 25 empresas más importantes para los líderes.

El índice WMAC se construye partiendo de las mil empresas norteamericanas que forman el ranking Fortune 1000 y se le adicionan las 500 empresas internacionales más importantes que operan en Estados Unidos. El primer requisito es que su facturación sea superior a 10.000 millones de dólares al año, para luego considerar 55 sectores industriales (Carrió, 2011).

La metodología de recolección de datos es mediante encuesta anual que se realiza vía telefónica o por correo electrónico, dirigida única y exclusivamente a una muestra de ejecutivos y directores de empresas de cada sector analizado. Con lo cual se debe ponderar que la evaluación no se realiza a toda la cadena de valor, ni mucho menos a algunos grupos de interés, el foco de la muestra se centra en un solo grupo de *stakeholders*.

El WMAC se construye a partir de cinco dimensiones y nueve atributos, en la que los directivos de las empresas deben calificar cada aspecto en una escala de 1 a 10. El resultado es el promedio de la puntuación de los atributos (Tabla 22).

**Tabla 22. Dimensiones y atributos del índice WMAC**

<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
Productos y servicios	Calidad del producto y servicio
Visión y liderazgo	Calidad de la gestión Innovación
Entorno de trabajo	Desarrollo y mantenimiento del talento
Responsabilidad social y medioambiental	Responsabilidad con la comunidad y el entorno
Rendimiento financiero	Valor de la inversión a largo plazo Solidez financiera Uso adecuado de los activos corporativos Efectividad de los negocios a nivel internacional

**Fuente:** Elaboración propia.

La metodología que utilizan el WMAC y el AMAC han recibido críticas por diversas circunstancias. La primera y más importante es que su evaluación se realiza únicamente utilizando como muestra a directivos y analistas financieros, sin tener en cuenta las opiniones de los colectivos restantes (Carrió, 2011). Este último aspecto lo enfatiza Dowling (2001) al plantear que este índice “do not discriminate among the images of different stakeholder groups” (p. 212).

Otro aspecto significativo es que se le da mucha relevancia a los elementos financieros de la empresa, dejando en un segundo plano otros importantes como la RSC (Schwaiger, 2004). Adicionalmente, para Davies, Chun, Vinhas & Roper (2003) el índice “can only skim the surface and cannot provide much in the way of corporate guidance as to what to do (if anything) if you fall down their rankings” (p. 253).

A pesar de las críticas, tanto el AMAC como el WMAC siguen siendo dos índices de referencia en el mundo empresarial y poseen amplia divulgación, no solo en la propia revista *Fortune*, sino en muchos medios de comunicación lo que le otorga mucha más credibilidad ante el público y la comunidad general.

### **6.2.2. Índice RQ**

El Reputation Quotient, RQ, fue creado por el Reputation Institute en colaboración con la empresa de investigación de mercados Harris Interactive ([www.harrisinteractive.com/Home.aspx](http://www.harrisinteractive.com/Home.aspx)). El índice RQ evalúa la reputación de las empresas a partir de encuestas anuales en las que se incluyen 20 atributos correspondientes a seis dimensiones (Tabla 23).

**Tabla 23. Dimensiones y atributos del índice RQ**

<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
Productos y servicios	Ofrece productos y servicios de alta calidad Desarrolla productos y servicios innovadores Se preocupa de sus productos y servicios Ofrece productos y servicios que valen lo que cuestan
Visión y liderazgo	Liderazgo excelente Visión clara de futuro Reconoce y aprovecha las oportunidades del mercado
Entorno de trabajo	Buena compañía donde trabajar Compañía con buenos trabajadores Está bien gestionada
Responsabilidad social y medioambiental	Responsable con el medio ambiente Apoya buenas causas Trata bien a las personas
Rendimiento financiero	Tiene grandes beneficios Poco riesgo de inversión Tendencia a superar sus competidores Altas perspectivas de crecimiento futuro
Atractivo emocional	Tiene buenas sensaciones sobre la empresa Admiración y respeto a la compañía Confianza en la compañía

**Fuente:** Elaboración propia.

Este índice fue creado después del WMAC y significó un paso importante en el desarrollo de herramientas de gestión reputacional (Hernández, Losada & Macías, 2007). En su metodología constan dos procesos consecutivos: nominación y evaluación. En la primera fase se realiza un estudio anual para identificar las empresas de mayor visibilidad, basados en encuestas a público general. A todos los encuestados se les pide que nombren las empresas que destacan por tener una buena o mala reputación.

En la etapa de nominación se realizan alrededor de 4.600 entrevistas o encuestas en línea para seleccionar 60 empresas. Posteriormente, en la fase de evaluación, se realizan un promedio de 13.000 encuestas vía telefónica en donde se pregunta al público por los atributos que determinarán las condiciones de la RC.

Las críticas sobre este índice radican en que la evaluación se realiza exclusivamente sobre el público general, es decir, no tiene en cuenta a todos los *stakeholders*. Al respecto, Carrió (2011) cree que el público general no tiene el conocimiento suficiente para evaluar todos los aspectos que se deben valorar en la reputación de una empresa.

### 6.2.3. Índice RepTrak

El RepTrak fue creado por el Reputation Institute en colaboración con Charles Fombrun. Se considera una actualización del RQ pues tiene nuevas dimensiones y atributos que incorporan aspectos como los efectos de la sociedad en la empresa, la cobertura de los medios de comunicación y la participación de los trabajadores en la estrategia de la organización (Carrió, 2011).

Lo que pretende este modelo es examinar la relación entre la conexión emocional de la empresa con los grupos de interés a partir del uso de 7 dimensiones y sus 21 atributos correspondientes (Tabla 24).

**Tabla 24. Dimensiones y atributos del índice RepTrak**

<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
Oferta	Calidad de productos y servicios Garantía de sus productos y servicios Atención al cliente Relación calidad precio
Liderazgo	Buena gestión Visión clara de futuro Potencial crecimiento futuro Líderes fuertes y respetados
Trabajo	Buen lugar para trabajar Seguridad de los trabajadores Pago justo a los trabajadores
Gobierno	No realiza uso indebido de su poder No se involucra en negocios no éticos
Ciudadanía	Protege al medio ambiente Apoya causas sociales Contribuye al desarrollo del país
Innovación	Adaptación fácil al cambio Lanzamiento regular de nuevos productos Impulsa los trabajadores a generar nuevas ideas
Finanzas	Genera beneficios a sus propietarios Buenos resultados

**Fuente:** Elaboración propia.

El índice RepTrak evalúa 100 de las compañías más respetadas en 15 diferentes países: Francia, Alemania, Italia, Rusia, España, Reino Unido, Australia, China, India, Japón, Corea del Sur, Estados Unidos, Canadá, Brasil y México ([www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)). El estudio identifica lo que se necesita para tener una reputación global fuerte y la manera en que las empresas líderes son percibidas. Se utilizan como metodología entrevistas en profundidad con directivos de empresas y

grupos focales con el público general, para posteriormente realizar una encuesta a aproximadamente 36.000 personas, a las que se les pregunta por una a tres marcas con las que dicha persona está familiarizada.

Las críticas que recibe el índice RepTrak son las mismas que se le hacen al RQ, es decir, la evaluación de un solo grupo de interés.

#### 6.2.4. Índice Merco

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco, fue creado por el profesor Justo Villafañe de la Universidad Complutense de Madrid con el objetivo de medir la reputación de las empresas en España. En la actualidad elabora seis rankings que miden la reputación en distintos ámbitos como las mejores empresas para trabajar (MercoPersonas), los líderes más prestigiosos (MercoLíderes), las empresas más reputadas (MercoEmpresas), las mejores marcas financieras (MercoMarcas), las empresas con mejor reputación comercial (TrackingMerco) y las mejores ciudades para vivir, para trabajar, para visitar, para estudiar y para hacer negocios (MercoCiudad).

El Merco se implementa en España, Colombia, Argentina y Chile desde hace algunos años y en el 2013 ha comenzado a evaluar la RC de empresas en Ecuador, México, Brasil, Bolivia, Perú y Alemania ([www.merco.info/es/countries/4-es](http://www.merco.info/es/countries/4-es)). Este índice utiliza diversas metodologías para evaluar la RC a través de seis dimensiones y sus correspondientes atributos (Tabla 25).

**Tabla 25. Dimensiones y atributos del índice Merco**

<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
Calidad productos y servicios	Valor de la marca Servicio al cliente Valor del producto
Reputación interna	Calidad de la vida laboral Adecuación de la cultura al proyecto empresarial Evaluación y recompensa
Ética y responsabilidad social corporativa	Responsabilidad social y medioambiental Compromiso con la comunidad Comportamiento corporativo ético
Rendimiento económico-financiero	Rentabilidad Beneficio contable Calidad de la información económica
Innovación	Inversión en I+D Renovación del portafolio de productos y servicios Nuevos canales

Dimensión global y presencia internacional	Expansión internacional Alianzas estratégicas Relación en línea con los <i>stakeholders</i>
--	---

**Fuente:** Elaboración propia.

La metodología que utiliza el Merco comienza con una primera evaluación que corresponde a encuestas a directivos de las empresas que en España facturan anualmente más de 50 millones de euros. Este primer paso les permite elaborar un ranking provisional que no se hace público. En la segunda fase se realiza una evaluación de expertos que toman en consideración aspectos de las empresas como sus resultados económicos, la calidad de la información económica, la calidad de los productos o servicios, el compromiso con la comunidad, entre otros. Quienes hacen esta evaluación son representantes de diversos sectores, de tal manera que analistas financieros evalúan el rendimiento económico financiero, directivos de ONG evalúan la ética y la RSC, representantes de asociaciones de consumidores evalúan la calidad de los productos y servicios, los sindicatos la reputación interna, y periodistas económicos la ética y la transparencia informativa.

Finalmente, a las dos evaluaciones anteriores se suma una en la que se llevan a cabo cuestionarios, que denominan *de méritos*, en los que las 100 empresas seleccionadas deben aportar documentación que justifique sus fortalezas reputacionales (Villafañe, 2006a).

Las críticas a este índice parten de dos circunstancias básicas. En primera instancia, que quienes determinan las empresas a evaluar son los propios directivos de dichas empresas. En segundo lugar, no se consideran todos los *stakeholders* de la cadena de valor, puesto que aunque tienen en cuenta varios colectivos no valoran la opinión de trabajadores, proveedores y clientes de la empresa.

Como se evidencia en el análisis de estos índices, se han realizado avances en la ponderación de la reputación de las compañías, pero aún quedan varios aspectos por mejorar, como la imperiosa necesidad de tener en cuenta toda la cadena de valor y diseñar índices específicos que permitan evaluar determinados sectores, lo que permitiría tener una perspectiva más concreta de cada compañía.

### **6.3. Análisis comparativo de los índices de RC**

Los índices de RC que se han analizado, 11 propuestas académicas y 4 empresariales, permiten descubrir concordancias y divergencias en sus propuestas, lo que se convierte en una herramienta básica para la posterior construcción del Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación, IRCEC.

Realizar una comparación entre los principales índices de RC es una tarea que posibilita valorar las herramientas y las variables utilizadas. Incluso permite descubrir los vacíos que tienen dichas evaluaciones y las posibilidades que puede suplir un nuevo índice.

#### **6.3.1. Concordancias de los índices de RC**

Son más las condiciones en las que los índices de RC coinciden que las que los diferencian. Una de las causas es que la mayoría de las propuestas han tenido como base otra propuesta ya existente. A continuación se identifican los aspectos en los que se encuentran mayores concordancias.

##### a) Creación a partir de propuestas académicas

Todas las propuestas de índices han surgido de investigaciones académicas. Aunque en el caso del RQ, Merco y RepTrak han contado con la colaboración de empresas privadas, sus garantes han sido investigadores de la RC del reconocimiento de Charles Fombrun, Cees Van Riel y Justo Villafañe.

##### b) Utilización de dimensiones y atributos como variable

De un total de 15 propuestas investigadas tan solo tres de ellas no utilizan el esquema básico de dimensiones y atributos para construir las variables de análisis de la RC (Jackson, 2004; Hannington, 2006; Mandelli & Cantoni, 2010). El nivel de coincidencia también se presenta en que en la mayoría de los índices se utilizan entre 4 y 6 dimensiones y de 15 a 20 atributos en promedio.

##### c) Aplicación en segmentos de *stakeholders*

Ninguno de los índices estudiados toma como muestra la cadena de valor. En la mayoría de los casos utilizan directivos de empresas o expertos para evaluar la RC. En otros

casos su muestra se suscribe al público general o a usuarios y no usuarios, pero ninguno acude al estudio de todos los grupos de interés.

d) No enfatizan en un sector empresarial concreto

Los índices académicos y de referencia empresarial se aplican a todo tipo de empresas, sin discriminar renglones económicos. Si bien es cierto que algunos resultados permiten visualizaciones sectoriales, estas indagaciones no corresponden a una metodología exclusiva para su medición.

### **6.3.2. Divergencias de los índices de RC**

No existen divergencias sustanciales en los índices de RC analizados. A pesar de ello, las dos principales diferencias tienen relación con la aplicación metodológica y la valoración que se le brinda a la RSC.

a) Aplicación de metodologías

Las metodologías que proponen los índices de RC son variadas. Aunque existe una mayor coincidencia en la utilización de encuestas, también se llevan a cabo investigaciones a través de análisis de contenido de información de internet, grupos focales con usuarios, entrevistas en profundidad con directivos y expertos.

b) Importancia relativa de la RSC

Existen discrepancias en la importancia que se le otorga a los temas relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa. En algunas propuestas la RSC es una dimensión de relativa importancia (Merco y RQ), pero en otros casos se considera un atributo menor, lo que lo deja relegado a un segundo plano dentro de la propuesta general (RepTrak).

### **6.3.3. Análisis comparativo de dimensiones de los índices de referencia empresarial**

Como se ha mencionado anteriormente, los índices de RC examinados tienen concordancias y divergencias entre sí. Esta circunstancia permite la realización de comparativas que serán parte de la base conceptual sobre la que se plantea la propuesta y creación de un nuevo índice que mida la RC de las empresas de comunicación.



Con relación a las dimensiones, que son las variables generales para posteriormente concretarse a través de atributos, los índices empresariales coinciden en seis de las siete dimensiones. Aunque en el RepTrak se utilice una denominación diferente, la aplicación de la dimensión es idéntica a las del RQ, Merco y WMAC. La dimensión global y presencia internacional, utilizada por el Merco, es la que tiene unas características que la diferencian de las de los demás índices (Tabla 26).

**Tabla 26. Dimensiones de los índices empresariales de RC**

<b>WMAC</b>	<b>MERCO</b>	<b>RQ</b>	<b>REPTRAK</b>
Productos y servicios	Calidad productos y servicios	Productos y servicios	Oferta
Visión y liderazgo		Visión y liderazgo	Liderazgo
Entorno de trabajo	Reputación interna	Entorno de trabajo	Trabajo
Responsabilidad social y medioambiental	Ética y responsabilidad social corporativa	Responsabilidad social y medioambiental	Gobierno
Rendimiento financiero	Rendimiento económico-financiero	Rendimiento financiero	Finanzas
	Innovación	Atractivo emocional	Innovación
	Dimensión global y Presencia Internacional		Ciudadanía

**Fuente:** Elaboración propia.

Otro aspecto importante con relación a estos índices es que en ninguno de los casos se superan las siete dimensiones (RepTrak), lo que permite un manejo más eficiente a la hora del desarrollo metodológico.

La dimensión Responsabilidad Social Corporativa se complementa con el concepto de ética (Merco) o de gobierno (RepTrak). En promedio para cada dimensión le corresponden 3 atributos, sin embargo el WMAC a pesar de tener 5 dimensiones concentra todo su análisis en 9 atributos.

#### **6.3.4. Análisis comparativo de los atributos de los índices de referencia empresarial**

Los cuatro índices de RC de referencia empresarial poseen un total de 64 atributos. En primer lugar, los atributos correspondientes a la dimensión productos y servicios poseen unanimidad al considerar la calidad como eje básico para determinar la RC. No obstante en el caso del Merco se combinan el valor de la marca y el valor del producto,

circunstancia que puede generar dificultades en el momento de que los *stakeholders* utilizados dentro de la muestra no tengan suficientes herramientas de análisis para diferenciar entre la marca y el producto (Tabla 27).

**Tabla 27. Comparativo atributos de la dimensión productos & servicios**

WMAC	MERCO	RQ	REPTRAK
Calidad del producto y servicio	Valor de la marca	Ofrece productos y servicios de alta calidad	Calidad de productos y servicios
		Desarrolla productos y servicios innovadores	Garantía de sus productos y servicios
	Servicio al cliente	Se preocupa de sus productos y servicios	Atención al cliente
	Valor del producto	Ofrece productos y servicios que valen lo que cuestan	Relación calidad precio

**Fuente:** Elaboración propia.

Los atributos que hacen parte de la dimensión visión y liderazgo tienen como sustento el concepto de gestión dentro de la empresa. Este atributo debe ser ponderado en especial por los *stakeholders* internos de las organizaciones debido a que son quienes tienen conocimiento de dichos procesos (Tabla 28).

**Tabla 28. Comparativo atributos de la dimensión visión & liderazgo**

WMAC	MERCO	RQ	REPTRAK
Calidad de la gestión		Liderazgo excelente	Buena gestión
Innovación		Visión clara de Futuro	Visión clara de futuro
		Reconoce y aprovecha las oportunidades del mercado	Potencial crecimiento futuro
		Liderazgo Excelente	Líderes fuertes y respetados

**Fuente:** Elaboración propia.

En los atributos de la dimensión entorno de trabajo y reputación interna prevalecen las condiciones de trabajo para los *stakeholders* internos. En el índice Merco se denomina a esta dimensión como reputación interna y los otros modelos lo hacen como entorno de trabajo. Esta última puede ser una mejor manera de reconocer la labor de la empresa al interior, incluso con el fin de evitar posibles confusiones al momento

de aplicar los métodos de investigación en grupos de interés externos a la compañía. Otro aspecto que puede ser difícil de medir es por ejemplo en el caso del RQ que evalúa si la empresa cuenta con buenos trabajadores (Tabla 29).

**Tabla 29. Comparativo atributos de la dimensión entorno de trabajo & reputación interna**

<b>WMAC</b>	<b>MERCO</b>	<b>RQ</b>	<b>REPTRAK</b>
Desarrollo y mantenimiento del talento	Calidad de la vida laboral	Buena compañía donde trabajar	Buen lugar para trabajar
	Adecuación de la cultura al proyecto empresarial	Compañía con buenos trabajadores	Seguridad de los trabajadores
	Evaluación y recompensa	Está bien gestionada	Pago justo a los trabajadores

**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a la dimensión de la responsabilidad social, a lo que se le presta mayor atención es al cuidado del medioambiente y la relación con la comunidad. Pero solo el Merco y el RepTrak incluyen la ética como parte de la RSC.

Entre tanto, el RQ enfatiza en el apoyo a las buenas causas como condición necesaria para la responsabilidad social, lo que podría ser interpretado como una acción de marketing en busca de mejorar la imagen de la empresa (Tabla 30).

**Tabla 30. Comparativo atributos de la dimensión responsabilidad social**

<b>WMAC</b>	<b>MERCO</b>	<b>RQ</b>	<b>REPTRAK</b>
Responsabilidad con la comunidad y el entorno	Responsabilidad social y medioambiental	Responsable con el medio ambiente	Protege al medio ambiente
	Compromiso con la comunidad	Apoya buenas causas	Apoya causas sociales
	Comportamiento corporativo ético	Trata bien a las personas	No se involucra en negocios no éticos
			No realiza uso indebido de su poder
			Contribuye al desarrollo del país

**Fuente:** Elaboración propia.

La dimensión rendimiento financiero es la denominación utilizada en todos los índices. A pesar de ello, no todos los *stakeholders* de la empresa tienen un conocimiento tan profundo de la misma como para saber si la compañía está generando beneficios económicos o no. Así, se debería utilizar una denominación que determine la solidez empresarial sin que ello implique conocimientos más específicos (Tabla 31).

**Tabla 31. Comparativo atributos de la dimensión rendimiento financiero**

<b>WMAC</b>	<b>MERCO</b>	<b>RQ</b>	<b>REPTRAK</b>
Valor de la inversión a largo plazo	Rentabilidad	Tiene grandes beneficios	Genera beneficios a sus propietarios
Solidez financiera	Beneficio contable	Poco riesgo de inversión	Buenos resultados
Uso adecuado de los activos corporativos	Calidad de la información económica	Tendencia a superar sus competidores	
Efectividad de los negocios a nivel internacional		Altas perspectivas de crecimiento futuro	

**Fuente:** Elaboración propia.

Finalmente, los atributos relacionados en la dimensión innovación y atractivo son los que alcanzan un menor consenso en las propuestas de los índices de referencia empresarial. En este caso uno de los pocos factores de cohesión es la gestión que hace la empresa de sus productos. Más aún, se debe tener cuidado al momento de aplicar los atributos relacionados con la innovación y el atractivo, ya que pueden generar confusión con los relacionados con la calidad de productos y servicios (Tabla 32).

**Tabla 32. Comparativo atributos de la dimensión innovación & atractivo**

<b>WMAC</b>	<b>MERCO</b>	<b>RQ</b>	<b>REPTRAK</b>
	Inversión en I+D	Tiene buenas sensaciones sobre la empresa	Adaptación fácil al cambio
	Renovación del portafolio de productos y servicios	Admiración y respeto a la compañía	Lanzamiento regular de nuevos productos
	Nuevos canales	Confianza en la compañía	Impulsa los trabajadores a generar nuevas ideas

**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis de los índices académicos y de referencia empresarial de RC se convierte en una base importante para la construcción de una nueva propuesta que permita evaluar la reputación de las empresas de comunicación. Como sostiene Sanz de la Tajada (1994), a pesar de que no existe un modelo completamente válido, se debe precisar la integración de varios modelos y técnicas con el fin de crear una propuesta que permita a las empresas conocer su RC ante todos sus grupos de interés.

#### **6.4. Observación de los *stakeholders* dentro de la cadena de valor**

La importancia de los *stakeholders* para las empresas es cada vez más palpable pues las labores de comunicación y marketing de las organizaciones tienen presente la relevancia preponderante de generar estrategias mediante una visión *multistakeholder*.

En el capítulo 1, en el que se analizaron aspectos relacionados con la RSC, se describieron cinco propuestas de clasificación de los grupos de interés (Dowling, 2001; Ibisate, 2007; Navarro, 2008; Azuero, 2009; Raghurir et al., 2010). Sin embargo, para la construcción del Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación, IRCEC, es necesario estudiar las distintas propuestas de segmentación de la cadena de valor con el fin de crear una basada en las particularidades de las empresas de comunicación.

Se ha mencionado con profusión que los actuales índices de RC no asumen dentro de su investigación a toda la cadena de valor, pues se trata de estudios parciales en los que se ponderan las respuestas de solo algunos grupos de interés. Es por esta razón que uno de los mayores retos de la investigación de la RC debe estar encaminado a conocer las opiniones y percepciones que sobre las empresas tiene toda la cadena de valor:

In all measures that have been considered there is an underlying assumption that corporate reputation should be a 'net' aggregation of the perceptions of all the different stakeholders. It is here argued that any attempt at identifying an overall corporate reputation among all stakeholders is a measurement fiction that is not reflective of any constituent stakeholder's reality (Caruana, 2008, p. 204).

Para poder aplicar esta metodología *multistakeholder*, primero se debe analizar las propuestas de segmentación que hacen diversos autores e instituciones (Tabla 33).

**Tabla 33. Propuestas de segmentación de la cadena de valor**

<b>Autor</b>	<b>Stakeholders</b>		
Fombrun (1996)	Usuarios Inversores Empleados	Competidores Comunidad	Gobierno Público general
Dowling (2001)	Directivos Accionistas Periodistas Comunidad Distribuidores	Gobierno Empleados Sindicatos Proveedores Sociedad	Grupos especial interés Segmentos por necesidades Profesionales Entes reguladores
Mahon (2002)	Empleados Proveedores Consumidores	Propietarios Directivos Gobierno	Medios de comunicación Público de interés Sociedad
Cordero (2004)	Accionistas Clientes	Proveedores Empleados	Sociedad Administraciones públicas
Ibisate (2007)	Propietarios Accionistas Inversores Socios Empleados	Clientes Proveedores Reguladores Entidades financieras ONG	Usuarios finales Administraciones Comunidades locales Medios de comunicación
Navarro (2008)	Accionistas Socios Directivos Sindicatos	Trabajadores Autoridades Competidores ONG	Grupos de presión Socios estratégicos Consumidores
Stern (2008)	Empleados	Consumidores	
Gulyás (2009)	Empleados Directivos Propietarios	Proveedores ONG Clientes	Entes reguladores Competencia Opinión pública
Azuero (2009)	Trabajadores Consumidores Proveedores Inversores	ONG Competencia Asociaciones cívicas Gobiernos	Medios de comunicación Administraciones locales Grupos de presión Grupos ecologistas
Raghubir <i>et al.</i> (2010)	Consumidores Proveedores Sociedad Mercados	Compañía Inversores Empleados Directivos	Entes reguladores Medios de comunicación Medio ambiente Competidores
Forética	Empleados Clientes Consumidores	Autoridades públicas Proveedores Sociedad civil	Medios comunicación Comunidad local Comunidad financiera
GRI G3	Comunidades Clientes	Accionistas Proveedores	Empleados y sindicatos Sociedad civil
ISO 26000	Gobierno Industria	Trabajadores ONG	Servicios – investigación Consumidores

**Fuente:** Elaboración propia.

En términos generales las propuestas de investigadores y de organizaciones como Forética, ISO y GRI no se construyeron basadas en la perspectiva de un tipo de empresa

específica sino que se crean con el objetivo de segmentar genéricamente a los grupos de interés de cualquier tipo de organización.

Las propuestas utilizan en promedio entre 8 y 12 grupos de *stakeholders*, pero sin existir unanimidad. Incluso se pueden visualizar propuestas de solo dos tipos de grupos de interés (Stern, 2008), hasta las más prolíficas que poseen 14 segmentos (Dowling, 2001; Ibisate, 2007). Al respecto se puede señalar que al considerar únicamente dos tipos de *stakeholders* en una organización se estará dejando de lado un número importante de colectivos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Por otro lado, la utilización de 14 grupos de interés puede hacer que las políticas y estrategias con estos grupos sean de difícil manejo debido a la dispersión y la aplicación en varios frentes de trabajo al mismo tiempo.

No todas las propuestas incluyen a los medios de comunicación como parte de sus *stakeholders*, no obstante estas empresas son cada vez tenidas más presente por la gran injerencia que tienen en otros grupos de interés.

Solo una de las propuestas de segmentación y organización de los grupos de interés realiza una agrupación basada en la importancia relativa de sus *stakeholders* (Gulyás, 2009). Para este autor, los empleados son el grupo más importante, seguido por directivos, clientes, opinión pública, propietarios, proveedores, entes reguladores, competencia y deja como grupo menos importante a las ONG. En este aspecto se puede precisar que no es conveniente definir la importancia de los *stakeholders* sin conocer las necesidades propias de la empresa y las estrategias que desea desarrollar con cada grupo. Luego de planteadas las necesidades y estrategias de la organización se podrán definir prioridades.

Otra consideración de suma relevancia es que ni los índices de referencia empresarial ni los académicos realizan propuestas de segmentación de los *stakeholders* para la construcción de la cadena de valor. Esta es una condición indispensable para poder evaluar la reputación de la organización en todos los grupos de interés.

La aplicación del IRCEC en toda la cadena de valor no solo obedece a los intereses de la organización por conocer las percepciones de sus públicos, sino además porque se convierte en una manera de darle participación y voz a colectivos que en ocasiones se encuentran marginados de las decisiones empresariales (Porter, 1989).

## **6.5. Proceso metodológico para la creación del IRCEC**

Como se ha explicado, tanto en el mundo académico como en el empresarial existen índices que miden la reputación de las empresas, pero no existe uno que evalúe específicamente a empresas de comunicación y que además realice sus indagaciones en toda la cadena de valor. Por esta razón se considera pertinente y esencial la creación de una herramienta que permita conocer las percepciones de los *stakeholders* de las empresas de comunicación.

Así mismo, los índices analizados han utilizado como método de evaluación la encuesta o la entrevista, acudiendo a técnicas cualitativas o cuantitativas. En el caso del IRCEC, se pretende constituir un instrumento que combine las dos técnicas, de la manera que lo propone Sanz de la Tajada (1994) cuando afirma:

Se deduce de ello que ninguno de ambos enfoques, por sí mismo, es suficientemente válido para abordar y resolver el problema con éxito, por lo que se precisa una integración de ambos tipos de técnicas en un nuevo enfoque metodológico, capaz de eliminar otros problemas y limitaciones (p. 165).

Bajo estas premisas se construyó un índice que permitiera evaluar la RC de las empresas de comunicación en el que se tengan en cuenta todos los grupos de interés de la organización. El proceso metodológico de la construcción del IRCEC se explica a continuación.

### **6.5.1. Análisis de empresas de comunicación**

La creación del IRCEC está vinculada a la idea de indagar la incidencia de la comunicación de la RSC en la RC de las empresas de comunicación. Por esta razón, el primer paso en el proceso metodológico fue realizar un estudio exploratorio de las empresas de comunicación que implementan acciones de RSC y que además las comunican a sus grupos de interés.

El análisis se centró en 29 grupos empresariales españoles como Prisa, Vocento, Mediaset, Godó, RBA, Atresmedia, entre otros. La evaluación se concentró en conocer las acciones de RSC que desempeña cada empresa de comunicación, si comunicaban dichas iniciativas, qué tipo de *stakeholders* tienen en cuenta, qué tipos de medios y estrategias de divulgación utilizan para dar a conocer sus avances, entre otros. Esta fase



permitió corroborar que existen pocas empresas de comunicación que realizan actividades de RSC, y son aún menos las que lo comunican.

### **6.5.2. Análisis de los modelos de RC**

Dentro del mismo espacio cronológico en el que se realizó el análisis de las empresas de comunicación se estudiaron los modelos de índices de RC. El rastreo de índices incluyó el análisis de propuestas académicas y empresariales.

Debido a que tres de los cuatro índices de referencia empresarial tienen sede en la ciudad de Nueva York se diseñó una entrevista, y se realizó un contacto con las empresas encargadas de estas herramientas con el fin de conocer aspectos metodológicos y de gestión de estos índices. Dichas entrevistas no se llevaron a cabo, pues la respuesta de estas empresas fue que no dan a conocer sus herramientas de trabajo.

Los aspectos principales que se evaluaron de los modelos fueron la metodología utilizada, *stakeholders* referenciados, utilización de variables, empresas analizadas, entre otros.

### **6.5.3. Análisis de información de la CCMA**

Una vez analizadas las empresas de comunicación que desarrollan acciones de RSC y las comunican a sus grupos de interés, se seleccionaron las posibles empresas para la aplicación del IRCEC. La empresa seleccionada fue la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, CCMA, a través de su iniciativa La Marató de TV3.

Se estudió una importante cantidad de información suministrada por la empresa y de la que se dispone en los medios de comunicación propios de la organización. Algunas de las fuentes de información correspondieron al análisis de los libros de estilo, manuales de uso, investigaciones del clima laboral, el plan de actividades anual, informes de gestión de La Marató, página de internet, programas especializados emitidos en TV3 y en Catalunya Ràdio, notas de prensa, información de la defensora de la audiencia, entre otros.

#### **6.5.4. Análisis de las propuestas académicas e institucionales sobre cadena de valor**

Luego de estudiar toda la información relacionada con la CCMA, se procedió a analizar las propuestas académicas e institucionales de segmentación de la cadena de valor. Esta doble perspectiva sería la herramienta básica para la formación de segmentos identificables de *stakeholders* apropiados a las necesidades de la CCMA.

El análisis de las 13 propuestas fue la base para la configuración de los grupos de interés idóneos para la CCMA de acuerdo a sus propias necesidades empresariales, estratégicas y de comunicación.

#### **6.5.5. Proceso de creación del modelo de cadena de valor para la CCMA**

Después de analizar las propuestas académicas e institucionales sobre la segmentación de la cadena de valor, se procedió a crear una versión propia para la CCMA. La primera gestión consistió en conocer todos los públicos de la Corporación y si la propia entidad tenía una definición de sus grupos de interés.

Se realizaron varias propuestas de segmentación de los *stakeholders*, las cuales se discutieron en reuniones periódicas con directivos de la CCMA. En definitiva, y luego de considerar todos los aspectos relativos a las empresas de comunicación y al IRCEC, se segmentaron en 7 grupos de interés: a) Empleados, b) Proveedores, c) Ciudadanía, d) Instituciones públicas, e) Clientes, f) Competencia y sector estratégico y finalmente, g) Organizaciones, instituciones y asociaciones.

#### **6.5.6. Proceso de formulación de variables del IRCEC**

Los índices que evalúan la RC de las empresas utilizan como variables dimensiones y atributos. Para el caso del IRCEC se ha utilizado la misma metodología, debido a que permite un mejor desarrollo de los elementos a evaluar.

En principio se agruparon las 49 dimensiones y los 202 atributos analizados de las 15 propuestas académicas y empresariales, para luego realizar un estudio de las variables de mayor pertinencia, teniendo como base las empresas de comunicación y la implementación en toda la cadena de valor.

Tomando como base las dos consideraciones anteriores, se continuó con el proceso de selección de dimensiones con el objetivo de contar con un número adecuado que cubriera las nociones pertinentes a la evaluación de la incidencia de la RSC en la

RC y que permitiera una herramienta de evaluación de fácil aplicación. Además, se crearon nuevas dimensiones más estrechamente relacionadas con las empresas de comunicación para finalmente contar con 5 dimensiones y 17 atributos.

El paso siguiente a la formulación de dimensiones y atributos significó la formulación de las afirmaciones y/o interrogantes que se expondrían a los *stakeholders* con el fin de evaluar la RC. Estos postulados se construyen teniendo como premisa que fueran fáciles de entender y que dieran cuenta del atributo y de la dimensión correspondiente. En total el IRCEC cuenta con 37 postulados que son formulados a través de preguntas cerradas mediante el uso de escala Likert.

Tradicionalmente, para la evaluación de aspectos relacionados con la RC y la imagen de marca se utilizan como técnicas de medición la escala Likert, escala Guttman, escala Thurstone, escala de Stapel y el diferencial semántico de Osgood (Capriotti, 2009b).

Aunque las más utilizadas son el diferencial semántico y la escala Likert, se optó por usar la segunda debido a que permite medir actitudes mientras que por el contrario, el diferencial semántico mide significados. Además, la escala Likert permite el análisis desde un enfoque cognoscitivo, afectivo y conductual (Cortada, 2004).

Las escalas Likert tradicionalmente pueden contener 5, 7, 9 y 11 ítems, sin embargo, para Cortada (2004) las de 5 ítems cumplen con las mismas condiciones que una de escala mayor. Según esta condición, los 5 ítems utilizados fueron: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Debido a que una amplia variedad de autores plantean que para evaluar la reputación de las empresas se deberían utilizar preguntas cerradas, de índole cuantitativa, y abiertas, de índole cualitativa, se optó también por formular preguntas abiertas que complementen y le den mayor fuerza a los resultados del IRCEC. Para Sanz de la Tajada (1996), se debe acudir a las técnicas de investigación multivariable ya que:

Las técnicas cualitativas o explicativas no han resuelto satisfactoriamente el problema del conocimiento de las actitudes y percepciones de la población en relación con los fenómenos empresariales (tiene limitaciones importantes), por lo que la imprecisión e inseguridad de sus resultados han propiciado el empleo de técnicas cuantitativas en este tipo de estudios, dando lugar a un enfoque metodológico más amplio y seguro para la adopción de decisiones de comunicación en la empresa al servicio de la mejor de su imagen pública y de las actitudes de su entorno hacia ella (p. 88).

Incluso Hannington (2006) plantea que “la encuesta de reputación debería promover respuestas abiertas a preguntas abiertas y los resultados deberían ponderar también los elementos cualitativos” (p. 93). De esta manera, las preguntas abiertas de tipo cualitativo que se formulan para el IRCEC dan cuenta directamente de aspectos relacionados con las acciones que implementa La Marató de TV3.

Las preguntas cualitativas intentan indagar a los grupos de interés sobre sus percepciones acerca de la relación entre La Marató y la RSC, la imagen de marca, la RC, la gestión empresarial y el vínculo con los *stakeholders*.

Este diseño asegura que, por un lado, se indague cuantitativamente por las actitudes de los *stakeholders* acerca de TV3 a través de la escala Likert, y que por otro lado, se conozcan las percepciones de dichos colectivos sobre La Marató de TV3.

#### **6.5.7. Desarrollo de prueba piloto para evaluar el IRCEC**

Concluido el proceso de construcción del IRCEC, y antes de dar inicio al trabajo de campo, se llevó a cabo una prueba piloto en la que se aplicó el instrumento en toda la cadena de valor, es decir, a los siete grupos de *stakeholders*.

La prueba piloto permitió corregir aspectos tanto metodológicos como operativos a través de una serie de preguntas de control. Se identificaron preguntas con significados similares, con problemas de redacción, que no daban cuenta del atributo evaluado, entre otros factores. Además, se reformularon las preguntas abiertas con el objetivo de incentivar a los *stakeholders* a contestar a todas las preguntas.

Una vez corregidos los problemas del IRCEC en la prueba piloto, se inició el trabajo de campo.





## **7. DISEÑO METODOLÓGICO DEL TRABAJO DE CAMPO**

La fase empírica de la tesis doctoral contó con varias etapas que permitieron el desarrollo del trabajo de campo. Las 6 fases principales iniciaron con la descripción de los integrantes de los grupos de interés que hacen parte de la cadena de valor y culminaron con el análisis de resultados mediante la utilización como herramienta metodológica del análisis de contenido.

### **7.1. Descripción de los *stakeholders* de la cadena de valor**

Para el desarrollo del trabajo de campo se requirió describir los universos que hacen parte de cada uno de los 7 grupos de interés de la CCMA. Dado que los *stakeholders* son heterogéneos y con proporciones disímiles (poblaciones infinitas y finitas) fue indispensable analizar por separado cada uno de los grupos en cuestión.

Las dificultades de orden económico, geográfico y de cronograma para aplicar la encuesta a todos los grupos de interés, hicieron que se estratificaran y definieran por separado. Además, debido a estos mismos inconvenientes, no se realizó una segmentación de los universos utilizando una validación estadística, sino que se valoraron condiciones como la suficiencia y representatividad de las encuestas para cada segmento de la cadena de valor.

La información de los grupos de interés correspondientes: a) empleados, b) proveedores y c) clientes fue suministrada por la CCMA, mientras que en el caso de los 4 grupos restantes han sido seleccionados y segmentados para los efectos de esta investigación: d) Ciudadanía, e) Instituciones públicas, f) Competencia y sector estratégico, g) Organizaciones, instituciones y asociaciones.

A continuación, se describe la manera en que se han estratificado cada uno de los *stakeholders*, de acuerdo a los intereses de la investigación.

#### **7.1.1. Empleados**

La información correspondiente a los empleados, clientes y proveedores ha sido suministrada por la CCMA. Según los datos entregados por la oficina de Recursos Humanos de esta corporación, los empleados representan un total de 2.555 personas, de

los cuales 267 corresponden a directivos (jefes de servicio, jefes de departamento, jefes de área, delegados, entre otros).

### **7.1.2. Clientes**

Los clientes son organizaciones o empresas que tienen un vínculo comercial con la CCMA. Es un grupo de interés con el que la Corporació tiene contacto permanente, razón por la cual tiene información constantemente actualizada.

En total, la CCMA cuenta con 875 clientes en el año 2013, distribuidos en 741 anunciantes y 134 agencias.

### **7.1.3. Proveedores**

La información de proveedores fue igualmente suministrada por la CCMA. En este caso, los proveedores están separados de acuerdo a su socio comercial, es decir, se discriminan en proveedores de TV3, de Catalunya Ràdio y otros directos de la CCMA.

Así, los proveedores de TV3 equivalen a 2.940; los correspondientes a Catalunya Ràdio, 1.214, y finalmente, los directos de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals son 317, para un total de 4.471.

### **7.1.4. Ciudadanía**

Dentro de la ciudadanía, se discriminan tanto los ciudadanos autóctonos como los residentes y los migrantes. La ciudadanía representa el total de personas residentes en Catalunya, basada en información de la página web de la Generalitat de Catalunya ([www.gencat.cat](http://www.gencat.cat)).

Como se ha aclarado previamente, esta investigación no pretende analizar cada grupo de interés mediante representación estadística, sino que se valoraron condiciones como la suficiencia y representatividad de las encuestas para cada *stakeholder*.

Hecha esta aclaración, y debido a que la ciudadanía representa un universo infinito, se tomó como base para su análisis la información de la audiencia de TV3 suministrada por el Baròmetre de la Comunicació i la Cultura que difunde Fundacc, Fundació Audiències de la Comunicació i la Cultura, en su página web ([www.fundacc.org](http://www.fundacc.org)).



Según el informe de la tercera ola correspondiente, al 30 de noviembre de 2012, TV3 tiene una audiencia aproximada de 3.006.000 personas.

#### **7.1.5. Competencia y sector estratégico**

La competencia está conformada básicamente por cadenas de televisión estatales y locales, radios locales y estatales, prensa digital y escrita, además de las agencias de noticias. En cuanto al sector estratégico, está representado esencialmente por los integrantes de la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos, FORTA.

Debido a que este grupo de interés posee unas características muy homogéneas y se conocen las organizaciones que pueden ser claves para la evaluación del instrumento, se eligieron algunas que fueran representativas de cada sector.

Para el trabajo de campo se segmentaron y seleccionaron los siguientes:

- a) Cadenas de televisión de España (Televisión Española, La Sexta, Telecinco, Intereconomía, entre otras).
- b) Cadenas de televisión del ámbito de Cataluña (RAC 105, 8TV, Estil 9, 25TV, Barça TV, entre otras).
- c) Cadenas de radio de España (Radio Nacional de España, Cadena SER, Cadena COPE, Onda Cero, entre otras).
- d) Cadenas de radio Catalunya (Ona FM, Com Ràdio, Flaix FM, RAC 1, entre otras).
- e) Agencias de noticias (Agencia EFE, Atlas, Colpisa, Ecopress, Europa Press, Reuters, Servimedia, entre otras).
- f) Prensa digital y escrita (*El Mundo, El País, ABC, La Vanguardia, La Razón, El Periódico, Ara, 20 Minutos, Mundo Deportivo, Marca, As, Sport*, entre otras).
- g) Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos (Agencia Pública Empresarial de la Radio y Televisión de Andalucía, Ente Público Radio y Televisión Madrid, Compañía de la Radio Televisión de Galicia, Euskal Irrati Telebista, Ente Público Radiotelevisión Canaria, entre otras).

### **7.1.6. Instituciones públicas**

Este grupo de interés está representado por el Parlamento de Catalunya, administraciones locales, gobierno de Catalunya, administraciones de la Generalitat y del Estado, y el Consell de l'Audiovisual de Catalunya como organismo regulador.

Dentro de las administraciones locales de Catalunya se cuenta con un total de 946 municipios, según información del censo de 2012 realizado por la Generalitat de Catalunya.

Otras instituciones que dentro de este grupo de interés se tienen en cuenta para el desarrollo de la investigación son: el Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC), el Parlament de Catalunya, el Departament de Cultura de la Generalitat y el Departament de la Presidència de la Generalitat.

En definitiva, la encuesta se envió a diferentes instancias locales, provinciales y de toda Catalunya como consejos comarcales, Diputació y Conselleries de la Generalitat.

### **7.1.7. Organizaciones, instituciones y asociaciones**

Igual que ocurre con la ciudadanía, este grupo de interés es uno de los más amplios, dadas las características de sus integrantes. Calcular el número exacto de Organizaciones, instituciones y asociaciones en el ámbito español y catalán es una tarea, más que ingente, incierta, pues no se tienen cifras oficiales de la totalidad de las instituciones deportivas, culturales, ciudadanas o de las ONG, por poner solo algunos ejemplos.

Ante esta circunstancia, se definieron como grupos de interés prioritarios para el trabajo de campo:

- a) Sindicatos y colegios profesionales (Comisiones Obreras, Confederación General del Trabajo, Confederación Nacional de Trabajo, Unión General de Trabajadores, Unión Sindical obrera, Coordinadora Obrera Sindical, Coordinadora de Sindicatos de Comunicaciones, Sindicato de Trabajadores de Empresas de Comunicaciones, Colegio de Periodistas de Catalunya, entre otros).
- b) Partidos Políticos (Partido Popular, Partido Socialista Obrero Español, Izquierda Unida, Unión Progreso y Democracia, Iniciativa per Catalunya,

Esquerra Republicana de Catalunya, Partido Comunista de España, Plataforma per Catalunya, Els Verds, entre otros).

c) Instituciones Deportivas (Federaciones Catalanas de Atletismo, Baloncesto, Boxeo, Ciclismo, Fútbol, Gimnasia, Natación, Patinaje, Tenis, Voleibol, entre otras).

d) Instituciones Universitarias (Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad de Barcelona, Universidad Politécnica de Cataluña, Universidad Pompeu Fabra, Universidad de Lleida, Universidad de Girona, Universidad Rovira y Virgili, Universidad Ramon Llull, Universidad Oberta de Cataluña, Universidad de Vic, Universidad Internacional de Cataluña, Universidad Abat Oliba CEU, entre otras).

e) Organizaciones No Gubernamentales (Unicef, Médicos Sin Fronteras, Cruz Roja, ACNUR, WWF, Save The Children, Amnistía Internacional, Greenpeace, Cáritas, Asociación Española contra el Cáncer, entre otras).

A pesar que el trabajo de campo de esta investigación no busca obtener muestras con validez estadística, sí busca condiciones de suficiencia y representatividad a través de las encuestas de cada grupo de interés.

Basados en estas prioridades, y según las características de cada uno de los integrantes de la cadena de valor, para que las encuestas sean representativas según el peso específico de cada grupo, se han de rellenar alrededor de 415 encuestas. El número de encuestas atribuido a cada *stakeholder* fue una ponderación realizada por los investigadores, sin pautas estadísticas para cada uno de los grupos de interés:

- a) Ciudadanía 250 encuestas.
- b) Organizaciones, instituciones y asociaciones 50 encuestas.
- c) Proveedores 30 encuestas.
- d) Competencia y sector estratégico 20 encuestas.
- e) Instituciones públicas 20 encuestas.
- f) Empleados 30 encuestas.
- g) Clientes 15 encuestas.

Posteriormente, en la página 198, se detallan los resultados totales de las encuestas realizadas a cada grupo de interés.

## 7.2. Diseño de la herramienta de gestión de la encuesta

Posterior a la descripción y selección de los *stakeholders* concretos de la cadena de valor a los que se enviarían las encuestas, se procedió a construir la herramienta que sería enviada por correo electrónico.

Debido a la dispersión geográfica y a la heterogeneidad de los *stakeholders* la mejor opción para realizar el trabajo de campo era a través de una encuesta autosuministrada a través de internet.

Dicho correo electrónico constaba de dos herramientas elaboradas para facilitar la respuesta de los grupos de interés. Por un lado se enviaba un archivo en Word como anexo con la encuesta para ser rellenada, y por otro lado se contaba con un enlace para rellenar la encuesta en línea, a través de google docs, sin necesidad de descargar archivos adjuntos.

Además, se construyeron distintas herramientas de google docs, debido a que cada grupo de interés tenía una página diferente para rellenar la encuesta. De esta manera se aseguraba que cada integrante de la cadena de valor respondiera la encuesta según su perfil y así obtener diferenciación en las respuestas. Por ejemplo, el enlace suministrado a los Competidores y sector estratégico través de la herramienta de google docs era el siguiente:

<https://docs.google.com/forms/d/1IqPa5u7YmcXKcPBNOyF0GYnNP4R1GZJqhhFZZj-yqR0/viewform>

Esta herramienta permitió recibir las respuestas de forma inmediata, además de la información de tipo demográfico solicitada (edad, sexo y perfil profesional). Con la intención que las respuestas fueran sinceras y abiertas, dada la variedad de grupos de interés, la encuesta se hizo anónima, con el fin de asegurar respuestas acordes con las percepciones de cada tipo de *stakeholders*.

A pesar que no se solicitó más información demográfica, el contar con los datos de edad, sexo y perfil profesional proporcionó un material de vital importancia para realizar un *benchmark* (análisis comparativo) entre toda la cadena de valor.

### **7.3. Construcción de bases de datos**

Para la recolección de la información de los grupos de interés, se construyeron distintas bases de datos. Para esta labor se recurrió a información suministrada por la CCMA y por distintas instituciones públicas y privadas.

Se consultaron diversas fuentes de información, como por ejemplo: Guía de la Comunicación del Colegio de Periodistas de Catalunya, Guía Municipal de las Entidades de Girona, Guía de Entidades del Ayuntamiento de Barcelona, la Agenda de la Comunicación de la Secretaría de Estado de Comunicación del Gobierno de España, Guía de Entidades Sociales del Ayuntamiento de Barcelona, Tabla de Entidades del Tercer Sector de Catalunya, Directorio de la Obra Social de La Caixa, y páginas web de los ayuntamientos de Catalunya, entre muchas otras.

Para la construcción de las base de datos, se debieron realizar filtros de información para seleccionar los integrantes de los grupos de interés requeridos para la encuesta. Luego de aplicar los filtros correspondientes, se inició la búsqueda de las personas encargadas de la RSC de cada organización, o en su defecto, un directivo al tanto de dichas iniciativas o los responsables de comunicación. Una vez construida la base de datos, se enviaron los correos electrónicos de forma personalizada a cada uno de los *stakeholders*.

### **7.4. Desarrollo de la prueba piloto**

Desde la perspectiva metodológica, la implementación de una prueba piloto era indispensable para asegurar la corrección de posibles errores antes de suministrar la encuesta a todos los integrantes de los grupos de interés.

Como se comentó en el capítulo 5, en la prueba piloto se verificó el funcionamiento de las variables del IRCEC y las preguntas abiertas sobre La Marató de TV3. Las 35 encuestas, divididas en 5 para cada uno de los 7 grupos de interés, permitieron realizar algunos cambios para mejorar la encuesta.

Los cambios más significativos relacionados con las preguntas cerradas del IRCEC fueron:

a) Dado que las preguntas representan los atributos de las 5 dimensiones del IRCEC, se repartieron aleatoriamente para que no existieran bancos de preguntas de una misma dimensión.

b) Se hizo la aclaración a los *stakeholders* en el texto introductorio que debían seleccionar solo una casilla dentro de las opciones que otorga la escala Likert.

Por su lado, las mejoras realizadas a las preguntas abiertas sobre La Marató de TV3 fueron:

a) En la prueba piloto, algunas de las respuestas se limitaban a un escueto “sí” o “no”. Para evitar este tipo de respuestas monosilábicas, se solicitó en la pregunta que explicaran las razones de la respuesta. Aunque no es un método infalible que asegure respuestas más amplias, sí fue importante para mejorar los resultados.

b) Como condición especial, algunas respuestas dentro de la prueba piloto alentaban a continuar con este tipo de investigaciones y a valorar el diálogo con los grupos de interés.

## **7.5. Recolección de información**

El proceso de recolección de información estuvo caracterizado por tres fuentes de trabajo: encuestas a la ciudadanía, encuestas a los *stakeholders* internos de la CCMA y a los demás grupos de interés. Con relación a los ciudadanos, el enfoque se realizó en los espectadores de TV3.

En la fase de recolección de la información se obtuvieron un total de 463 encuestas, distribuidas así según los grupos de interés:

a) Empleados: 53 (presupuestadas 30).

b) Clientes: 17 (presupuestadas 15).

c) Proveedores: 31 (presupuestadas 30).

d) Ciudadanía: 266 (presupuestadas 250).

e) Organizaciones, instituciones y asociaciones: 55 (presupuestadas 50).

f) Competencia y sector estratégico: 19 (presupuestadas 20).

g) Instituciones públicas: 22 (presupuestadas 20).

En general, la planificación se cumplió, habitualmente con incremento del número de encuestas y solo una pequeña desviación a la baja en el caso de la Competencia y sector estratégico.

Finalmente, el total de encuestas para los 7 grupos de interés determina un significativo resultado, lo que permite sacar conclusiones importantes en el análisis de resultados. Además, es posible mencionar que de modo general, los resultados obtenidos para toda la cadena de valor, 463 encuestas, es extrapolable a una muestra correspondiente a un grupo infinito, lo que da una perspectiva importante a esta investigación.

## **7.6. Análisis de resultados**

Dentro de los resultados, se describen los hallazgos de la prueba piloto, en donde se aplicó el IRCEC con las preguntas cerradas y las preguntas abiertas de referencia a La Marató de TV3. En segunda instancia, se describen los resultados de las encuestas con preguntas abiertas de La Marató de TV3 a toda la cadena de valor.

Dado que el objetivo principal de esta investigación está encaminado a establecer la incidencia que la comunicación de la RSC ejerce en la RC de las empresas de comunicación, el análisis de contenido se desprende como herramienta fundamental.

En este análisis de contenido se utilizan como categorías los valores intangibles de la RC que exponen importantes investigadores, analizados en el capítulo 2. Por consiguiente, variables como la confianza, la transparencia, la ética, la calidad, la credibilidad o la responsabilidad se utilizan como categorías comparativas que se contrastan en las respuestas de los grupos de interés.

Los resultados de la tesis doctoral, en donde se exponen las consideraciones de los *stakeholders* sobre la incidencia de La Marató en la RC de TV3, pueden ser consultados en el capítulo 10.





**TERCERA PARTE**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**







## **8. LA RSC EN LA CCMA: EL CASO DE LA MARATÓ DE TV3**

Aunque cada día se investiga y escribe más sobre RSC; paradójicamente, la práctica de acciones y campañas de esta índole por parte de las empresas sigue siendo deficiente. En este sentido, la teoría supera la práctica, y este caso es aún más evidente en las empresas de comunicación, pues, como se ha mencionado ya en capítulos anteriores, son pocas las empresas de este renglón económico que desarrollan acciones de RSC, y mucho menos las que lo comunican.

El caso de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals es interesante, pues siendo un ente público bajo el cual se aglutinan diferentes empresas de comunicación, ha sabido gestionar distintas prácticas de RSC, en donde quizá la más destacable sea La Marató de TV3. Esta condición permite un abanico de acciones que van desde las iniciativas de RSC de cada uno de los medios de comunicación de la CCMA hasta las que realiza a través de la Fundació La Marató de TV3.

Dadas estas consideraciones, se analizará en este capítulo el marco referencial de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa de la CCMA, así como las características específicas de La Marató de TV3.

### **8.1. La Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals**

La Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals nació el 30 de mayo de 1983 y desde ese momento gestiona los medios de comunicación de la Generalitat de Catalunya con el objetivo de convertirse en un servicio público que promueva la cultura y las lenguas catalanas.

La misión de la CCMA define los parámetros específicos de su actividad como empresa de comunicación:

La CCMA tiene la misión de ofrecer a todos los ciudadanos de Catalunya, en cumplimiento del mandato del Parlament, un servicio público audiovisual de calidad, comprometido con los principios éticos y democráticos y con la promoción de la cultura y de la lengua catalana. La producción y difusión de este servicio ha de gestionarse desde criterios de eficiencia y buscando la máxima aceptación por parte del público. Así, ayudar a la consolidación y expansión de la lengua, la cultura, la identidad y la proyección internacional de Catalunya, reflejando la diversidad de nuestra sociedad actual, es uno de los objetivos principales de la CCMA.

La CCMA debe reforzar la presencia de sus medios en todo el territorio de ámbito lingüístico catalán y promocionar distintas áreas sociales y económicas, manteniendo una cooperación primordial con el sistema educativo. En la misma línea, debe promover el desarrollo de la industria catalana, fomentando las producciones audiovisuales en catalán, e impulsar la oferta de contenidos a través de nuevos medios de comunicación social y de las nuevas tecnologías, como la radio y la televisión digital, internet o la telefonía móvil. Todas estas funciones deben cumplirse siendo un modelo de referencia de calidad e innovación ([www.ccma.cat/corporacio/corporacio\\_missio\\_cas.htm](http://www.ccma.cat/corporacio/corporacio_missio_cas.htm)).

La CCMA se organiza bajo dos órganos específicos, por un lado está el Consell de Govern y el presidente y por otro está el Consejo Asesor de Contenidos y Programación. El Consell de Govern está integrado por 6 miembros elegidos en común acuerdo entre el Consell de l'Audiovisual (CAC) y el Parlament de Catalunya.

En este caso, el CAC posee competencias sobre los contenidos del sector audiovisual en Catalunya, razón por la que se preocupa por la calidad de los medios audiovisuales que se emiten:

Como órgano que vela por el cumplimiento de la normativa reguladora del audiovisual y en particular del pluralismo político, social, religioso, cultural y de pensamiento, el CAC puede pedir informes y comparecencias a los diferentes órganos de la CCMA con el objetivo de estudiar hechos concretos y poder garantizar el cumplimiento de las misiones de servicio público asignadas a los medios públicos. Entre sus funciones, el CAC también vela por el cumplimiento del pluralismo lingüístico, de la normativa sobre el catalán y el aranés, de la legislación sobre protección de los niños y los adolescentes y de la legislación sobre publicidad ([http://www.ccma.cat/corporacio/corporacio\\_com\\_funciona\\_cas.htm](http://www.ccma.cat/corporacio/corporacio_com_funciona_cas.htm)).

Además, la CCMA es miembro de la Federación de Organismo de Radio y Televisión Autonómicas, FORTA, cuyo objetivo es asociar a las entidades de radio y televisión autonómicas de tal forma que presta sus servicios como apoyo a estas empresas de comunicación en aspectos relacionados con propiedad intelectual, retransmisiones, intercambio de programas, acciones de interés común, entre muchos otros.

La CCMA está compuesta por una serie de empresas de comunicación que inciden en diferentes frentes, agrupando un número importante de medios, divididos en:

Canales de televisión:

- Televisió de Catalunya

- Televisió de Catalunya HD
- Club Súper 3 y Canal 33
- 3/24
- Esport 3

Emisoras de radio:

- Catalunya Ràdio
- Catalunya Informació
- Catalunya Música

Portales de internet:

- TV3.cat
- Catradio.cat
- 324.cat
- Esport3.cat
- TV3alacarta.cat
- iCat.cat
- Catmusica.cat
- Super3.cat

## **8.2. La RSC en la CCMA**

Las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que desarrolla la CCMA son amplias y variadas. Los compromisos asumidos en materia de RSC no solo se desarrollan en el seno de sus labores como corporación, sino que además son el resultado de los esfuerzos de sus empresas de comunicación. Los abanderados en esta gestión son TV3 y Catalunya Ràdio, pero sobre todo a través de la Fundació La Marató de TV3.

Aunque la CCMA y los medios que representan son un servicio público, el cual ya de por sí implica un compromiso de responsabilidad con la sociedad, este hecho no excluye que implemente iniciativas de toda índole que van más allá de su misión de

servicio público. Es decir, no se suscribe únicamente a ofrecer una programación de calidad a sus públicos, sino va más allá de sus obligaciones primarias.

Para la CCMA, incorporar la responsabilidad social en la gestión le permite obtener resultados tanto internos como externos que aplica como estrategia de mejora continua. De hecho, el compromiso con la RSC está presente en documentos tan importantes como el *contrato-programa* (2006-2009), el *libro de estilo* (2013) y el *manual de uso* (2009), documentos en los que se encuentran consignadas, entre otras, las políticas y compromisos de la Corporació.

Por ejemplo, en el *contrato-programa* se establece la necesidad de fijar mecanismos a través de los cuales sus *stakeholders* deben asumir la responsabilidad social propia que corresponde al desarrollo de su actividad. Por su parte, el *libro de estilo* precisa que “la CCMA assumeix les seves responsabilitats socials més enllà de les obligacions que li són pròpies i es compromet a difondre continguts destinats a millorar l’entorn social, educatiu, econòmic i ambiental, entre d’altres” (p. 15).

Todos los proyectos e iniciativas en las que participa la CCMA se establecen en un comité de RSC, el cual se reúne cada mes y que está representado por personal de Catalunya Ràdio, TV3, Fundació La Marató de TV3 y de los departamentos de atención a la audiencia, recursos humanos, comunicación, compras y sostenibilidad, organización y conocimiento.

Como es sabido, tradicionalmente la RSC ha sido dividida en cuatro ámbitos básicos: social, económico, ambiental y legal. Sin embargo, en la CCMA se ha decidido abordar la RSC desde cuatro ámbitos diferentes, acordes con sus propias necesidades y esferas de actuación. En consecuencia, la CCMA utiliza los conceptos 1) sociedad, 2) lengua y cultura, 3) empresa y 4) conocimiento, como ejes de donde parte toda su labor de RSC.

A pesar de que La Marató de TV3 es por excelencia la mayor práctica de RSC que implementa la CCMA, se analizan brevemente las actividades realizadas por la CCMA en los cuatro espacios referenciados.



### **8.2.1. La RSC de la CCMA en el ámbito de la sociedad**

Dentro del ámbito de la sociedad, la CCMA desarrolla iniciativas relacionadas con la solidaridad, la diversidad, la accesibilidad, en especial en todo lo que lleva a cabo La Marató de TV3.

La CCMA y los medios pertenecientes a ella han colaborado en aspectos relacionados con la salud, la solidaridad, la diversidad, la infancia, la juventud, la accesibilidad y la sostenibilidad.

Tanto TV3 como Catalunya Ràdio participan en la promoción de campañas solidarias que por un lado, estrechan los lazos entre la empresa y sus *stakeholders*, y por otro, ejercen una función de sensibilización de dichos colectivos.

Además, la CCMA a través de sus medios de comunicación es consciente de la importancia de la diversidad, razón por la cual está atenta a la no difusión de contenidos que pudieran generar discriminación de cualquier tipo, evitando los estereotipos y fomentando la pluralidad.

La mejor forma de demostrar las acciones que ha implementado la CCMA en materia de RSC es destacando su participación en diversas iniciativas. A continuación se describen solo algunas de las muchas acciones relacionadas con el ámbito de la sociedad que se han venido ejecutando en los últimos años y que está consignada en la Memoria anual d'activitats (2012) de la CCMA:

- a) Participación en los programas de intervención integral contra la violencia machista.
- b) Colaboración, en compañía del CAC, en las jornadas de reflexión sobre el derecho al acceso a los medios de comunicación públicos.
- c) Difusión del proyecto *Mente Abierta*, que pretende combatir el rechazo social contra las personas que sufren enfermedades mentales.
- d) Apoyo en la difusión del Día Mundial del Autismo.
- e) Soporte en el proyecto europeo que promulga la memoria histórica por parte de los internos de las cárceles.
- f) Colaboración en la difusión de la campaña *Súmate al rosa* de la Asociación Española contra el Cáncer, para la prevención del cáncer de mama.
- g) Se han emitido en los medios de comunicación de la CCMA campañas publicitarias de manera gratuita a diversas organizaciones, entre las que se

encuentran: Associació Catalana contra el Càncer, Autoritat Catalana de Protecció de Dades, Banc dels Aliments, Creu Roja Catalunya, Fundació Esclerosi Múltiple, Fundació FC Barcelona, Fundació Josep Carreras contra la Leucèmia.

h) Establecimiento de colaboración institucional con la Direcció General per a la Inmigració.

i) Presencia de los personajes del programa Súper3 en actividades solidarias.

### **8.2.2. La RSC de la CCMA en el ámbito de la empresa**

El compromiso de la CCMA como empresa está estrechamente vinculado a su compromiso ético, la atención a la audiencia, la relación con sus *stakeholders* y con el medio ambiente. Este compromiso comienza con el cumplimiento de las normas de autorregulación. Para esta labor cuenta con las directrices del libro de estilo, el estatuto profesional y el código de conducta publicitaria. Dentro de esta actuación ética, la CCMA suscribe un compromiso de autorregulación comercial con la Asociación Autocontrol, con quienes colaboran en el desarrollo e implementación de una publicidad responsable.

Asimismo, en la CCMA se asumen con absoluta responsabilidad y dedicación los derechos de los ciudadanos a partir de una buena relación con los *stakeholders*, la cual se ve reflejada en los procesos de transparencia materializados en el servicio de atención a la audiencia.

Este servicio de atención a la audiencia atiende consultas, quejas y comentarios de los ciudadanos con respecto a los servicios que ofrece TV3 y del grupo de emisoras de Catalunya Ràdio, principalmente. Todas las comunicaciones y respuestas que se dan a los interesados son supervisadas por la defensora de la audiencia, las cuales generalmente están relacionadas con la protección de la infancia y la juventud, el derecho a la intimidad, el honor y la imagen, respeto a los principios de igualdad, entre muchos otros frentes de trabajo. Esta es una labor dispendiosa pues en el año 2012 se gestionaron un poco más de 28.000 comunicaciones a través de internet y alrededor de 16.000 llamadas telefónicas, según información suministrada por la directiva de la CCMA.

Con respecto a los empleados, la CCMA implementa acciones de RSC relacionadas con su formación, inserción laboral, diversidad, movilidad, acciones de

voluntariado interno (especialmente en La Marató de TV3), y aspectos que tienen que ver con la salud y la prevención de enfermedades.

De igual manera la CCMA promulga prácticas sostenibles en todos sus *stakeholders*, pero muy especialmente entre sus empleados. Se promueven actividades para ahorrar energía y para mejorar el reciclaje dentro de las instalaciones. Esta apuesta por el mejoramiento del medio ambiente se concibe en dos documentos básicos, por un lado se cuenta con el “Plan de acción para la gestión de residuos de los centros de actividad de la CCMA”, así como el “Manual de buenas prácticas ambientales para la gestión de los residuos en la CCMA”.

La labor de mayor impacto vinculada con la conservación del medio ambiente se desarrolla en la divulgación de estos contenidos a la audiencia que se realiza a través de programas especializados tanto en Catalunya Ràdio como en TV3.

Se describen a continuación algunas de las iniciativas de la CCMA en el ámbito de la empresa:

- a) Cesión de material técnico en desuso que se dona a fundaciones, centros educativos, medios locales de comunicación, Organizaciones No Gubernamentales, etc.
- b) Participación en la red Nuevos Usos del Tiempo, NUST, con la participación del Ayuntamiento de Barcelona, con el fin de promover una mejor gestión de los empleados de su tiempo, así como de la conciliación de su vida laboral, familiar y personal.
- c) Proyecto Teaming con más de 580 empleados voluntarios para la Asociación Punto de Referencia, quienes ofrecen apoyo a jóvenes.
- d) Recaudación de alimentos para el Banco de Alimentos y de dinero para La Marató de TV3.
- e) Negociación con mutuas sanitarias de salud con el objetivo de conseguir mejores precios a los empleados.
- f) Amplia oferta de formación continuada para varios grupos de interés.
- g) Reducción del consumo energético mediante campañas con empleados.
- h) Promoción del uso del transporte público.

### **8.2.3. La RSC de la CCMA en el ámbito del conocimiento**

Los proyectos que dentro del área de conocimiento maneja la CCMA como parte de su desarrollo en RSC están conectados con tres factores: mundo educativo; mundo académico; investigación e innovación.

Desde la óptica del mundo educativo, la CCMA manifiesta adaptarse a los cambios que genera la realidad social, con lo cual trabaja en modelos de aprendizaje con el incremento en recursos didácticos, en especial en lo relacionado con los contenidos audiovisuales y multimedia.

El mundo educativo permite a la CCMA participar en distintas iniciativas que son lideradas por una unidad creada especialmente para estos menesteres, se trata de la unidad de proyectos de aprendizaje de TV3. En ella se trabaja con escuelas y universidades principalmente, en los que se aplica el lenguaje audiovisual en el mundo escolar y otras esferas del aprendizaje.

A pesar de que la CCMA reconoce que los procesos educativos y de conocimiento tienen su mayor desenvolvimiento en los entornos escolares y familiares, también entiende que los medios de comunicación ejercen una importante influencia en la sociedad. Dadas estas condiciones, implementa acciones de innovación e investigación con miras a que sus contenidos audiovisuales sean efectivos y acordes con las pautas actuales de formación de la sociedad.

Las iniciativas y acciones que se refieren al compromiso en conocimiento que tiene la CCMA con sus grupos de interés se pueden visualizar en las siguientes acciones:

- a) Programación de visitas a las instalaciones de TV3 y Catalunya Ràdio por parte de estudiantes de universidades, escuelas, entidades, asociaciones, entre otras, como herramienta para divulgar información sobre la importancia de la radio y la televisión.
- b) Portal Edu3.cat gestionado con el departamento de enseñanza para el uso por parte de maestros y alumnos de contenido educativo.
- c) Proyecto Kiosco joven, con contenido de periodismo digital dirigido a los centros de educación primaria y secundaria.
- d) Colaboración con editoriales en el desarrollo de unidades didácticas que incorporen el uso de recursos audiovisuales.

- e) Implementación de talleres interactivos en la web del programa Super3 dirigido a jóvenes y niños.
- f) Máster *on line* sobre guiones de entretenimiento, impartido conjuntamente con la Universidad Oberta de Catalunya.
- g) Participación de personal de la CCMA en tareas de docencia universitaria.
- h) Trabajos de investigación con universidades y empresas en proyectos para el análisis de las redes sociales, mejoras en la subtitulación a partir del reconocimiento de voz, buscadores inteligentes, entre otros.

#### **8.2.4. La RSC de la CCMA en el ámbito de la lengua y la cultura**

Una de las prioridades de la CCMA como medio de información es contribuir a la normalización en el uso de la lengua catalana, de tal forma que se consolide el catalán oral y escrito. Además de los contenidos en catalán, todas las plataformas corporativas con las que cuenta la CCMA poseen programación en aranés. Así, la CCMA contribuye de manera importante al correcto uso de la lengua.

Uno de los principales proyectos relacionados con el ámbito de la lengua y la cultura es el portal *ésAdir*. Esta página web es utilizada para consultas relacionadas con el uso de la lengua. Es una herramienta que intenta mejorar la competencia lingüística de los profesionales de la comunicación en Catalunya, pero que se convierte en un instrumento para el uso de la comunidad en general.

Finalmente, una forma de valorar y relacionar las acciones que respecto a la RSC lleva a cabo la CCMA es ponderar los premios y distinciones que se le han otorgado en este campo. Se describen a continuación algunos de ellos:

- a) Premio de Ciencia en Acción en el programa *Quéquicom* al mejor trabajo de divulgación científica.
- b) Premio a TV3 de la Federación de Asociaciones Gitanas de Catalunya por el tratamiento y reconocimiento al pueblo gitano.
- c) Premio de Manos Unidas al documental “Los olvidados de los olvidados”, sobre la situación de los enfermos mentales en África.
- d) Premio Iris de la Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión al espacio *Terra*, como mejor programa de actualidad.

- e) Premio EolicCat de la Associació Eòlica de Catalunya por programas de TV3 sobre el medio ambiente.
- f) Premio de la Academia de las Ciencias Médicas de Catalunya y Baleares por el reportaje en el programa *30 Minuts* llamado “Una vacuna pionera”.
- g) Reconocimiento a La Marató por parte del Parlament de Catalunya con motivo del Día Mundial de las Enfermedades Raras.

### **8.3. El caso de La Marató de TV3**

La Marató es un proyecto solidario de Televisió de Catalunya, Fundació La Marató y Catalunya Ràdio, los cuales hacen parte de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. El propósito de La Marató es recaudar fondos con el fin de financiar organizaciones y entidades que trabajan en la investigación de enfermedades que no tienen una cura definitiva. De esta manera, La Marató de TV3 se convierte en una de las iniciativas más importantes de la CCMA en su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa, ya que es la iniciativa que más visibilidad le brinda ante todos sus *stakeholders*.

Pero La Marató no solo genera una labor importante en cuanto a la recaudación, sino que además desarrolla una relevante tarea de sensibilización de la ciudadanía respecto a la labor de las organizaciones y profesionales que trabajan buscando una cura para estas enfermedades. Incluso las campañas de La Marató de TV3 acercan a la población a la realidad de los enfermos, generando un vínculo más estrecho con los afectados por estas circunstancias.

Desde esta óptica, para La Marató es tan importante la recaudación de fondos como la concienciación, la educación y la divulgación científica en la población de Catalunya.

Bajo todas estas perspectivas, La Marató de TV3 representa para la CCMA la esencia de las acciones de RSC pues no solo canaliza los esfuerzos de muchos colectivos frente a la solidaridad y la investigación, sino que también es un referente en cuanto al voluntariado y en especial, de la gestión transparente de sus acciones.

### **8.3.1. Fundació La Marató de TV3**

La Fundació La Marató de TV3 nació en el año 1996 en el seno de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals con el objetivo de promover la investigación biomédica y sensibilizar a la sociedad sobre enfermedades que no tienen cura. El primer paso para la creación de la Fundació fue el programa de televisión La Marató de TV3, que se emitió desde el año 1992.

La visión que tiene la Fundació evidencia su compromiso con las acciones de Responsabilidad Social Corporativa de la CCMA:

Alcanzar la excelencia en su gestión, en tanto que depositaria y administradora del dinero procedente fundamentalmente de las aportaciones solidarias que la ciudadanía realiza a TV3 a través del programa La Marató.

Constituirse como nexo principal entre la ciudadanía y La Marató. Así, trabajará con especial empeño para lograr la participación del mayor número de centros escolares y cívicos en la campaña de sensibilización y difusión.

Seleccionar los mejores proyectos de investigación biomédica de cada convocatoria así como llevar a cabo un cuidadoso seguimiento de los mismos a lo largo de su duración, controlando el gasto y el desarrollo científico, e informando a la ciudadanía de los resultados de los trabajos.

Mantener el coste cero en todas las actividades organizadas en torno a La Marató y para que los gastos propios de la Fundació no signifiquen un gravamen en los donativos. ([www.tv3.cat/marato/es/missio](http://www.tv3.cat/marato/es/missio)).

La Fundació, a través del patronato y de una comisión científica asesora, decide la enfermedad a la que se dedicará cada una de las ediciones, así como los fondos destinados a cada proyecto. Luego de recibir los fondos recaudados de cada edición de La Marató de TV3, la Fundació gestiona estos recursos con la auditoria de la empresa privada Price Waterhouse Coopers, para posteriormente ser enviados los informes respectivos a la subdirección general de control del Departament d'Economia i Coneixement de la Generalitat de Catalunya. Todo este mecanismo de control no tiene otra función que velar por la transparencia en el uso de los recursos.

Los principales servicios y actuaciones de la Fundació están dirigidos a la difusión de La Marató de TV3 a través de material gráfico y audiovisual, publicación de la revista *MónMarató*, gestión de la campaña divulgativa en centros educativos, montaje de las sedes telefónicas para la recolección de donativos, concesión de ayudas a la investigación de los recursos recaudados en La Marató de TV3, entre otras.

### **8.3.2. Evento La Marató de TV3**

La Marató de TV3, como evento, se viene realizando desde 1992 el domingo anterior a la semana de Navidad. La emisión del programa tiene una duración aproximada de 15 horas, en donde se mezclan la sensibilización, la divulgación científica y el entretenimiento. En cada edición participan figuras reconocidas del mundo del deporte, el teatro, el cine, la música, entre otras, además de centenares de voluntarios que trabajan contestando las llamadas de los ciudadanos que desean realizar un aporte económico.

Además del dinero que se recoge por las donaciones de las llamadas, la Fundació también recibe fondos de otras actividades, como por ejemplo la venta de *El disc de La Marató* y de *El llibre de La Marató de TV3*.

Uno de los aspectos interesantes de La Marató es que cada año es líder de audiencia según los registros de *share*, lo que lo convierte en un programa de gran reconocimiento.

Cada una de las ediciones de La Marató, desde 1992, se ha dedicado a una enfermedad concreta: leucemia (1992), síndrome de Down (1993), cáncer (1994), enfermedades cardiovasculares (1995), enfermedades neurológicas (1996), enfermedades genéticas hereditarias (1997), diabetes (1998), trasplantes (1999), enfermedades mentales (2000), sida (2001), enfermedades inflamatorias crónicas (2002), enfermedades respiratorias crónicas (2003), cáncer (2004), enfermedades neurológicas (2005), dolor crónico (2006), enfermedades cardiovasculares (2007), enfermedades mentales graves (2008), enfermedades minoritarias (2009), lesiones medulares y cerebrales adquiridas (2010), regeneración y transplante de órganos y tejidos (2011), cáncer (2012). La edición del 2013 tiene como centro de atención las enfermedades neurodegenerativas.

En el año 2012, La Marató de TV3 llevó a cabo, además, una edición especial, la cual se realizó el 27 de mayo, que tenía como objetivo recoger fondos para combatir la pobreza. Luego de esta jornada se recaudaron más de 4,5 millones de euros, lo que significó un gran esfuerzo para todos los implicados en este proyecto.

Una forma interesante de corroborar y validar la importancia de La Marató es acudir a las cifras consolidadas del programa del 2012 que dio a conocer La Fundació luego de celebrado el evento:



- La Marató de TV3 recaudó un total de 12.387.634 euros.
- Es el “Teletón” mundial que más dinero recoge por habitante, superando el programa que se realiza en Francia.
- Se contabilizaron un total de 2.028 actividades organizadas por iniciativa social.
- Durante la jornada se recibieron más de 80.000 llamadas.
- La página web registró 227.913 visitas en el día del programa.
- El espacio tuvo una media de 396.000 espectadores, lo que equivale a una cuota global del 18,9% del rating, con una audiencia acumulada de más de 3 millones de personas.
- Solo en el día del programa se tuvieron 8.554 nuevos seguidores en Facebook para un acumulado de 162.316 personas.

Finalmente, uno de los datos más importantes de La Marató de TV3 es que desde el año 1992 ha recaudado más de 120 millones de euros que han beneficiado alrededor de 600 proyectos de investigación.







## **9. PROPUESTA DE ÍNDICE DE RC PARA EMPRESAS DE COMUNICACIÓN**

La propuesta de un índice de RC para empresas de comunicación representa una labor de análisis de metodologías de evaluación de la RC, de análisis de empresas de comunicación y de sus acciones e iniciativas de RSC, de segmentación de los *stakeholders*, entre otras actividades.

Luego de este proceso, los dos resultados más relevantes representan la creación de una propuesta de segmentación de los grupos de interés para la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, CCMA, y la creación del Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación, IRCEC.

Para el caso concreto de esta investigación se ha vinculado la CCMA como corporación a la que pertenece la televisión autonómica de Catalunya TV3, promotora de La Marató. En tal sentido, ya que todas las campañas y alusiones en medios de comunicación hacen referencia a “La Marató de TV3”, el desarrollo del IRCEC se aplicará a TV3, con énfasis en las acciones de RSC realizadas a través de La Marató.

### **9.1. Propuesta de cadena de valor para la CCMA**

La propuesta final de segmentación de los grupos de interés que conforman la cadena de valor de la CCMA, consta de 7 grupos de *stakeholders*: a) Empleados, b) Clientes, c) Proveedores, d) Ciudadanía, e) Organizaciones, instituciones y asociaciones, f) Competencia y sector estratégico y, finalmente, g) Instituciones públicas. No se ha realizado una jerarquización de los grupos de interés con el objetivo de ser ecuanímes con las prioridades de cada empresa de comunicación y con las expectativas de los propios *stakeholders* (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Grupos de interés de la CCMA**



**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación se describirán los grupos de interés que forman parte de la cadena de valor propuesta para la CCMA.

### **9.1.1. Empleados**

Los empleados de la CCMA son las personas que trabajan en la Corporació, bien sea a tiempo completo, medio tiempo, fijos o temporales. Dentro de la discriminación de *stakeholders* representan un grupo de interés estratégico interno, con los cuales se mantiene una comunicación y relación constante. Los representantes principales de este grupo son:

- a) Directivos.
- b) Empleados fijos, temporales, contratados por obra y eventuales.
- c) Representantes de los trabajadores.
- d) Estudiantes en práctica y becarios.
- e) Artistas y colaboradores.

### **9.1.2. Clientes**

Los clientes son empresas interesadas en los medios de comunicación de que dispone la CCMA con el objetivo de comercializar sus productos y/o servicios, además de aquellas empresas que funcionan como intermediarias en la comercialización de la pauta publicitaria. Los representantes principales de este grupo son:

- a) Anunciantes directos.
- b) Agencias de medios.

### **9.1.3. Proveedores**

Los proveedores están representados por empresas que suministran productos y servicios a la CCMA de manera que contribuyen a su buen funcionamiento. Los representantes principales de este grupo son:

- a) Empresas de producción audiovisual.
- b) Empresas proveedoras de servicios y productos de infraestructura.
- c) Empresas proveedoras de servicios de comunicación.

### **9.1.4. Ciudadanía**

La ciudadanía son personas, que como colectivo, representan la audiencia interesada en cada uno de los medios de comunicación de la CCMA, ya sea en la información, educación y entretenimiento que dichos medios les otorgan. Los representantes principales de este grupo son:

- a) Ciudadanos.
- b) Audiencia y no audiencia (incondicionales, cautivos, ocasionales, etc.).

### **9.1.5. Organizaciones, instituciones y asociaciones**

El tercer sector representativo de la CCMA son las organizaciones públicas que representan a la sociedad civil y que no forman parte del sector público oficial ni de las organizaciones privadas con ánimo de lucro. Los representantes principales de este grupo son:

- a) Instituciones ciudadanas.
- b) Industrias culturales y artísticas.
- c) Instituciones científicas y de investigación.

- d) Entidades universitarias.
- e) Instituciones deportivas.
- f) Instituciones religiosas.
- g) Organizaciones sindicales.
- h) Partidos políticos.
- i) ONG.
- j) Asociaciones cívicas.
- k) Asociaciones sectoriales.

#### **9.1.6. Competencia y sector estratégico**

Este grupo de interés corresponde a los medios de comunicación que actúan como competidores y/o sustitutos, además de otros sectores de organizaciones en los que la CCMA tiene un interés específico. Los representantes principales de este grupo son:

- a) Medios de comunicación (cadenas de televisión y radio).
- b) Empresas de internet y prensa escrita, digital y especializada.
- c) Agencias de noticias.
- d) Aliados estratégicos (FORTA).

#### **9.1.7. Instituciones públicas**

Son las organizaciones que representan los estamentos públicos de Catalunya, en los que se incluyen tanto entes reguladores como administraciones. Los representantes principales de este grupo son:

- a) Parlament de Catalunya.
- b) Administraciones locales.
- c) Gobierno de Catalunya.
- d) Administraciones de la Generalitat.
- e) Consell de l'Audiovisual de Catalunya.
- f) Instituciones estatales presentes en Catalunya.



## 9.2. Propuesta de Índice de RC para Empresas de Comunicación

El Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación, IRCEC, posee 5 dimensiones y 17 atributos, en los que se han tenido en cuenta las condiciones más importantes de las empresas de comunicación en su relación con los *stakeholders*.

Para el caso del IRCEC, las dimensiones representan las magnitudes o tópicos generales del aspecto a evaluar, es decir, la medida orientativa que determina los atributos. También se pueden interpretar las dimensiones como la materialización de los aspectos preponderantes de la actuación de la organización con relación a sus *stakeholders*. Por otro lado, los atributos serán las cualidades y propiedades específicas de cada una de las dimensiones, lo que equivale a decir que los atributos son representaciones concretas de cada dimensión (Tabla 34).

**Tabla 34. Índice de RC para empresas de comunicación**

<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
<b>Autonomía</b>	Transparencia Honestidad Independencia Confianza
<b>Vínculo</b>	Diálogo Empatía Percepción
<b>Calidad</b>	Calidad percibida Garantía y atención Acceso a información
<b>RSC</b>	Responsabilidad social Responsabilidad económica Responsabilidad ambiental Responsabilidad legal
<b>Gestión</b>	Gestión estratégica Estructura empresarial Cultura organizacional

**Fuente:** Elaboración propia.

### 9.2.1. Dimensión autonomía

La dimensión *autonomía* dentro del IRCEC se definirá bajo la perspectiva y concepción griega que la define como la capacidad de gobernarse a uno mismo, es decir, el propio autogobierno en función del sistema de valores que posea la organización.

Los atributos que definen y caracterizan esta dimensión son transparencia, honestidad, independencia y confianza. Con el objetivo de aplicar el IRCEC se han relacionado 8 preguntas que permitirán conocer las percepciones de los *stakeholders* respecto de la autonomía de las empresas de comunicación (Tabla 35).

**Tabla 35. Preguntas correspondientes a la autonomía**

<b>Autonomía</b>	
<b>Transparencia</b>	TV3 informa a sus <i>stakeholders</i> de todas sus acciones
	TV3 da a conocer a sus <i>stakeholders</i> informes con sus cuentas anuales
<b>Honestidad</b>	TV3 demuestra ser una organización con claridad informativa
	TV3 no emite información falsa
<b>Independencia</b>	TV3 no recibe influencias de empresas u organizaciones externas
	TV3 es una organización neutral e imparcial
<b>Confianza</b>	TV3 es una organización que respeta a sus <i>stakeholders</i>
	TV3 es una organización en la que se puede creer

**Fuente:** Elaboración propia.

### 9.2.2. Dimensión vínculo

Se interpreta el *vínculo* dentro del desarrollo del índice como la interacción entre dos o más personas u organizaciones, de manera que se sostiene una conexión dinámica a través de una conducta específica que está determinada por los intereses de cada una de las partes.

Los atributos que hacen parte del vínculo son diálogo, empatía y percepción. Para cada uno de estos tres atributos se proponen 2 preguntas (Tabla 36).

**Tabla 36. Preguntas correspondientes al vínculo**

<b>Vínculo</b>	
<b>Diálogo</b>	TV3 dispone de canales de comunicación bilateral
	TV3 es una organización que acepta opiniones contrarias
<b>Empatía</b>	TV3 es una buena compañía para trabajar
	TV3 es una organización que demuestra familiaridad
<b>Percepción</b>	TV3 es una organización que transmite respeto
	TV3 es una organización con una buena imagen

**Fuente:** Elaboración propia.

### 9.2.3. Dimensión calidad

La *calidad* se entenderá como las características cualitativas de una organización que le confieren la aptitud de satisfacer de la mejor manera posible las expectativas y necesidades de los *stakeholders* con los que tiene un vínculo.

Los atributos que hacen parte de la dimensión calidad son calidad percibida, garantía y atención y acceso a información. Para cada uno de los atributos se han construido 2 preguntas que permitirán la valoración completa de la calidad de la empresa de comunicación (Tabla 37).

**Tabla 37. Preguntas correspondientes a la calidad**

<b>Calidad</b>	
<b>Calidad percibida</b>	TV3 ofrece a sus <i>stakeholders</i> productos que cumplen sus expectativas TV3 desarrolla productos innovadores
<b>Garantía y atención</b>	TV3 dispone de productos para diversos <i>stakeholders</i> TV3 responde a las exigencias de los <i>stakeholders</i>
<b>Acceso a información</b>	TV3 ofrece facilidades de acceso a la información a sus <i>stakeholders</i> TV3 comunica a los <i>stakeholders</i> los canales disponibles para el diálogo

**Fuente:** Elaboración propia.

### 9.2.4. Dimensión RSC

La *Responsabilidad Social Corporativa* se representa dentro del análisis del IRCEC como el cumplimiento de las obligaciones que la organización mantiene en los ámbitos económicos, sociales, medioambientales y legales con cada uno de sus *stakeholders*.

Ya que esta es una de las dimensiones más importantes del IRCEC para los efectos de la investigación, se han creado 10 preguntas que dan cuenta de los cuatro atributos mencionados (Tabla 38).

**Tabla 38. Preguntas correspondientes a la RSC**

<b>RSC</b>	
<b>Responsabilidad Social</b>	TV3 respeta los derechos humanos TV3 apoya las buenas causas TV3 promueve condiciones de equidad con sus <i>stakeholders</i>
<b>Responsabilidad Económica</b>	TV3 combate la corrupción TV3 no lleva a cabo prácticas de explotación laboral

	TV3 contribuye al desarrollo del país
<b>Responsabilidad Ambiental</b>	TV3 es una organización respetuosa con el medio ambiente TV3 desarrolla campañas para la conservación ambiental
<b>Responsabilidad Legal</b>	TV3 cumple las leyes TV3 dispone de códigos de conducta que aplica en toda la organización

**Fuente:** Elaboración propia.

### 9.2.5. Dimensión gestión

La *gestión* está representada por las acciones que desarrolla la organización con el objetivo de brindar un producto o servicio de calidad y que además mejore las condiciones de competitividad y productividad de la misma.

Para esta dimensión se relacionan 7 preguntas correspondientes a tres atributos: gestión estratégica, estructura empresarial y cultura organizacional (Tabla 39).

**Tabla 39. Preguntas correspondientes a la gestión**

<b>Gestión</b>	
<b>Gestión estratégica</b>	TV3 desarrolla su labor basada en procesos de planeación estratégica TV3 es una organización con una gestión financiera sólida TV3 es líder dentro de su sector
<b>Estructura empresarial</b>	TV3 posee una estructura empresarial que favorece su desarrollo TV3 se adapta con facilidad a los cambios
<b>Cultura organizacional</b>	TV3 cuenta con una apropiada cultura organizacional TV3 promulga la participación de los <i>stakeholders</i> en las decisiones empresariales

**Fuente:** Elaboración propia.

### 9.3. Formulación de preguntas cuantitativas del IRCEC

Las preguntas cerradas de orden cuantitativo que se han construido a partir de los atributos son valoradas por los *stakeholders* a través de escala Likert de 5 puntos. Debido a que por cada dimensión se dispone de entre 6 y 10 preguntas, las mismas se han ubicado dentro del índice de manera aleatoria. La idea de mezclar las preguntas dentro del IRCEC pretende que no se creen secciones de contenido evidentes para quienes responden la encuesta y así aminorar los sesgos en las respuestas.

En definitiva, el IRCEC consta de 37 preguntas cerradas, que para los efectos de la encuesta a cada uno de los grupos de interés, solo varía la denominación según el tipo de *stakeholder*. Es decir, en la pregunta “TV3 promueve la participación de los empleados en las decisiones empresariales” se cambiará el enunciado según cada uno de los 7 grupos de interés. Por ejemplo, para el caso de los proveedores la pregunta sería “TV3 promueve la participación de los proveedores en las decisiones empresariales” (Tabla 40).

**Tabla 40. Preguntas cuantitativas IRCEC**

TV3 desarrolla productos innovadores
TV3 es líder dentro de su sector
TV3 es una organización neutral e imparcial
TV3 es una organización que transmite respeto
TV3 contribuye al desarrollo del país
TV3 se adapta con facilidad a los cambios
TV3 informa a los proveedores de todas sus acciones
TV3 es una organización con una buena imagen
TV3 respeta los derechos humanos
TV3 combate la corrupción
TV3 dispone de productos para diversos públicos
TV3 es una organización que respeta a los proveedores
TV3 cumple las leyes
TV3 posee una estructura empresarial que favorece su desarrollo
TV3 desarrolla campañas para la conservación ambiental
TV3 da a conocer a los proveedores informes con sus cuentas anuales
TV3 es una buena compañía para trabajar
TV3 dispone de códigos de conducta que aplica en toda la organización
TV3 cuenta con una apropiada cultura organizacional
TV3 no lleva a cabo prácticas de explotación laboral
TV3 no recibe influencias de empresas u organizaciones externas
TV3 promueve la participación de los proveedores en las decisiones empresariales
TV3 es una organización que demuestra familiaridad
TV3 promueve condiciones de equidad con los proveedores
TV3 comunica a los proveedores los canales disponibles para el diálogo
TV3 desarrolla su labor basada en procesos de planeación estratégica
TV3 responde a las exigencias de los proveedores
TV3 no emite información falsa
TV3 apoya las buenas causas
TV3 ofrece facilidades de acceso a la información a los proveedores
TV3 es una organización en la que se puede creer
TV3 dispone de canales de comunicación bilateral
TV3 es una organización respetuosa con el medio ambiente
TV3 demuestra ser una organización con claridad informativa
TV3 es una organización con una gestión financiera sólida
TV3 ofrece a los proveedores productos que cumplen sus expectativas

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **9.4. Preguntas cualitativas del IRCEC**

Como parte fundamental del IRCEC se han incluido 6 preguntas cualitativas que complementan la información de las percepciones de los *stakeholders*.

Estas preguntas cualitativas buscan cumplir con varios objetivos imprescindibles. En primer lugar, se intenta que el IRCEC disponga de preguntas que den cuenta de la opinión abierta de los *stakeholders*, aspecto sobre el cual varios autores de la RC han valorado su pertinencia. Además, ya que en ocasiones las preguntas cuantitativas están enfocadas únicamente en las dimensiones, las preguntas cualitativas brindan una visión más amplia de las percepciones de los grupos de interés.

Por otro lado, estas preguntas permiten abordar temas específicos de interés para la investigación. En este caso concreto, ayudan a relacionar las acciones de RSC de una organización y su incidencia en la RC. Lo interesante es que estas preguntas pueden variar dependiendo de las necesidades de la investigación. Las preguntas básicas propuestas en el IRCEC implementado para conocer las opiniones de los *stakeholders* con referencia a La Marató de TV3 han sido:

- a) ¿Considera transparente la gestión que realiza TV3 con su iniciativa de La Marató?
- b) ¿Las acciones que desarrolla La Marató contribuyen a mejorar la gestión empresarial de TV3?
- c) ¿La iniciativa La Marató ayuda a mejorar la reputación de TV3?
- d) ¿TV3 utiliza iniciativas como La Marató para mejorar su imagen de marca ante los proveedores?
- e) ¿Considera que La Marató es una acción de responsabilidad social corporativa de TV3?
- f) ¿Las acciones de La Marató ayudan a mejorar la relación de TV3 con los proveedores?

Las preguntas abiertas permiten indagar directamente por aspectos como la imagen de marca, la RSC, e incluso saber si los *stakeholders* advierten que las acciones de RSC permiten mejorar la RC de las instituciones.

Finalmente, ya que el IRCEC pretende sinceridad y claridad en las respuestas, no se requiere información específica de los grupos de interés, asegurando el anonimato de los mismos. Sin embargo, se solicita la información demográfica básica para conocer los aspectos más esenciales de los *stakeholders*: sexo, edad y perfil profesional.

En definitiva, el IRCEC es una herramienta que permite evaluar la RC de las empresas de comunicación y se convierte en la base para entender las percepciones de todos los integrantes de la cadena de valor. La aplicación de las preguntas cuantitativas y la posibilidad de modificar las preguntas cualitativas lo convierten en una opción importante para entender la forma en que la RSC o las acciones empresariales inciden en la RC.









## 10. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo empírico de esta investigación ha contado con dos fases consecutivas determinadas por los objetivos y las herramientas que se han construido, con el fin básico de determinar la incidencia de la comunicación de la RSC en la RC de TV3.

Una vez construido el Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación, IRCEC, y desarrolladas las preguntas cualitativas sobre La Marató de TV3, se dio inicio a la fase previa al trabajo de campo.

La primera consideración importante fue la decisión de no aplicar el IRCEC en el desarrollo del trabajo de campo debido a las limitaciones que se han mencionado anteriormente. Sin embargo, tanto el IRCEC como las preguntas abiertas sobre La Marató de TV3 se aplicaron en la prueba piloto, implementada en toda la cadena de valor, en los meses de diciembre de 2012 y enero de 2013.

La fase empírica de la investigación, que se ha detallado anteriormente, arrojó como resultado un total de 463 encuestas distribuidas en los 7 grupos de interés de TV3, lo que le brinda importancia y novedad, ya que se obtiene información de toda la cadena de valor de TV3 sobre la forma en que se percibe la comunicación de la RSC y su incidencia en la RC.

Otro de los aspectos cardinales del trabajo de campo, a parte de la aplicación de la encuesta a toda la cadena de valor, es que la obtención de un total de 463 encuestas permite una valoración estadística para una población infinita, debido a la obtención de más de 400 encuestas (mínimo aceptado para este tipo de poblaciones). A pesar de ello, la perspectiva es más cualitativa.

Basados en las encuestas obtenidas y el tipo de población, el margen de error está en el 4,5%, por debajo del 5% recomendado para las investigaciones de esta índole, y con una confianza del 95% (Tabla 41).

**Tabla 41. Ficha técnica del estudio empírico**

Procedimiento metodológico	Encuesta presencial, encuesta a través de correo electrónico, encuesta a través de intranet de TV3
Tipo de preguntas planteadas	Abiertas
Población	Infinita
Ámbito geográfico	Comunidad autónoma de Cataluña

Número de encuestas totales realizadas	463
Número de encuestas en prueba piloto	35
Número de <i>stakeholders</i> de cadena de valor	7
Variables intangibles analizadas	8
Margen de error	4,5%
Confianza	95%
Fecha prueba piloto	Diciembre de 2012 a enero de 2013
Fecha trabajo de campo	Febrero a julio de 2013
Tratamiento de la información	Informático, a través de Excel

**Fuente:** Elaboración propia.

Antes de relacionar los resultados del trabajo de campo, se mencionarán algunos aspectos generales de orden demográfico de la cadena de valor encuestada.

En la comunicación con los encuestados se advirtió a los *stakeholders* que se trataba de una investigación académica y que las encuestas eran anónimas, con el fin de brindar mayor libertad a quienes respondían a las preguntas. Sin embargo, con el objetivo de obtener una información mínima de los grupos de interés, se les preguntó por tres aspectos básicos: edad, sexo y el perfil ocupacional tal como cada persona se identificó (Tabla 42).

**Tabla 42. Descripción demográfica (sexo y edad) de la muestra**

<i>Stakeholders</i>	Número Encuestas	Sexo (promedio)		Promedio Edad (años)
		Hombres	Mujeres	
Empleados	53	49%	51%	47
Clientes	17	47%	53%	43
Proveedores	31	62%	38%	45
Ciudadanía	266	42%	58%	41
Organizaciones, instituciones y asociaciones	55	51%	49%	43
Competencia y sector estratégico	19	52%	48%	39
Instituciones públicas	22	50%	50%	45
<b>Total</b>	<b>463</b>	<b>50,5%</b>	<b>49,5%</b>	<b>42</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Dado que los grupos de interés de TV3 no son homogéneos en número, el nivel de respuesta de cada uno está directamente relacionado con la población total. Así, por ejemplo, la población más amplia es la de la Ciudadanía pues se tiene en cuenta a los habitantes de Cataluña, mientras que los Clientes de TV3 son tan solo 875.

En el caso de los rangos de edad de los encuestados, se utilizó como guía la distribución propuesta por Schiffman & Kanuk (2005), que tiene como parámetros básicos 4 categorías específicas (Tabla 43).

**Tabla 43. Rangos de edad de la muestra**

<b>Edad</b>	<b>Porcentaje</b>
18 a 34 años	28,3%
35 a 49 años	42,9%
50 a 64 años	22,8%
+ de 65 años	6,0%

**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto al perfil profesional, los resultados son bastante homogéneos debido al interés de esta investigación de evaluar la cadena de valor. Por obvias razones, quienes hacen parte de los Proveedores, Clientes, Competencia y sector estratégico, etc., son empleados actuales de sus empresas o instituciones, lo que equivale a un 100% de empleados.

El caso diferencial corresponde a la Ciudadanía, en donde la distribución del perfil ocupacional se presenta con empleados 75,5%, estudiantes 11,3%, jubilados 6,2% y parados 7,0%.

Aunque tanto los correos electrónicos como las cartas y la propia encuesta fueron redactadas en catalán, y la gran mayoría de las respuestas fueron en este idioma, se ha decidido respetar el idioma español bajo el que se ha desarrollado toda la tesis doctoral para la redacción de los resultados de esta investigación. El texto de introducción a la encuesta fue el siguiente:

#### ENQUESTA LA MARATÓ DE TV3

A continuació es presenten una sèrie de preguntes que pretenen conèixer les percepcions que tenen els \_\_\_\_\_ sobre La Marató de TV3. Es tracta del treball de camp d'una tesi doctoral de la Universitat Autònoma de Barcelona endegada per Jaime A. Orozco i dirigida per Carme Ferré ([www.comress.org](http://www.comress.org)) sobre com afecten a la reputació de les empreses de comunicació les accions de responsabilitat social que duen a cap.

Aquesta enquesta és anònima, els sol·licitem de respondre amb total llibertat d'expressió; les seves opinions també poden ser importants per millorar la gestió de TV3 i de La Marató.

Los resultados que se presentan a continuación se dividen en cinco partes principales, en las que se da cuenta, en primer lugar, de los hallazgos del trabajo empírico desde una perspectiva más cuantitativa enfocada desde las seis preguntas realizadas en la encuesta y la prueba piloto.

Posteriormente, se analizan los resultados comparativos de la incidencia de La Marató en la RC desde la óptica de la cadena de valor. En esta parte se analizarán las respuestas a las preguntas abiertas de índole cualitativo. Luego se relacionan los valores intangibles más importantes para la construcción de reputación y finalmente, se analizan los resultados de la comunicación de la RSC y su influencia en la marca TV3.

### **10.1. Resultados de la prueba piloto**

La implementación de la prueba piloto del Índice de Reputación Corporativa para Empresas de Comunicación, IRCEC, en toda la cadena de valor de TV3 permitió reconocer algunos aspectos relevantes para su aplicación posterior en investigaciones que se llevarán a cabo en grupos de investigación.

La primera condición de relevancia corresponde al acierto en la ubicación de las preguntas. Aunque el IRCEC cuenta con un total de 37 preguntas correspondientes a sus cinco dimensiones y a sus 17 atributos, las mismas se repartieron de forma indiscriminada con el objetivo de no crear un “banco de preguntas” que pudieran ejercer un efecto de respuesta automática al momento de que los *stakeholders* contestaran su encuesta.

El uso de la escala Likert en la evaluación de las respuestas se vislumbra como la más apropiada debido a que en comparación con el diferencial semántico de Charles Osgood, la escala Likert permite evaluar las percepciones de los grupos de interés, y no los conceptos o la relación conceptual como lo hace la escala propuesta por Osgood.

Hay una importante confluencia en las respuestas de todos los grupos de interés en torno a una valoración positiva de TV3, sin embargo los resultados más favorables se

encuentran en los Proveedores, Clientes y en Organizaciones, instituciones y asociaciones.

Un factor fundamental dentro de la aplicación del IRCEC en la cadena de valor fue encontrar que hay una incidencia importante de respuestas indecisas por parte de la Ciudadanía. Este hecho es comprensible ya que en el caso de esta herramienta se evalúan algunas condiciones de las empresas de comunicación sobre las que se tiene que tener un conocimiento más profundo de la organización. Sin embargo, al contrastar con los otros grupos de interés y con las respuestas abiertas sobre La Marató, se puede observar que la Ciudadanía tiene una percepción bastante clara sobre la gestión y el desempeño de TV3.

En definitiva, el desarrollo y aplicación del IRCEC funcionó dentro de los parámetros esperados, aunque se reconoce que responder a las dos partes de la encuesta, tanto el IRCEC como las preguntas abiertas sobre La Marató, conlleva un esfuerzo mental importante y una inversión de tiempo significativa por parte de los *stakeholders*.

Con relación a las preguntas abiertas sobre La Marató de TV3, las respuestas fueron amplias y contundentes. Todos los grupos de interés de la cadena de valor dieron cuenta de las 6 preguntas con respuestas explícitas y clarificadoras. Esta condición permitió augurar que en la posterior aplicación de la encuesta se obtendrían resultados relevantes, dado que todos los *stakeholders* se mostraban receptivos e interesados en el tema sobre el que se les estaba indagando.

Al tratarse de una prueba piloto, circunstancia que se especificó a los 35 encuestados, se anexó una séptima pregunta en la que se intentaba que los grupos de interés realizaran comentarios sobre el funcionamiento de la encuesta. Aunque no se recibieron comentarios cuestionando la aplicación de la encuesta, sí hicieron alguna afirmación sobre la encuesta relacionada con la importancia de investigar la RSC de TV3. Además se dio mucha relevancia al hecho de generar la participación de la cadena de valor y la posibilidad de una comunicación en la que se demuestra interés por los comentarios de los *stakeholders*.

#### **10.1.1. Decisiones metodológicas de la prueba piloto**

La realización de la prueba piloto permitió analizar previamente la forma en que se llevaría a cabo el trabajo de campo, de tal forma que se tomaron decisiones importantes que redundarían en beneficio de la investigación.

La construcción del IRCEC como herramienta de medición y valoración de la RC en empresas de comunicación constituye un importante avance en la evaluación de intangibles que se ven afectados por situaciones relacionadas con la marca, y en especial por acciones de RSC.

De esta manera, luego de testar y corregir algunos pequeños problemas, el IRCEC se convierte en un instrumento útil e importante para realizar investigaciones relacionadas con la Reputación Corporativa. Además, se vislumbra una mayor aplicabilidad al combinarse con preguntas abiertas cualitativas, permitiendo dar cuenta de las percepciones y opiniones de todos los encuestados.

La complejidad del IRCEC, al combinarse con preguntas cualitativas, requiere de una dedicación importante en materia de recolección de la información y en el posterior análisis de los resultados. Dadas estas condiciones, se optó por utilizar la parte cualitativa de preguntas abiertas del IRCEC en el estudio de la RC de TV3 y dejar las preguntas cerradas como producto importante de esta investigación, que podrá ser utilizado en investigaciones posteriores.

Una investigación sobre la incidencia de la comunicación de la RSC en la RC de TV3 requiere del conocimiento de las percepciones y opiniones de los *stakeholders*. Esta es la razón por la cual la validez de un estudio de esta índole se manifiesta no solo por la representatividad de la muestra, y por la oportunidad de abarcar a toda la cadena de valor, sino por el análisis de los resultados cualitativos con relevante riqueza interpretativa.

Desde otra perspectiva, también es válido aclarar que el IRCEC no es una herramienta de fácil aplicación y gestión por parte de los encuestados. Responder a 37 preguntas en las que se incluyen temas clave de las empresas de comunicación representa un ejercicio de concentración y dedicación.

Los anteriores factores de carácter metodológico y académico marcaron la decisión de utilizar para esta investigación las preguntas cualitativas, que finalmente arrojaron resultados importantes y de aplicación a las teorías relacionadas con la RSC y la RC.



## 10.2. Resultados del trabajo de campo

El trabajo de campo ha permitido tanto recolectar información de los 7 grupos de interés que hacen parte de la cadena de valor de TV3 como valorar la incidencia de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en su RC.

En cada una de las preguntas los *stakeholders* debían contestar con un SI, un NO, o NS/NR (no sabe / no responde). Posteriormente se solicitaba que explicaran o justificaran su decisión.

**Considera transparente la gestión que realiza TV3 con su iniciativa de La Marató?**

SI \_\_\_ NO \_\_\_ NS/NR \_\_\_

**Justifiqui-ho**

--

Aunque una de las labores interesantes que emanan de esta investigación es conocer las diferencias entre los *stakeholders*, la primera parte de los resultados se enfocarán desde el análisis de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta:

- a) ¿Considera transparente la gestión que realiza TV3 con su iniciativa de La Marató?
- b) ¿Las acciones que desarrolla La Marató contribuyen a mejorar la gestión empresarial de TV3?
- c) ¿La iniciativa La Marató ayuda a mejorar la reputación de TV3?
- d) ¿TV3 utiliza iniciativas como La Marató para mejorar su imagen de marca ante los \_\_\_\_\_ (grupo de interés)?
- e) ¿Considera que La Marató es una acción de responsabilidad social corporativa de TV3?
- f) ¿Las acciones de La Marató ayudan a mejorar la relación de TV3 con los \_\_\_\_\_ (grupo de interés)?

### 10.2.1. La transparencia en la gestión de La Marató de TV3

La primera pregunta, en la que se solicita a los encuestados que respondan si consideran transparente la gestión que realiza TV3 a través de su iniciativa de La Marató,

demuestra que una importante mayoría de los grupos de interés considera transparente su gestión (Tabla 44).

**Tabla 44. Transparencia en la gestión de La Marató de TV3**

<i>Stakeholders</i>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NS/NR</b>
Empleados	94,3%	3,7%	2,0%
Clientes	100%	0,0%	0,0%
Proveedores	90,0%	3,2%	6,8%
Ciudadanía	74,0%	13,9%	12,1%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	69,0%	16,4%	14,6%
Competencia y sector estratégico	89,4%	5,3%	5,3%
Instituciones públicas	86,3%	13,7%	0,0%
<b>Promedio</b>	<b>86,2%</b>	<b>8,0%</b>	<b>5,8%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Los Clientes de TV3 consideran una absoluta transparencia por parte de La Marató de TV3, pues el 100% de los encuestados creen en su gestión transparente. A las respuestas de los Clientes le siguen las de los Empleados con un 94,3% y los Proveedores con un 90%.

Este primer factor es importante pues se trata de *stakeholders* internos que conocen de primera mano la gestión que se realiza con esta iniciativa. Aunque el nivel más bajo de percepción de transparencia se puede apreciar en las Organizaciones, instituciones y asociaciones con un 69%, aún es considerablemente alto ya que en contraposición, en ese mismo grupo de interés solo el 16,4% no lo consideran como una gestión transparente. Este mismo caso ocurre con la Ciudadanía, pues si bien la percepción de transparencia no es la más alta (74%), su posición sobre falta de transparencia es tan solo del 13,9%. En ambos casos el porcentaje de personas que no sabe o no responde (NS/NR) es alto, lo que puede indicar que ante la falta de juicio de valor para otorgar una respuesta negativa optan por la opción de no examinar la gestión que realizan las directivas de TV3.

No deja de ser destacable el hecho de que sean las Organizaciones, instituciones y asociaciones los *stakeholders* que tienen un mayor porcentaje de respuestas en las que no consideran transparente la gestión de La Marató (16,4%). La importancia de este hecho radica en que es precisamente este grupo de interés el directamente beneficiado con los dineros recaudados y con las oportunidades de divulgación de sus iniciativas a

través de los programas especializados de los medios de comunicación que componen la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, CCMA, principalmente a través de Catalunya Ràdio y TV3.

Dada la homogeneidad de los resultados de esta pregunta, el promedio de todos los *stakeholders* de la cadena de valor que perciben transparente la gestión de La Marató alcanza el 86,2%. Esta cifra es significativa dado que la transparencia es considerada como uno de los valores intangibles más importantes con los que se construye la RC de las empresas. Además, como se podrá relacionar con las siguientes preguntas, este factor de transparencia es el segundo de mayor valoración positiva después del que determina la incidencia de La Marató en la RC.

### 10.2.2. La contribución de La Marató en la gestión empresarial de TV3

Tras preguntar a los *stakeholders* sobre la transparencia en la gestión de La Marató, el siguiente interrogante era conocer si las acciones que se desarrollan en esta iniciativa contribuyen a mejorar la gestión empresarial de TV3.

En este aspecto, las opiniones de los grupos de interés de la cadena de valor son mucho más heterogéneas, contrastando con la uniformidad de la primera pregunta (Tabla 45).

**Tabla 45. Contribución de La Marató en la gestión de TV3**

<i>Stakeholders</i>	SI	NO	NS/NR
Empleados	39,6%	52,8%	7,6%
Clientes	70,5%	29,5%	0,0%
Proveedores	45,1%	22,5%	32,4%
Ciudadanía	42,8%	25,5%	31,7%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	32,8%	32,8%	34,4%
Competencia y sector estratégico	36,8%	47,3%	15,9%
Instituciones públicas	36,3%	22,7%	41,0%
<b>Promedio</b>	<b>43,4%</b>	<b>33,3%</b>	<b>23,3%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

El primer hecho evidente es que un importante porcentaje de *stakeholders* no sabe o no responde a esta pregunta (23,3%). Las probabilidades que un alto porcentaje de grupos de interés no contestaran esta pregunta ya estaba prevista con antelación pues es claro que se requiere tener información y conocimiento de causa para dar cuenta de este interrogante. Sin embargo, y debido a que uno de los objetivos de esta investigación es

conocer las percepciones de toda la cadena de valor, de esta forma se pueden visualizar las diferencias entre cada uno de los *stakeholders*.

Las diferencias de información de la cadena de valor se aprecian al reconocer que quienes más cercanía tienen con TV3 y con La Marató como son Empleados, Clientes y Proveedores, son quienes aceptan en mayor proporción que esta iniciativa contribuye a mejorar la gestión.

Según estos resultados, quienes valoran más el beneficio de la gestión que otorga La Marató son los Clientes con un 70,5%, con una amplia diferencia con los Proveedores que lo consideran beneficioso en un 45,1%.

En sentido contrario, son los Empleados los que menos confían en que La Marató contribuya a mejorar la gestión empresarial de TV3, con una percepción negativa del 52,8%. Que sea este grupo de interés el que más reticencias le provoque esta iniciativa es una circunstancia reveladora.

La Competencia y sector estratégico también consideran en un porcentaje significativo (47,3%), que La Marató no contribuye a mejorar la gestión de TV3. Al respecto es interesante observar que al tratarse de un grupo de interés que tiene una relación mucho más estrecha con TV3 opine que este tipo de acciones de RSC no permiten mejorar aspectos esenciales de la actividad diaria de las empresas de comunicación.

### 10.2.3. La incidencia de La Marató en la RC de TV3

Una de las preguntas más importantes dentro del trabajo de campo relaciona directamente el objetivo principal de la tesis doctoral, es decir, conocer si una acción de RSC como La Marató de TV3 contribuye a mejorar su RC (Tabla 46).

**Tabla 46. Incidencia de La Marató en la RC de TV3**

<i>Stakeholders</i>	SI	NO	NS/NR
Empleados	96,2%	3,8%	0,0%
Clientes	82,3%	17,7%	0,0%
Proveedores	93,4%	3,3%	3,3%
Ciudadanía	90,9%	5,2%	3,9%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	90,9%	5,6%	3,5%
Competencia y sector estratégico	94,7%	5,3%	0,0%
Instituciones públicas	100%	0,0%	0,0%
<b>Promedio</b>	<b>92,7%</b>	<b>5,8%</b>	<b>1,5%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados son contundentes. No solo se obtuvo el porcentaje promedio más alto de toda la encuesta relacionando toda la cadena de valor, con un 92,7% de los grupos de interés que consideran que sí que hay incidencia en la RC, sino también es la pregunta con el porcentaje más bajo de NS/NR (1,5%).

Instituciones públicas y Empleados son quienes más confían en los beneficios que le brinda La Marató a la RC de TV3 con un 100% y un 96,2% respectivamente. Esta condición está mediada por dos perspectivas muy diferentes, pues en un lado se encuentran Empleados, que conocen ampliamente La Marató, y por otro Instituciones públicas, que no tienen un conocimiento tan vasto de la realidad de esta iniciativa.

Que todos los grupos de interés valoren de forma tan categórica la relación entre las acciones de RSC y su influencia en la RC permite revelar que no solo se tiene una valoración positiva de La Marató de TV3 sino de propuestas de RSC como esta.

Son los Clientes los que con amplia diferencia no consideran que La Marató beneficie la RC (17,7%), muy distante del segundo, correspondiente a Organizaciones, instituciones y asociaciones (5,6%).

Con referencia a la Ciudadanía, es el grupo de interés con el más alto porcentaje que no sabe o no responde a la pregunta, con un 3,9%. Esta es una situación comprensible ya que los demás *stakeholders* de la cadena de valor corresponden a empleados de empresas o instituciones que tienen un mínimo conocimiento de lo que significa la RC, mientras que dentro de la Ciudadanía se encuentran personas con un perfil ocupacional mucho más plural, que no tienen necesariamente por que conocer las circunstancias que rodean esta característica de las organizaciones.

#### **10.2.4. Utilización de La Marató para mejorar la imagen de marca de TV3**

Dentro de la encuesta se han construido preguntas generales dirigidas a conocer la opinión de los *stakeholders* sobre la RSC o la RC. Además, se han incluido dos preguntas que indagan directamente por la relación entre La Marató de TV3 y cada uno de los integrantes de la cadena de valor.

En esta pregunta la imagen de marca es la protagonista, pero mucho más relevante es conocer si TV3 utiliza La Marató para mejorar de manera directa su imagen ante los *stakeholders*.

Como es obvio, las encuestas se personalizaron de tal manera que dependiendo del grupo de interés al que iba dirigido se hacía el cambio de denominación, por ejemplo, en el caso de los proveedores la pregunta era ¿TV3 utiliza iniciativas como La Marató para mejorar su imagen de marca ante los proveedores? (Tabla 47).

**Tabla 47. Beneficios de La Marató en la imagen de marca de TV3**

<i>Stakeholders</i>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NS/NR</b>
Empleados	35,8%	54,7%	9,5%
Clientes	41,1%	41,1%	17,8%
Proveedores	41,9%	45,1%	13,0%
Ciudadanía	71,0%	18,0%	11,0%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	72,8%	9,1%	18,1%
Competencia y sector estratégico	42,1%	42,1%	15,8%
Instituciones públicas	45,4%	27,2%	27,4%
<b>Promedio</b>	<b>50,0%</b>	<b>34,0%</b>	<b>16,0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados de esta pregunta son interesantes, pero lo son aún más si se comparan con las respuestas anteriores sobre la incidencia de La Marató en la RC.

Los *stakeholders* que más consideran que se mejora la imagen ante su propia condición como grupo de interés son las Organizaciones, instituciones y asociaciones con un 72,8%, seguida de la Ciudadanía con un 71%, incluso con una amplia diferencia con relación al tercer grupo de interés, las Instituciones públicas con 45,4%.

Es interesante que sean los Empleados quienes menos creen que La Marató genere una imagen positiva dentro de su propio colectivo. Preponderante es el hecho que solamente el 35,8% de los Empleados confien en los beneficios de La Marató con respecto a la imagen, pero aún más que el 54,7% respondan categóricamente que no consideran que se mejore la imagen de marca. Inclusive, son el grupo de interés que menos evade la respuesta con un NS/NR correspondiente al 9,5%, así la mayoría de ellos se decanta por una de las dos opciones, o la afirmativa o la negativa.

Quienes menos claro tienen este aspecto de la imagen son los Clientes y Competencia y sector estratégico. En los dos casos se reparten equitativamente las respuestas entre el sí y el no. Para el caso de los Clientes el 41,1% y Competencia y sector estratégico un 42,1%.

La Ciudadanía juega un papel trascendental en este aspecto pues considera que el beneficio en cuanto a la imagen es palpable en un 71%. Situación muy parecida a su respuesta en cuanto a la RC, donde alcanzaba el 90,9% de aceptación.

El promedio general de respuestas positivas sobre la incidencia de La Marató en la imagen ante los grupos de interés es bastante baja (50%), si se toma en cuenta que se está relacionando una afectación directa con cada uno de los *stakeholders*.

La comparación entre las preguntas relacionadas con la imagen y la RC es necesaria pues las diferencias son marcadas. Refiriéndonos únicamente al promedio de cada uno, los *stakeholders* consideran que La Marató incide positivamente en la RC en un 92,7%, en contrasentido con el 50% que valora esta misma incidencia en la imagen ante los grupos de interés.

#### 10.2.5. La Marató como acción de RSC de TV3

La RSC es la protagonista en esta pregunta ya que se les solicita a los *stakeholders* que respondan si consideran que La Marató es una acción de Responsabilidad Social Corporativa de TV3.

Las respuestas de los grupos de interés a esta pregunta, al igual que en el caso de la pregunta relacionada con la RC, tienen un importante sesgo hacia quienes confirman que se trata de una acción de RSC, ya que en promedio el 78,9% contesta afirmativamente (Tabla 48).

**Tabla 48. La Marató como acción de RSC de TV3**

<i>Stakeholders</i>	SI	NO	NS/NR
Empleados	88,6%	7,5%	3,9%
Clientes	52,9%	47,1%	0,0%
Proveedores	83,8%	9,6%	6,6%
Ciudadanía	75,2%	11,6%	13,2%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	67,3%	23,6 %	9,1%
Competencia y sector estratégico	89,4%	10,6%	0,0%
Instituciones públicas	95,4%	4,6%	0,0%
<b>Promedio</b>	<b>78,9%</b>	<b>16,4%</b>	<b>4,7%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Quienes están más seguros de que se trata de una acción de RSC son las Instituciones públicas, con un 95,4%, contrarrestando significativamente a quienes no lo consideran de esta manera: los Clientes, con un 47,1%.

Los *stakeholders* que deben recibir mayor atención en esta pregunta son los Clientes, debido a que se separan de la media de respuesta de los otros 6 grupos de interés. Como puede observarse, las respuestas afirmativas que consideran La Marató como una acción de RSC están alrededor del 80%. Sin embargo, los Clientes lo ven de otra forma, pues solo el 52,9% responden que sí lo es.

Es comprensible que sea la Ciudadanía el grupo de interés que más dudas tenga sobre esta pregunta (el 13,2% no sabe o no responde), pues no todos los ciudadanos están familiarizados con el significado de la RSC. Por el contrario, el promedio general de NS/NR de la cadena de valor alcanza tan solo un 4,7%, lo que permite corroborar el conocimiento más amplio que los demás *stakeholders* tienen sobre este tipo de iniciativas empresariales.

#### 10.2.6. La incidencia de La Marató en la relación con los *stakeholders*

La última pregunta de la encuesta intenta determinar si acciones de RSC mejoran la relación con los grupos de interés. Este factor es cardinal pues la cercanía, el diálogo y la confianza son factores esenciales de la RC que se construyen a partir de una buena relación empresa – *stakeholders*.

Esta pregunta igualmente permite vislumbrar la relación directa con los *stakeholders* pues se formula indagando si las acciones de La Marató ayudan a mejorar la relación de TV3 con cada uno de los grupos de interés de manera segmentada (Tabla 49).

**Tabla 49. Incidencia de La Marató en la relación con los *stakeholders* de TV3**

<i>Stakeholders</i>	SI	NO	NS/NR
Empleados	66,0%	34,0%	0,0%
Clientes	52,9%	35,2%	11,9%
Proveedores	38,7%	54,8%	6,5%
Ciudadanía	75,9%	9,7%	14,4%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	58,2%	18,2%	23,6%
Competencia y sector estratégico	47,3%	36,8%	15,9%
Instituciones públicas	45,4%	18,1%	36,5%
<b>Promedio</b>	<b>54,9%</b>	<b>29,5%</b>	<b>15,6%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.



En la cadena de valor, el sector en que se percibe un beneficio más directo en cuanto a la relación con TV3 es en la Ciudadanía (75,9%), seguido de los Empleados (66%). Estas dos cifras distan bastante del caso de los Proveedores, para los cuales tan solo en un 38,7% La Marató ayuda a mejorar su relación. Pero es todavía más relevante que estos mismos Proveedores sean contundentes al certificar en un 54,8% que esta acción de RSC no mejora la relación con TV3.

Se reconoce un porcentaje promedio de *stakeholders* que no saben o no contestan a la pregunta bastante revelador, con un 15,6%. Este factor está sobre todo mediado por el alto índice de respuesta de las Instituciones públicas con un 36,5% y las Organizaciones, instituciones y asociaciones con un 23,6%. Aunque no se les preguntaba por un conocimiento específico, sino simplemente por la relación con TV3, la no afirmación es un hecho preponderante.

Es fundamental dar cuenta de una situación destacable de los resultados. Si se comparan las dos preguntas en las que se solicita a los *stakeholders* su percepción sobre la incidencia de La Marató en la imagen que tienen de TV3 y la influencia que La Marató ejerce en su relación, en ambos casos se demuestra que esta iniciativa no se percibe como una influencia directa sobre los grupos de interés. A pesar de ello, en el siguiente apartado se observará cómo muchas de las respuestas de los *stakeholders* están dirigidas, por ejemplo, a aclarar que no mejora la imagen de TV3 porque ya posee una excelente imagen delante del grupo de interés específico.

A continuación se tendrá oportunidad de referenciar los resultados de la encuesta desde una perspectiva más cualitativa, en donde se podrán corroborar algunas de las respuestas de los *stakeholders*, ya que son un material importante que desvela algunas condiciones esenciales de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa y su influencia en la RC.

### **10.3. La incidencia de La Marató en la RC de TV3. Análisis desde la cadena de valor**

La posibilidad de aplicar la encuesta a 463 *stakeholders* de la cadena de valor de TV3, en la que se ha relacionado una amplia variedad de opiniones, ha permitido recoger

información reveladora, que ayudará a conocer la manera en que la RSC ha influido en la cadena de valor, y en especial en lo que respecta a la RC de TV3.

El análisis de estos resultados se enfocará en las diferentes percepciones de los 7 grupos de interés involucrados en la cadena de valor de TV3 desde una perspectiva cualitativa, con especial atención en la comunicación de la RSC y en la RC.

### **10.3.1. Percepción de la cadena de valor sobre la transparencia de TV3**

La cadena de valor de TV3 en su globalidad considera transparente la gestión que realiza con su iniciativa de La Marató. Los resultados analizados anteriormente demuestran que el 82,6% de los *stakeholders* así lo expresan. No obstante hay dentro de las respuestas una gran variedad de percepciones que es necesario tener en cuenta.

Una de las condiciones más relevantes se materializa en una dicotomía entre aquellos que recalcan que TV3 rinde cuentas de las acciones de La Marató y aquellos que aducen nunca haber recibido u observado una iniciativa de *accountability* por parte de TV3.

Al respecto de la *accountability* o rendición de cuentas, las respuestas de los grupos de interés se dividen claramente entre quienes consideran completamente transparente la gestión porque han recibido información y aquellos que aducen falta de transparencia:

- “Me parece claro que se recoge dinero para unos objetivos y entidades concretas. Las inversiones en investigación son comprobables en las entidades o fundaciones elegidas con solvencia y honestidad” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, profesor, 48 años).
- “Creo que sí que es transparente, dado que durante muchos meses antes desde el mismo medio de comunicación se hacen documentales y programas diversos relacionados con el tema a tratar. Si se refieren a la gestión del dinero recaudado, no puedo tener demasiada opinión, ya que no dedico tiempo a averiguar dónde van a parar exactamente, aunque sí recuerdo que en ocasiones he escuchado a través también del mismo medio alguna noticia de cómo se ha repartido el dinero y para qué ha servido” (Proveedores, directiva, 45 años).
- “Es solo acceder a la web y ver dónde se invierte el dinero” (Ciudadanía, administradora, 38 años).

En sentido opuesto se encuentra la opinión de otros *stakeholders* quienes consideran que la información es poca o nula:

- “No. Se desconoce cuáles son las partidas concretas y a qué programas van dirigidas. Se desconoce el número total de empresas y ciudadanos particulares que contribuyen, y la media de aportación de cada tipo” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, licenciado, 42 años).
- “Porque no publican o divulgan qué hacen con el dinero recaudado, o los porcentajes dedicados a cada causa” (Ciudadanía, maestra, 35 años).

Aunque TV3 publica el destino de los dineros recaudados y las entidades a las que van dirigidas, aún hay *stakeholders* que desconocen estos esfuerzos por la transparencia. La situación es comprensible ya que las acciones de *accountability* se realizan pero la información no siempre llega a todos los grupos de interés. Esta será una labor importante a implementar por parte de la CCMA y de TV3: mejorar los procesos de comunicación en los que se presenta la rendición de cuentas. Incluso uno de los *stakeholders* realiza recomendaciones en este sentido:

- “TV3 intenta explicar con la máxima rigurosidad el destino y la gestión de los beneficios. Sin embargo los ámbitos donde lo explica suelen ser más especializados y menos generalistas. Si se utilizara la propia plataforma para anualmente hacer un repaso de dónde se ha invertido dinero y se convirtiera la investigación científica en un campo audiovisual más, se conseguiría aún más transparencia” (Proveedores, directivo, 31 años).

Es evidente que el tipo de información que perciben los *stakeholders* difiere mucho dependiendo del grupo de interés al que pertenecen. Por ejemplo, algunas noticias que han sido emitidas en medios de comunicación sobre desviaciones de dinero provenientes de La Marató han sido manifestadas por personas pertenecientes a la Competencia y sector estratégico:

- “En general hay bastante información de todo el proceso, aunque recientemente recuerdo algún hecho de desviación de fondos que quizás les obligaría a mejorar los controles” (Competencia y sector estratégico, periodista, 44 años).

Una condición adicional a la transparencia de La Marató y de TV3 se plantea por la relación que las dos tienen con otras instituciones. Es decir, la condición de transparencia además se asocia a si, por ejemplo, TV3 tiene vínculos con otras organizaciones, lo que se considera positivo o negativo según los casos:

- “La gestión es bastante transparente. Pese a que los responsables económicos de dicha gestión, entidades auditoras y financieras no son santos de mi devoción, sí lo son los investigadores que aseguran que el dinero les llega” (Competencia y sector estratégico, periodista, 45 años).
- “Sí es transparente, y colaboro, pero también tengo mis dudas. La Marató también está patrocinada por La Caixa, y un banco no es precisamente un ejemplo de gestión transparente” (Ciudadanía, analista, 40 años).
- “Sí, desde el momento en que hay detrás una Fundación que son quienes controlan las donaciones y los destinatarios de los dineros” (Empleados, administrativa, 48 años).

Dependiendo del tipo de relación que tengan con La Marató y TV3, los *stakeholders* asumen una posición más o menos crítica. Muchos de los encuestados no solo se atreven a realizar críticas o a alabar la gestión realizada, sino que además proponen soluciones a los aspectos que ellos consideran más apremiantes, en este caso la divulgación de los estados contables que permitan mayor transparencia:

- “No conozco en profundidad la iniciativa, pero pienso que en general la propuesta es bastante transparente. No estoy seguro si se hace o no, pero pienso que sería importante una vez haya pasado La Marató, presenten claramente dónde ha ido a parar el dinero recaudado. Y antes de cada nueva edición, presentar un informe sobre qué avances / proyectos han desarrollado las organizaciones que recibieron apoyo económico en la anterior edición” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, secretario, 24 años).
- “La percepción que tenemos es que no hay intereses ocultos ni intención de ocultar nada. Quizás no estaría mal que en algún momento se hiciera una difusión amplia entre la ciudadanía de los costes que supone una iniciativa como esta, cuáles son los recursos que se destinan y de dónde salen estos recursos. Creemos que esto contribuiría también a un reconocimiento público hacia todas aquellas

participaciones totalmente altruistas y desinteresadas” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, profesional, 67 años).

Como se observa, hay todo tipo de posiciones por parte de los *stakeholders*, pero en la gran mayoría de los casos, quienes son más críticos con TV3 son los grupos de interés con menos información y contacto con la organización. Especialmente, la Ciudadanía es el colectivo donde más quejas se encuentran sobre la falta de transparencia emanada de la falta de información, a diferencia de los Empleados y los Proveedores, que son quienes sostienen una relación más estrecha con la CCMA, con La Marató y por ende con TV3.

### **10.3.2. Percepción de la cadena de valor sobre la gestión empresarial de TV3**

Las acciones de RSC son la base fundamental para la creación de proyectos colaborativos y buenos desarrollos empresariales que están dirigidos, no solo a beneficiar a los *stakeholders*, sino también a mejorar la gestión de las empresas.

Al investigar la cadena de valor, las opiniones están bastante divididas. Así quedó evidenciado en el registro analizado de las respuestas cuantitativas, en las que el 43,4% consideraba que sí mejoraba la gestión empresarial, contra un 33,3% que se declaraba contrario.

Quienes atribuyen un beneficio de La Marató en mejora de la gestión empresarial de TV3 consideran que:

- “Sí contribuye porque es una muy buena práctica de gestión empresarial para una empresa de comunicación. Se deben tener en cuenta, también, todas las relaciones que establece TV3 con empresas de patrocinio, con instituciones médicas, con testigos y con todos los colaboradores en La Marató, como pueden ser los cantantes y escritores que participan en el CD y el libro de La Marató” (Ciudadanía, licenciada, 22 años).
- “Pero supongo que sí genera una buena gestión empresarial. Pese a los recortes, La Marató no ha quedado afectada y los ingresos han aumentado” (Empleados, técnico, 53 años).
- “Es probable. Es un exponente paradigmático de su vocación de servicio público. Para entendernos: la clave del éxito de La Marató, en mi opinión, sólo es

posible porque la realiza TV3. Este éxito seguro que hace mejorar la gestión empresarial de la empresa” (Clientes, director, 48 años).

- “Seguramente que sí. Mostrar sensibilidad institucional para las necesidades sociales más relevantes del momento y de la salud son motivo de cohesión y de reflejo positivo y de voluntad de pertenencia al grupo humano que configura la entidad de TV3” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, directivo, 55 años).

Los *stakeholders* en este aspecto se refieren en su mayoría a la cohesión entre grupos de interés y los beneficios que brinda una tarea tan compleja como la realización de un programa de esta magnitud, además de todas las acciones que la rodean, como las reuniones en los municipios, la gestión de los voluntarios, los materiales que se emiten de La Marató, repartir la recaudación, etcétera.

También se presentan algunas opiniones que concluyen que La Marató no representa un beneficio en la gestión de TV3. Estas van desde quienes hablan de un lavado de cara hasta quienes solo ven La Marató como una acción puntual de una emisión de un programa de televisión:

- “Así hacen una limpieza de cara a La Caixa, Abertis, y otras empresas” (Ciudadanía, licenciada, 33 años).

- “No, desde el momento que la gestión no está integrada ni centralizada como el resto de empresas del grupo” (Empleados, licenciado, 41 años).

- “No lo creo. Son mundos completamente desligados. No hay relación excepto para la producción del programa, la creación del equipo y la promoción. Esta relación se da solo durante la preparación del programa y, lógicamente, el día de la emisión” (Empleados, especialista, 52 años).

Como es de esperar, quienes más opiniones realizaron fueron los Empleados, ya que son quienes conocen más profundamente la empresa y pueden emitir un juicio fundamentado en hechos concretos y reales.

Además de las opiniones favorables o contrarias sobre los beneficios en la gestión empresarial de TV3, dentro de las respuestas surgió un elemento que relaciona la labor

realizada a través de La Marató con la obtención de pauta publicitaria, es decir, señalan que la gestión se ve beneficiada por el ingreso de dinero proveniente de los anunciantes:

- “Sí mejora la gestión, porque tiene mucha audiencia y por tanto puede atraer más anunciantes” (Competencia y sector estratégico, periodista, 30 años).
- “Especialmente porque otorga a la marca una valoración muy positiva. TV3 = Marató = algo bueno. La adhesión del público supone más televidentes y mejor posicionamiento para obtener publicidad” (Competencia y sector estratégico, directora, 51 años).
- “En cualquier caso, es posible, que dado que La Marató ya es un producto muy consolidado de TV3, los efectos de más inversiones publicitarias sean perceptibles” (Clientes, periodista, 47 años).

Aunque en un principio la tasa de respuesta a esta pregunta tuvo un importante índice de *stakeholders* que no sabían o no respondían, se observa, por las respuestas expuestas, que sí que se conocen los efectos positivos y negativos que una acción de RSC como La Marató puede ocasionar en la gestión de una empresa de comunicación.

### **10.3.3. Percepción de la cadena de valor sobre la RC de TV3**

TV3 tiene una excelente RC. Así se puede asegurar al confirmar el 92,7% de promedio de buena reputación que registran los *stakeholders* encuestados. Incluso, al analizar las respuestas de la cadena de valor se confirman los grandes beneficios que esta acción de RSC le confiere a TV3.

Es tan fuerte y arraigada la RC de TV3 que se pueden encontrar muchas manifestaciones de *stakeholders* que precisan que esta cadena de televisión no realiza La Marató con esta intención:

- “No creo que se haga La Marató para mejorar la reputación de TV3, aunque seguramente ayuda a mantener una imagen de televisión pública comprometida. Ya hace años que se hace La Marató, y se recoge mucho dinero por diversas causas, todo gracias a la colaboración de la gente y varias organizaciones de todo tipo” (Ciudadanía, profesor, 34 años).

- “Aporta una imagen social y de preocupación por temas que afectan la vida del ciudadano. Se ve como una iniciativa seria, científica y social, no sólo como un show para conseguir más audiencia” (Empleados, redactor, 61 años).
- “Ayuda, pero no ahora. Ayudó en los primeros años, pero ahora ya se ha asumido como un elemento o herramienta más de TV3. Sin embargo, sigue siendo la envidia del resto de televisiones estatales y de muchas internacionales” (Competencia y sector estratégico, periodista, 45 años).

Esta reputación que TV3 viene forjando desde sus inicios, hace 30 años, es una de las razones por las que hay quienes consideran que Televisió de Catalunya no necesita de La Marató para incrementar sus índices de reputación:

- “No lo necesita, ya TV3 tiene una buena reputación” (Ciudadanía, profesional, 41 años).
- “En cualquier caso quien mejora la imagen somos los ciudadanos que aportamos nuestra granito de arena, no creo que sea un evento que por sí solo tenga una repercusión directa en la imagen de TV3, y si lo quieren ver así están equivocados pues es la solidaridad de más de siete millones de personas en quienes se ha de repartir el éxito” (Proveedores, autónomo, 58 años).

Los comentarios anteriores tienen un enfoque dirigido a reconocer que aunque La Marató ayuda a mejorar la RC de TV3, ésta realmente posee ya una base y un remanente importante que le permite gozar del reconocimiento de los *stakeholders*. Pero si deseamos alejarnos de esa visión un tanto más paternalista podemos enunciar una serie de argumentos que relacionan la RC de TV3 directamente con la gestión empresarial que realiza por medio de La Marató:

- “TV3 demuestra su poder de convocatoria logrando cuotas muy altas de audiencia, participación y consigue una donación muy importante” (Competencia y sector estratégico, periodista, 47 años).
- “Le brinda buena imagen, da prestigio y percepción que el ente público es un servicio al ciudadano que va más allá de sus funciones naturales: informar y entretener” (Empleados, administrativo, 48 años).



- “En este sentido La Marató no sólo ayuda a TV3 en el tema de contenidos interesantes, sino que ayuda a crear imagen de marca responsable, así como la sitúa como cadena innovadora ya que va de la mano de la investigación” (Ciudadanía, marketing, 25 años).

La reputación de TV3 también se ve beneficiada cuando se presenta como una organización cercana a los *stakeholders*. La Marató se convierte en el mejor exponente de una iniciativa que aglutina a muchísimas personas en torno a un fin común, lo que le permite una relación más estrecha con los grupos de interés:

- “Con La Marató TV3 demuestra que se preocupa por una parte de la población que tiene problemas médicos y son muy complicados de solucionar. TV3 se posiciona así como una cadena de televisión pública y solidaria, lo que favorece considerablemente su imagen” (Ciudadanía, periodista, 26 años).

- “TV3 se acerca a problemas reales. Además la solidaridad con buenas causas genera tanto una buena imagen como una buena reputación en comparación con otros canales de televisión” (Ciudadanía, universitario, 34 años).

Si bien la cercanía con los *stakeholders* es una herramienta fundamental para incrementar la RC, en el caso de TV3 la mejor demostración de su fuerte reputación se establece en las respuestas que vinculan a La Marató y a TV3 con la identidad catalana. En este aspecto, los comentarios de los *stakeholders* son sumamente prolíficos. A continuación se extractan algunos fragmentos:

- “Es un acto de compromiso con el país y sus ciudadanos, por lo que es un motivo de orgullo y de catalanidad. Una tradición prenavideña que de paso rompe el tópico de que los catalanes son tacaños y menos sociables que la media latina” (Ciudadanía, publicista, 29 años).

- “Todas las buenas acciones y solidarias ayudan a mejorar la reputación. La Marató es un símbolo más de Cataluña” (Ciudadanía, farmaceuta, 24 años).

- “La Marató es una excepcional iniciativa de reputación de TV3, porque es un evento programado en el calendario catalán, un referente para la mayoría de los catalanes y muy bien considerado a nivel nacional” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, antropóloga, 45 años).

- “Se mejora la reputación de los medios públicos y también me atrevería a decir que mejora la reputación de Cataluña porque La Marató ya no es un producto de TV3, es de Cataluña. La gente se la ha hecho suya, es increíble la cantidad de pueblos y de gente que se moviliza para que sea un éxito y cuando lo es, sale beneficiada la tele pero también la autoestima de la población” (Empleados, periodista, 42 años).

- “Es de las cosas mejores que tiene TV3. Hace que todo el mundo quiera participar, con un estilo muy cercano, muy humano, pero sin dramas, creo que mejor imposible, además con entretenimiento, no aburre nada, todo lo contrario, y encima con estilo, sin horteras. Cuando las cosas se hacen por una buena causa, la gente responde, y cuando se hacen bien hechas, aún mejor. Es un ejemplo para las demás cadenas y hace que Cataluña sea un ejemplo para el resto del mundo” (Proveedores, licenciada, 46 años).

- “Creo que TV3 es como el Barça, un símbolo de identidad y catalanidad que apuesta por Cataluña y sus habitantes” (Competencia y sector estratégico, comunicador, 42 años).

Los anteriores son solo algunos fragmentos de los muchos comentarios realizados por todo tipo de *stakeholders* en los que revelan la relación entre La Marató de TV3 y la identidad catalana. Más aún, se puede palpar en las respuestas una sensación de orgullo y de compenetración, que no solo son reflejo de que los grupos de interés asumen La Marató como una “marca propia”, al estilo de la formación de una “comunidad de marca”, sino que además, trasciende al status de símbolo de la identidad catalana a la altura de icono de referencia.

Desde la perspectiva de la cadena de valor en este aspecto de la identidad catalana se presenta unanimidad absoluta. No se puede diferenciar qué grupo de interés es el que más valor le da a la identidad como país, pues incluso se podría mencionar que en muchas de las respuestas de los *stakeholders* se percibe una alta carga emocional en la que en muchas ocasiones no se asume la respuesta desde la posición de Proveedor, de Cliente o de Instituciones públicas, sino como una persona orgullosa y con sentido de pertenencia a su territorio.

#### 10.3.4. Percepción de la cadena de valor sobre la imagen de marca de TV3

La cuarta pregunta de la encuesta es la que de manera más directa indaga si la empresa de comunicación utiliza acciones de RSC con el objetivo de mejorar su imagen ante los *stakeholders*.

La respuesta a este interrogante presentó como resultado un 50% de *stakeholders* que consideran que TV3 sí utiliza La Marató para mejorar su imagen. No obstante, la percepción que este valor numérico otorga cambia de forma significativa al contrastar los comentarios de los grupos de interés.

Bajo esta perspectiva, una gran cantidad de encuestados expresan que TV3 realiza La Marató y recibe beneficios de su parte que redundan en una mejora de la imagen de marca pero que no lo hacen con ese objetivo.

Este planteamiento de los *stakeholders* es supremamente interesante pues la confianza que tienen en TV3 hace que consideren que sus acciones son transparentes, que no utilizan la RSC como un lavado de cara y, especialmente, que así TV3 utilizara La Marató con este fin no les importaría que estas fueran sus intenciones.

A pesar de que en general la opinión de los grupos de interés es positiva en torno a la imagen de marca de La Marató, se pueden encontrar también posiciones desfavorables, en especial por parte de los Empleados, que en su mayoría han sido influenciadas por los últimos problemas acaecidos en la CCMA, como por ejemplo, la situación de la puesta en marcha de un Expediente de Regulación de Empleo.

La evidencia clara de que el uso de La Marató como parte de una herramienta para mejorar la imagen de marca no se percibe como una mala práctica para los *stakeholders* se ratifica en los siguientes comentarios:

- “No creo que utilice campañas como La Marató para mejorar su imagen, no pienso que esta sea la finalidad, aunque seguro que acciones como esta mejoran su imagen” (Ciudadanía, docente, 34 años).
- “TV3 tiene poder por sí misma. No creo que su objetivo sea ese. Quizás inicialmente lo fue, pero en la actualidad con la respuesta masiva que tiene, es una herramienta que va más allá” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, psicólogo, 47 años).
- “No tiene por qué. TV3 tiene por si sola una buena reputación en Cataluña” (Ciudadanía, ama de casa, 44 años).

- “Yo creo que indirectamente sí lo utiliza, y creo que es positivo, al final lo importante es sensibilizar y utilizar todas las vías de comunicación” (Proveedores, gerente, 39 años).
- “Supongo que de rebote lo hace. No creo que en principio este sea el objetivo, no hacen La Marató por quedar bien, pero evidentemente la imagen de TV3 se beneficia” (Ciudadanía, secretaria, 40 años).
- “Es probable que se aproveche un poco, pero en este caso, me parece perfecto. Es una televisión pública, subvencionada con dinero público, y si con acciones tan nobles como La Marató se pueden conseguir más ingresos, mejor” (Proveedores, licenciada, 46 años).
- “Es una muestra de compromiso que no tendría obligación de hacer. Este tipo de actos supone un esfuerzo muy grande, y si no hay responsabilidad real detrás, este tipo de actos no se pueden hacer o no terminan perdurando en el tiempo” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, directivo, 38 años).
- “Es posible que lo hagan, pero no lo entiendo como un mero lavado de cara, sino como una tarea más dentro de la función social imprescindible que debe tener un medio de comunicación social financiado con recursos públicos” (Instituciones públicas, técnica, 29 años).

Estas son evidencias reales de que se valora La Marató por parte de todos los grupos de interés, inclusive, asumiendo que una parte de su desarrollo esté dirigido al beneficio de la propia imagen de TV3. Aunque hay muchas más respuestas que van por el mismo camino se han extractado las que muestran más fehacientemente las opiniones de toda la cadena de valor.

Las opiniones desfavorables son minoritarias y con la característica diferencial de que se encuentran exclusivamente en los grupos de interés “internos” o que tienen mayor proximidad a la gestión de TV3:

- “De un tiempo a esta parte, la marca y los trabajadores van por caminos diferentes y como La Marató se asocia a la dirección de TV3, no hay demasiada buena imagen ante los trabajadores, por lo que puedo ver” (Empleados, técnico, 49 años).

- “La situación actual de la empresa, con un ERE presentado, hace que en estos momentos campañas como La Marató no tengan ninguna incidencia ante los trabajadores. Hay obviamente otras preocupaciones” (Empleados, redactor, 61 años).
- “Yo creo que se intenta mejorar la imagen de la organización ante sus propios trabajadores pero no se acaba de conseguir. Es como todo, siempre hay medidas que gustan a algunos pero no a otros. Creo que la puesta en escena de cara a los trabajadores es excesivamente teatral, demasiado marketing” (Empleados, especialista, 52 años).
- “No sería una buena manera de mejorar la imagen de marca ante los proveedores. Ante los proveedores, lo único que empeora la imagen de marca es que se tarda mucho en poder cobrar las facturas y por tanto el hecho de que TV3 haga alarde del dinero que consiguen, no sería un buen recurso para mejorar la imagen ante de sus proveedores” (Proveedores, directivo, 31 años).

Las opiniones de Empleados y Proveedores especialmente, se ven claramente influenciadas por las últimas circunstancias por las que viene atravesando el país y la CCMA, ya que se refieren a situaciones acaecidas en los últimos tiempos, en especial aquellas relacionadas con recortes salariales, despidos, crisis económica, polémicas con las televisiones autonómicas, entre otras.

### **10.3.5. Percepción de la cadena de valor sobre la RSC de TV3**

Los grupos de interés vinculan de forma directa e indirecta La Marató a la RSC de TV3. Es decir, para algunos de los encuestados La Marató es una forma de materializar las acciones de RSC por parte de TV3, pero para otros no hace parte de una estrategia previamente concebida, sino que representa una obligación como empresa pública y una acción que debido al tiempo que se viene desarrollando, está concebida como un aporte a la sociedad, como una acción social.

La trayectoria de La Marató influye en que muchos de los *stakeholders* perciban esta iniciativa como altruista, lo que la desvincula de objetivos de marketing o de lavado de cara:

- “Considero que La Marató es una acción que actualmente forma parte de la RSC de TV3, aunque no tengo tan claro que en sus orígenes lo fuera por estos motivos, ni creo que ahora se mantenga para reforzar su RSC, sino que se mantiene por el éxito que supone. Y claro que ahora suma a su RSC como un gran valor de la marca” (Clientes, periodista, 47 años).
- “La Marató cumple los dos parámetros: la responsabilidad y la acción social. Pero por otro lado la RSC es un concepto muy nuevo y cuando TV3 comenzó a hacer La Marató no se sabía nada de la RSC” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, educadora social, 31 años).
- “Hoy en día es el ejemplo más claro de RSC. Cuando se ideó La Marató no se hablaba de RSC y más de 20 años después es el mejor exponente” (Empleados, licenciado, 49 años).

La historia de La Marató se tiene en cuenta al momento de evaluar, no solo su pertinencia, sino su enfoque y poder de convicción. La RSC se entiende por parte de los *stakeholders* como una estrategia reciente, razón por la cual atribuyen a La Marató otras funciones mucho más arraigadas en la función social. Inclusive este factor también es el que ocasiona que muchos otros encuestados señalen que La Marató, más que una acción de RSC, es una obligación de TV3 por su condición de medio de comunicación público:

- “Es la televisión pública y está muy bien que se involucre en este sentido con problemas sociales” (Ciudadanía, periodista, 22 años).
- “Desconozco si entre los objetivos de la organización de La Maratón se incluye la mejora de la imagen de TV3. Pero entenderíamos que esto es totalmente lícito e incluso consideramos que es una obligación de los máximos responsables de TV3 y de cualquier empresa” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, profesional, 67 años).
- “Al ser un medio de comunicación público, con programas como La Marató transmiten proximidad y se implican con la sociedad” (Ciudadanía, administrativa, 32 años).

La función social de TV3 como medio de comunicación es el mayor argumento de la Ciudadanía para valorar La Marató como una obra dirigida al beneficio social, más

que a los propios menesteres de la marca. Es la Ciudadanía el grupo de *stakeholders* en el que más se evidencia la premisa de que TV3 tiene “obligaciones” con todos los grupos de interés, pero sobre todo con lo que le acontece a la comunidad.

Por su lado, los encuestados de las Organizaciones, instituciones y asociaciones admiten que La Marató cumple una doble función, ya que aparte de la labor social expresada por la ciudadanía, le suman un beneficio directo en la marca:

- “Los objetivos dobles son muy interesantes, TV3 mejora la marca y al mismo tiempo hace responsabilidad social; todo un lujo” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, gerente, 40 años).
- “Creo que la cuestión es hacer acciones solidarias y si de ello TV3 puede sacar algún provecho, bienvenido sea. De esta manera el futuro de esta acción está asegurada ya que todos ganan” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, emprendedora, 31 años).
- “TV3 pone al servicio de las instituciones su imagen, infraestructura, contactos, etc., para la difusión de problemáticas y acciones concretas para solventarlas, y canaliza la posibilidad de tener ayudas económicas para apoyarlos” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, directora, 49 años).

Como destacan los grupos de interés las intenciones que sobre La Marató tiene TV3 van dirigidas al cumplimiento de su labor social, pero como sucediera con la anterior pregunta, a los *stakeholders* de la cadena de valor no les parece una mala estrategia que un medio de comunicación social como TV3 utilice acciones de RSC para ganar o mejorar su imagen de marca; si ya lo hace como una acción social, los demás beneficios vendrán por añadidura.

#### **10.3.6. Percepción de la cadena de valor sobre su relación con TV3**

El vínculo entre TV3 y sus *stakeholders* a través de las sinergias que ofrece La Marató permiten una visión concreta sobre las percepciones de los 7 grupos de interés que conforman su cadena de valor.

Si se desglosan por separado las opiniones de los *stakeholders*, se corroboran los resultados expuestos anteriormente, en los cuales el 54,9% admitía que La Marató sí mejoraba las relaciones con los grupos de interés y otro 29,5% optaba por una respuesta

negativa. Se ratifica que la balanza no se decanta por uno u otro resultado, y en esa misma dirección se dirigen las respuestas de la cadena de valor.

La Ciudadanía es el grupo de interés que mejor valora la relación que genera La Marató:

- “Hace que el espectador se involucre directamente con una iniciativa de la cadena. Esto fideliza al espectador ya que lo hace más comprometido no solo con una programación sino con unos ideales” (Ciudadanía, comunicadora, 28 años).
- “La hacen cercana, La Marató es un producto de TV3 pero todo mundo se la ha hecho suya” (Ciudadanía, bibliotecaria, 43 años).
- “Genera empatía. Ayuda a concienciar a los espectadores, se sienten también apoyados por TV3 y fomentan la participación activa de los mismos” (Ciudadanía, marketing, 25 años).
- “Seguro que mejora, porque año a año hacen sentir que con pequeñas aportaciones se pueden conseguir muchas cosas” (Ciudadanía, analista, 38 años).
- “No hay duda que mejora, la gran participación y audiencia lo demuestran” (Ciudadanía, financiero, 59 años).
- “La gente se siente identificada” (Ciudadanía, estudiante, 22 años).

Lo que más valoran los ciudadanos es la labor de solidaridad, con la cual se sienten identificados, pero en especial hace que las personas generen un vínculo más estrecho con TV3. La sensación de cercanía con TV3 se materializa a través de las historias, los casos y las realidades de quienes padecen enfermedades, pero también es decisivo que se cumplan metas con el aporte de toda la comunidad. Lograr una gran recaudación le genera a la Ciudadanía involucrada un absoluto sentimiento de satisfacción por la labor cumplida en beneficio de los demás.

Los Clientes de TV3 son un poco más parcos al momento de responder a esta pregunta, no obstante sus opiniones son igualmente positivas:

- “Ayuda a establecer vínculos de colaboración” (Clientes, técnica, 42 años).
- “Creo que se percibe positivamente que una entidad o empresa haga aportaciones a la comunidad diferentes a las de su negocio” (Clientes, técnica, 52 años).



Si bien en los Clientes las respuestas son todas positivas, en el caso de las Organizaciones, instituciones y asociaciones se descubren tanto opiniones que admiten un beneficio como aquellas que no lo refieren:

- “Mejoran totalmente, básicamente porque gracias a esta acción distribuyen financiación y me consta que el proceso es riguroso, valor clave para obtener buena imagen y reputación” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, periodista, 33 años).
- “No contribuyen ya que es una colaboración puntual que no tiene más continuidad que la de la emisión. En este sentido hay que destacar que no hay feedback por parte de TV3 con las instituciones y asociaciones colaboradoras más allá del estricto contenido de emisión del programa” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, licenciado, 42 años).

La idea de suscribir La Marató a un solo día de emisión del programa es un poco alejada de la realidad, ya que son muchas las acciones que esta iniciativa implica.

Desde otra perspectiva, los Empleados son otro de los grupos de interés más prolíficos en las respuestas sobre la incidencia de La Marató en su relación con TV3. Las respuestas positivas establecen en su mayoría la oportunidad de trabajar de manera conjunta con personas de otros departamentos, razón por la cual mejoran, según su visión, la relación con TV3:

- “Los trabajadores de las dos empresas se involucran en el proceso, que muchas veces no tiene nada que ver con la tarea diaria de cada uno y esto sin duda crea buen ambiente” (Empleados, administrativo, 60 años).
- “Varios departamentos trabajan en común (marketing, comunicación, producción, entretenimiento, informativos...) para llevar a término una tarea gratificante. También favorece el voluntariado corporativo” (Empleados, marketing, 51 años).
- “Sí, ya que trabajas con compañeros que en ocasiones nunca has trabajado y descubres nuevas personas o trabajadores que ya conoces y son experiencias conjuntas” (Empleados, producción, 44 años).

- “Para la campaña de captación de voluntarios y la posibilidad de participación de los trabajadores en una acción conjunta. La Marató genera orgullo de pertenencia al grupo” (Empleados, periodista, 59 años).

Es claro que en las respuestas se puede advertir que más que mejorar la relación de los Empleados con TV3 como empresa de comunicación, lo que mejoran son las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

En el sentido negativo, los Empleados justifican su opinión desde varios frentes, entre ellos la situación actual de la empresa:

- “No creo que ayude a mejorar. Se implican muchos trabajadores en el voluntariado, hay colaboración, pero no fomentan especialmente una buena relación” (Empleados, producción, 54 años).

- “Antes sí porque el objetivo de la empresa podía coincidir con el de la mayoría de los trabajadores. Ahora, pendientes del ERE, la Marató no mejora nada” (Empleados, redactor, 61 años).

- “No veo mucha mejora, aparte de tener la posibilidad de ser voluntario y participar el día de La Marató. Seguramente, el retorno a la sociedad está muy cuidado, pero no tanto el retorno a los trabajadores” (Empleados, financiero, 38 años).

Otro grupo de interés del cual se pueden reseñar respuestas muy positivas es de la Competencia y sector estratégico. En general aseguran que La Marató es una iniciativa interesante y que genera cohesión entre profesionales:

- “Pienso que en este caso, el único competidor que puede tener es TVE, y en este sentido, pienso que mejora la relación entre los profesionales de ambas corporaciones de televisión, y que, al mismo tiempo, autoimponen una mejora progresiva observando en uno y otro” (Competencia y sector estratégico, director, 31 años).

- “TV3 ha sabido, de forma inteligente, ser el centro de un movimiento social y solidario y otros medios se han visto casi obligados a participar y colaborar con ellos” (Competencia y sector estratégico, periodista, 45 años).

- “Sí, posicionándose como medio de comunicación referente en este tipo de tratamiento informativo de temas de responsabilidad social” (Competencia y sector estratégico, periodista, 47 años).

Es cierto que el día en que se celebra La Marató muchos otros medios de comunicación colaboran difundiendo aspectos centrales del evento, por varios motivos, pero en especial porque hacen una cobertura como noticia o porque también sienten la necesidad de aportar.

Esta solidaridad de los medios de comunicación también es una de las razones por las que se considera una buena herramienta para mejorar las relaciones con las Instituciones públicas, en el que el servicio a los demás es el punto de anclaje más sobresaliente:

- “Sí. Trabajar conjuntamente en una acción solidaria como la Marató mejora los lazos y los vínculos entre todos los participantes” (Instituciones públicas, técnica, 48 años).
- “Estoy convencido de que sí. Destacan en la imagen pública de TV3, especialmente si tenemos en cuenta que mediante La Marató la cadena juega un papel de servicio público. Un tipo de servicio público que difícilmente se puede prestar si no es desde una cadena de televisión pública” (Instituciones públicas, funcionario, 52 años).

Finalmente, los Proveedores, igual que ocurriera con la Ciudadanía, valoran sentirse partícipes y poder formar parte de un proyecto de esta magnitud:

- “No hay ninguna duda de que si como proveedores nos hacen una petición de colaboración durante La Marató que podamos asumir, el hecho de sentirnos partícipes de una iniciativa que considero tan buena, exitosa y seria, facilitaría aún más las relaciones” (Proveedores, directiva, 45 años).
- “Seguramente mejora las relaciones, sensibilizando al proveedor de la importancia de acciones de este tipo, y dando un gran trabajo diferente al habitual con una gran finalidad” (Proveedores, gerente, 39 años).
- “Por la parte que me toca a mi sí mejora, porque veo las entrañas de TV3 tanto de directivos, como hasta el último recepcionista y veo en todos ellos lo mismo:

ganas de ayudar y de aportar, y la parte que a mi me toca es muy intensa y me da tiempo de conocerlos en otro espacio que sería imposible si no fuera por La Marató” (Proveedores, directiva, 42 años).

Es trascendental poder recopilar todas las opiniones de los grupos de interés, pues en muchas ocasiones se ha palpado como la simple respuesta afirmativa o negativa resuelve muy pocas situaciones que rodean a acciones tan complejas como la RSC de una empresa de comunicación.

La amplia diversidad de opiniones de los encuestados ha permitido conocer de primera mano las sensaciones que la cadena de valor tiene sobre La Marató como punta de lanza de la comunicación de la RSC de TV3 y de la CCMA.

#### **10.4. La incidencia de los valores intangibles en la RC de TV3. Análisis desde la perspectiva de sus *stakeholders***

Teorías asociadas a la RC, la marca, la publicidad, el diseño, el marketing, la economía, entre otras, reconocen la fundamental función que cumplen hoy en día los valores intangibles. En el capítulo 2 del marco teórico-conceptual se analizaron dichos valores, la forma en que se construyen, y sobre todo, los teóricos que definen cuáles son aquellos de mayor peso al momento de construir reputación.

De una gran cantidad de autores y organizaciones que teorizan sobre la RC, solo algunos de ellos se atreven a registrar aquellos valores intangibles que mayores beneficios le brindan a las marcas. Así, una de las labores más interesantes producto de esta investigación se materializa en el proceso por medio del cual, primero, se seleccionaron los autores que definen los valores intangibles que más influyen en la construcción de RC; segundo, se registraron aquellos valores intangibles en los que los autores generaban coincidencias; tercero, se configuró un listado de 8 valores intangibles en el que se encontraran por lo menos dos coincidencias entre autores; y cuarto, se crearon categorías para cada uno de estos intangibles de tal manera que se analizaran las respuestas de los *stakeholders* y se registrarán aquellas en donde se referenciara alguno de estos intangibles.

Esta labor permitió encontrar que los 8 valores intangibles más importantes para los investigadores fueron, en orden de coincidencia: confianza (5 autores), calidad (5), transparencia (3), prestigio (3), cercanía (3), responsabilidad (3), ética (2) y desempeño (2). Asimismo, se registró el factor de aparición de cada una de estas categorías de intangibles en las respuestas de los 463 *stakeholders* encuestados (Tabla 50).

**Tabla 50. Valores intangibles que inciden en la RC de TV3**

<b>Intangible</b>	<b>Factor coincidencia teóricos de la RC</b>	<b>Factor de aparición en la encuesta</b>	<b>Factor porcentual</b>
Confianza	5	49	10,5%
Calidad	5	22	4,7%
Transparencia	3	70	15,1%
Cercanía	3	46	9,9%
Responsabilidad	3	31	6,7%
Prestigio	3	15	3,2%
Desempeño	2	12	2,6%
Ética	2	6	1,3%
Solidaridad	-	92	19,8%

**Fuente:** Elaboración propia.

Un valor intangible que no ha sido registrado por ninguno de los autores analizados es la solidaridad, pero que ha sido el que ha arrojado un factor de aparición más alto en la encuesta, con un 19,8%. Es lógico que un intangible como éste sea el que más registran los *stakeholders* dadas las características propias de La Marató de TV3, pero no necesariamente debería ser considerado como esencial en las condiciones de otras empresas o de otras acciones de RSC.

Bajo estas condiciones, los valores intangibles determinados por los teóricos que más inciden en la RC de TV3 son, según la encuesta, en este orden: transparencia, confianza, cercanía, responsabilidad, calidad, prestigio, desempeño y ética.

#### **10.4.1. Transparencia**

La transparencia como intangible de impacto en la RC ha sido valorada por Fombrun & Van Riel (2004), Fundación Alternativas (2007) y Pizzolante (2009). Para el caso de la encuesta realizada a los grupos de interés de TV3, ha sido referenciada por el 15,1% de los *stakeholders*, convirtiéndose en el de mayor índice de impacto seguido de la confianza.

Dentro de la transparencia se puede advertir un escenario dicotómico: como valor positivo cuando expresan la total transparencia de esta empresa de comunicación y como valor negativo cuando acusan su ausencia.

Los *stakeholders* que se refieren a la falta de transparencia lo hacen basados, en su opinión, en la poca información y los escasos procesos de rendición de cuentas que realizan las directivas de TV3 y en general la propia CCMA:

- “Es una televisión pública, hasta ahora, y una iniciativa que cuenta con la participación desinteresada de muchas personas, creo que es una buena iniciativa. Pero el escepticismo creciente ante iniciativas como ésta puede enturbiar esta imagen. Quiero insistir en el hecho de que es una televisión pública y los ciudadanos merecemos una televisión lo más transparente posible” (Ciudadanía, trabajadora social, 50 años).
- “En nuestro país no existe la transparencia en ningún lugar” (Ciudadanía, diseñadora, 38 años).
- “La transparencia siempre es poca, podrían explicar más el destino del dinero recaudado” (Ciudadanía, economista, 25 años).
- “Mi conclusión es que si La Marató es transparente, es igualmente poco visible esta transparencia. Si la transparencia no se comunica o no se visibiliza bien, quizás no es tan transparente” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, gestor, 34 años).

Independientemente de factores internos o externos, lo que en especial la Ciudadanía asume como falta de transparencia es la poca comunicación de los procesos, que en este caso se enfoca de forma condicional en dar cuenta del destino y uso de los fondos recaudados. Ya se ha mencionado que aunque Fundació La Marató, TV3 y la CCMA tienen canales de comunicación mediante los cuales dan a conocer el uso y destino del dinero, quizá se podrían incrementar estos esfuerzos, por ejemplo, utilizando otros medios de comunicación que no sean exclusivamente los que pertenecen a la CCMA.

En la otra banda están quienes destacan la transparencia como parte de la gestión de La Marató y de TV3, pero de forma contradictoria lo asumen desde la perspectiva

completamente contraria a quienes aducen la falta de transparencia, es decir, que dan a conocer los resultados y que tienen procesos de auditoría y verificación externa:

- “Creo que año tras año, La Marató demuestra que es una buena iniciativa y que el método funciona, por eso la gestión es transparente” (Ciudadanía, administrativa, 26 años).
- “Entrega una rigurosa gestión de los fondos recaudados, y tiene una comunicación directa y transparente con la sociedad” (Ciudadanía, administrativa, 36 años).
- “Absolutamente. Está totalmente auditada y bajo controles muy estrictos. Nos jugamos mucho en iniciativas como esta” (Competencia y sector estratégico, periodista, 43 años).
- “Creo que la gestión que realiza TV3 con La Marató es suficientemente transparente. Siempre que he necesitado buscar algún tipo de información, tanto de los proyectos que han recibido las ayudas, como de nuevas temáticas, a través de Internet (de TV3 y de la Fundación), ha sido fácil encontrarlo” (Competencia y sector estratégico, comunicador, 27 años).

Significativo es que uno de los grupos de interés que más defiende la transparencia de La Marató sean precisamente *stakeholders* de la Competencia y sector estratégico. No porque se trate de empresas de comunicación que en algún momento puedan ser competencia directa, sino porque son personas interesadas en revisar la información que suministra la CCMA, con lo cual se puede corroborar que los procesos de comunicación existen, que se hace una gestión de rendición de cuentas, pero que no siempre se impacta a todos los grupos de interés por igual. Esta situación es absolutamente aplicable a cualquier empresa de comunicación o de cualquier sector empresarial.

#### **10.4.2. Confianza**

Tanto la confianza como la calidad son los dos intangibles que más valoración adquieren por parte de los teóricos. Los investigadores que asumen este intangible como constructor de RC son: Larkin (2003), Covey (2007), Fundación Alternativas (2007), Pizzolante (2009) y Komisarjevsky (2012).

El factor de incidencia de la confianza dentro de los grupos de interés es del 10,5%, siendo un poco más bajo que la transparencia, pero con una diferencia superlativa: los *stakeholders* tienen una amplia confianza en la gestión de TV3, no solo desde el manejo de La Marató como acción de RSC sino también como empresa de comunicación que ejerce una función pública.

El análisis de los valores intangibles desde un ámbito cualitativo, alejado del simple factor de aparición dentro de la encuesta permite valorar los altos índices de confianza con los que permanece TV3 en toda su cadena de valor:

- “La Marató genera empatía y confianza entre las audiencias” (Ciudadanía, docente, 45 años).
- “Transmite más confianza, proximidad, calidad entre la comunidad” (Ciudadanía, directora, 26 años).
- “Esperemos que así sea, se ha de confiar” (Ciudadanía, maestra, 32 años).
- “La Marató genera un nexo muy positivo entre ambas partes, basado en la confianza” (Ciudadanía, ingeniero, 27 años).
- “Todos quieren participar porque genera confianza” (Ciudadanía, bibliotecaria, 43 años).
- “Tengo confianza porque he aportado fondos en alguna ocasión, pero tengo la percepción de que falta rendición de cuentas” (Ciudadanía, técnico, 42 años).
- “No sé si es transparente, pero TV3 me genera suficiente confianza como para no planteármelo” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, secretario, 46 años).
- “No puedo justificarlo, solo puedo confiar y confiar” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, productor de cine, 60 años).

La confianza que tienen los grupos de interés no solo se ha ganado por efectos de sus acciones de RSC o por La Marató, se ha ido construyendo a través de 30 años de gestión, lo que ha hecho que tenga reservas importantes. La confianza que tiene la cadena de valor en TV3 se traslada a la gestión que realiza en La Marató, situación en la que en ocasiones no median otros factores, como por ejemplo, la rendición de cuentas.



### 10.4.3. Cercanía

La cercanía representa un valor intangible con el mismo peso que la transparencia, el prestigio o la responsabilidad. Los teóricos que apoyan la cercanía como fundamental para la construcción de RC son: Davies, Chun, Vinhas & Roper (2003), Jackson (2004) y Molleda (2010). Su factor de incidencia dentro de la cadena de valor de TV3 es del 9,9%.

La forma en que se analiza este intangible es diferente al caso de la confianza o la transparencia, ya que los *stakeholders* no siempre exponen la palabra exacta, sino que se asumen posturas similares, o que puedan ser acepciones del concepto (lazos, vínculos, pertenencia, entre otros).

El grupo de interés que más comentarios destaca sobre la cercanía es la Ciudadanía. Al contrario de lo expuesto en el caso de la transparencia, en el que se registraron acotaciones respecto al intangible en sentido negativo (falta de transparencia), en el caso de la cercanía los *stakeholders* argumentan vínculos muy estrechos con TV3:

- “Crea más lazos y vínculos de unión en un tema muy importante como es la solidaridad” (Ciudadanía, fotógrafa, 54 años).
- “Al ser un medio de comunicación público, con programas como La Marató transmiten proximidad y se implican con la sociedad” (Ciudadanía, administrativa, 32 años).
- “Los espectadores se sienten más cercanos” (Ciudadanía, licenciada, 50 años).
- “Genera empatía. Ayuda a concienciar a los espectadores, se sienten también apoyados por TV3 y fomentan la participación activa de los mismos” (Ciudadanía, marketing, 25 años).
- “Supongo que crea un vínculo especial con el espectador, que se pone en la piel de los invitados afectados y se alegra de que los ayuden” (Ciudadanía, maquilladora, 27 años).
- “Hace que el espectador se involucre directamente con una iniciativa de la cadena. Esto fideliza al espectador ya que lo hace más comprometido no solo con la programación sino con unos ideales” (Ciudadanía, comunicadora, 28 años).
- “La responsabilidad social genera un vínculo con el espectador muy favorable” (Ciudadanía, administradora, 26 años).

- “Mostrar sensibilidad institucional para las necesidades sociales más relevantes del momento y de la salud es motivo de cohesión, de reflejo positivo y de voluntad de pertenencia al grupo humano que configura la entidad de TV3” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, directivo, 55 años).
- “Si no hubiera credibilidad y sentimiento de pertenencia, no se haría” (Competencia y sector estratégico, comunicador, 27 años).

Si hay un valor intangible que exponga fehacientemente la relación entre los *stakeholders* y TV3 este sería la cercanía. Las anteriores son solo algunas de las opiniones extractadas, pero son muchas más los argumentos en los que los encuestados demuestran su estrecho vínculo con La Marató y con TV3.

#### **10.4.4. Responsabilidad**

Los teóricos de la RC asumen la responsabilidad desde un sentido que no solo se suscribe a los aspectos sociales, económicos, ambientales o legales, sino que representa toda responsabilidad que asumen las empresas con sus *stakeholders*. Quienes coinciden en que la responsabilidad es un valor intangible importante para la creación de reputación son Fundación Alternativas (2007), López & Sebastián (2009) y Griffin (2009). Su factor de incidencia dentro de la cadena de valor de TV3 es del 6,7%.

Los grupos de interés que más se refieren a la responsabilidad de TV3 son las Instituciones públicas y las Organizaciones, instituciones y asociaciones. Este hecho tiene mucho que ver con el tipo de personas que han contestado la encuesta, ya que en estos casos se trata de *stakeholders* que tienen conocimiento previo de lo que es la RSC, y además trabajan y desarrollan actividades de esta índole desde sus puestos de trabajo:

- “La Marató es una de esas acciones de responsabilidad corporativa, sin duda. Es la mayor aportación que hace al cabo del año TV3 hacia la sociedad sin ser, si se es estricto, trabajo de una cadena de televisión recoger dinero para desarrollar investigaciones científicas” (Instituciones públicas, comunicadora, 65 años).
- “Usar el medio público para mejorar socialmente algún ámbito es sinónimo de responsabilidad social” (Instituciones públicas, arquitecto, 35 años).

- “Progresivamente, edición tras edición, cada vez alcanza más ese papel de acción de Responsabilidad Social Corporativa” (Instituciones públicas, funcionario, 52 años).
- “Es una acción de RSC sin duda, pero necesita de la logística de producción y emisión de contenidos. Esto complica muchas dinámicas porque no hay una cultura de RSC consolidada entre los responsables de programación y creación de contenidos” (Empleados, auditor, 48 años).
- “No creo que se haga de forma excesivamente intencionada, pero sí, como toda empresa grande, la RSC se vende a los trabajadores como un hecho distintivo que debe hacer sentir al trabajador más vinculado a la empresa. Creo que en el caso de La Marató funciona bien, pues cuadra perfectamente unos valores que están interiorizados los trabajadores: lo público, el servicio al ciudadano y la notoriedad de la marca TV3” (Empleados, financiero, 38 años).

Las justificaciones de los *stakeholders* sobre la idea de que se trata de una acción de RSC pero que consideran que no es concebida con esa intención demuestra de alguna manera que el pensamiento colectivo es que la RSC tiene una “intención oculta”, que es mejor no hacer notoria.

Otra condición que expresan los grupos de interés es la forma en que la RSC se entiende como elemento fundamental y de cohesión en una empresa de comunicación pública, de tal forma que su labor social como medio también tiene implicaciones en las estrategias que en el ámbito de la RSC pueda cumplir para beneficio de la comunidad.

#### **10.4.5. Calidad**

La calidad es, junto con la confianza, el intangible que más valoran los teóricos de la reputación; los autores que concuerdan en asumir la calidad como indispensable para la construcción de RC son: Herranz (2004), Alsop (2004), Jackson (2004), López & Sebastián (2009) y Muñoz (2010). No obstante, su factor de incidencia dentro de la cadena de valor de TV3 es tan solo del 4,7%.

Ya se ha hecho alusión a que los valores intangibles varían en importancia para las empresas según el sector económico al que pertenecen. Esta perspectiva sostiene que para una empresa de productos tangibles la calidad es mucho más preponderante,

mientras que para una empresa de comunicación, por ejemplo, la calidad puede ser más etérea debido a su condición de ofrecer un servicio.

Este aspecto no quiere decir que la calidad no sea un intangible de relevancia para las empresas de comunicación, pero en el caso de una investigación como esta, en la que se ponderan los valores asociados a las acciones de RSC, la calidad puede estar en un plano menos notorio que, por ejemplo la cercanía, la transparencia o la confianza.

El grupo de interés que más ha establecido la condición de calidad de TV3 es la Ciudadanía. Un aspecto fundamental para corroborar que los espectadores, como grupo de interés esencial para TV3, son quienes tienen presente este valor intangible:

- “La Marató y TV3 son dos cosas diferentes. Quizás la eficiencia de La Marató se puede contagiar a TV3, pero ésta ya tiene fama de ser una televisión pública de calidad y eficiente” (Ciudadanía, profesor, 34 años).
- “Una buena organización externa, en un evento de esta envergadura, refleja una buena organización y coordinación interna. Por tanto da una buena imagen en todo sentido. También hacia fuera, podemos deducir la capacidad de propagar y publicar que tiene TV3 ante el público” (Ciudadanía, administrativa, 29 años).
- “Pienso que desde siempre TV3 ha sido considerada como una cadena muy solidaria, está claro que los espectadores siempre valoran estos aspectos, pero TV3 también se ha ganado por sí sola la cantidad de espectadores que les siguen porque tiene muy buena programación y sabe lo que le gusta al espectador catalán” (Ciudadanía, farmacéutica, 35 años).
- “TV3 es una televisión de calidad y lo demuestra en el día a día. La Marató es importante, sí, pero TV3 es una televisión de calidad para muchas más cosas desde mi punto de vista” (Ciudadanía, administrativa, 50 años).
- “Los trabajadores nos sentimos orgullosos de La Marató y de la empresa en la que trabajamos porque creemos que hacemos un servicio al país, un buen producto que gusta y que tiene una gran reputación” (Empleados, administrativa, 34 años).

Los factores de calidad que asocian los grupos de interés están más relacionados con la eficiencia, los buenos resultados y la buena organización que transmite La Marató. Aunque se han encontrado opiniones acerca de la calidad de la programación y de los contenidos de TV3, éstas son realmente minoritarias con respecto a las que se relacionan con la gestión de La Marató.

#### **10.4.6. Prestigio**

El prestigio, como intangible, posee un factor de incidencia dentro de la cadena de valor de TV3 del 3,2% y corresponde a la valoración realizada por tres autores: Herranz (2004), Fombrun & Van Riel (2004) y Ewing (2011).

Este intangible ha sido mencionado únicamente por la Ciudadanía y Empleados, además sus respuestas destacan más el concepto de reconocimiento, notoriedad o popularidad que el prestigio como marca de alto standing o de fama:

- “Otorga prestigio y es una publicidad gratuita” (Ciudadanía, comercial, 33 años).
- “Es un acto simbólico muy potente que contagia y todo con el positivismo de TV3, lo que no hace otra cosa que mejorar su prestigio” (Ciudadanía, medios, 53 años).
- “Le brinda buena imagen, da prestigio y percepción que el ente público es un servicio al ciudadano que va más allá de sus funciones naturales: informar y entretener” (Empleados, administrativo, 48 años).
- “Creo que el proyecto es totalmente altruista y que si se derivan consecuencias de prestigio no es por interés de mejorar nada de cara a nadie” (Empleados, administrativa, 58 años).

Para una empresa de comunicación como TV3 la idea de prestigio ligada al reconocimiento es fundamental y base de su desarrollo estratégico pues le permite continuar gozando de una relación más estrecha con sus grupos de interés, en especial con la Ciudadanía (audiencia).

#### **10.4.7. Desempeño**

La forma en que las empresas de comunicación llevan a cabo su trabajo puede convertirse en una de las claves para su supervivencia. Pero este factor incluso puede pasar a un segundo plano cuando los valores intangibles como por ejemplo la cercanía o la confianza son ya parte intrínseca de su relación con los grupos de interés.

En el caso de la encuesta, los *stakeholders* han valorado muchísimo más otros intangibles, por encima del desempeño, que tan solo alcanza un factor de incidencia dentro de la cadena de valor del 2,6%. Los autores que concuerdan en incluir este intangible como importante constructor de RC son: Alsop (2004) y Ewing (2011).

Las manifestaciones que los grupos de interés destacan sobre el desempeño se presentan alrededor del buen trabajo que realiza TV3 con La Marató. En este caso los *stakeholders* son conscientes de las dificultades propias de una iniciativa como ésta y valoran la manera en que se gestiona:

- “Sí, porque organizar todos los efectivos del canal, personales, económicos y materiales, y distribuirlos a través de todo el territorio catalán, coordinando todo desde los monitores y oficinas de TV3, es la más complicada y, por lo tanto, mejor de las prácticas de gestión de esta empresa de comunicación” (Ciudadanía, licenciada, 22 años).
- “Porque básicamente está bien hecha, bien pensada, bien gestionada, y no sometida a intereses políticos” (Empleados, técnica, 53 años).

La Marató no es solo el día de emisión del evento, sino que por el contrario, representa un cúmulo de actividades que hacen que la gestión sea más complicada. Esta es la razón por la que muchos grupos de interés asumen el éxito de La Marató como un buen desempeño de TV3 desde el ámbito empresarial.

#### **10.4.8. Ética**

El último de los intangibles es la ética, la cual posee un 1,3% de factor de incidencia en la muestra de la cadena de valor de TV3 encuestada, y la cual ha sido valorada por autores como: López & Sebastián (2009) y Griffin (2009).

El único grupo de interés que ha formulado algún comentario enfocado con la ética ha sido los Proveedores:

- “Por ser un programa de ayuda a terceros, sin ánimo de lucro y demostrando mucha profesionalidad, ética y saber tratar los temas de una forma humana, sensible y educadora” (Proveedores, comercial, 38 años).
- “No sé si mejora pero contribuye a situar TV3 como un referente no sólo en el ámbito televisivo sino también en un referente moral y humano” (Proveedores, empresario, 35 años).

Los *stakeholders* que sostienen un contacto más directo con la empresa son aquellos llamados a valorar la ética de dicha organización. Así ocurre con los

Proveedores, que son quienes asumen el papel de La Marató y de TV3 como ético y que trabaja en beneficio del desarrollo social y humano.

#### **10.4.9. Solidaridad**

La solidaridad no ha sido catalogada por los teóricos como un intangible indispensable para construir RC. No obstante, dadas las propias características de La Marató, aquella se convirtió en el valor intangible de mayor referencia por parte de la cadena de valor de TV3, con un factor de incidencia del 19,8%, por encima de la transparencia y la confianza, que obtuvieron un 15,1% y un 10,5% respectivamente.

Las percepciones de los *stakeholders* de TV3 fijan la solidaridad como un valor que va más allá del asistencialismo. Separar La Marató de una concepción asistencialista es trascendental debido a que aleja toda duda sobre que TV3 utilice únicamente esta acción de RSC como un lavado de cara o como estrategia para construir reputación e imagen de marca.

Si la cadena de valor de TV3 cree que la solidaridad que pone en práctica La Marató es una acción que vela por el beneficio de la comunidad, que se implementa por su condición de empresa pública, esto le permite gozar de una condición inmejorable para la construcción de RC:

- “Es un ejemplo de solidaridad y altruismo, mucha gente participa desinteresadamente, gracias a la televisión pública” (Ciudadanía, profesora, 54 años).
- “En todo caso ayuda a transmitir valores de solidaridad, responsabilidad, cohesión, integración... que son los que pueden ayudar a cambiar ciertas situaciones negativas” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, pedagoga, 35 años).
- “La Marató es la prueba de cómo nuestros medios de comunicación están implicados en nuestra sociedad. Las actividades populares en muchos pueblos y ciudades son un ejemplo. La solidaridad es siempre el eje de La Marató” (Empleados, licenciado, 49 años).
- “Hacen que trabajar con TV3 sea como trabajar para uno mismo, y hacer propia esta como otras iniciativas solidarias” (Proveedores, comercial, 40 años).

- “Creo que TV3 no tiene competidores directos, es una televisión autonómica que se ha ido forjando a lo largo de sus 30 años de historia. Y creo que cuando se habla de La Marató lo asociamos a un concepto más social y solidario que de marca” (Competencia y sector estratégico, periodista, 29 años).

- “Evidentemente y sirve como modelo para otras televisiones. Es una televisión pública y como tal debe ofrecer su plataforma para realizar iniciativas de este tipo, en contrapartida crece su reputación como medio solidario y que ayuda a diferentes causas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos” (Instituciones públicas, comunicadora, 37 años).

Sin distinción, todos los *stakeholders* asumen que la solidaridad de TV3 es una de las bases para su éxito y uno de los motivos de orgullo de la sociedad catalana. Además, genera un sentimiento que comparten sus grupos de interés, es decir, los beneficios, los réditos, el éxito, pero también la tristeza o la angustia la viven todos los catalanes. El enfermo que se cura o el investigador que puede continuar su labor no son los únicos favorecidos. El beneficio que concede La Marató lo disfrutan todos sus *stakeholders*.

### **10.5. La incidencia de la comunicación de la RSC en TV3. Análisis desde la perspectiva de la marca**

Los resultados provenientes de esta investigación han permitido conocer la incidencia de la comunicación de la RSC en la RC de TV3 tomando como base a toda la cadena de valor. Este enfoque en la cadena de valor ha sido también fundamental para recopilar información sustancial sobre el impacto en la marca. La marca no solo se ve afectada por la RSC en cuanto a las percepciones de los grupos de interés, sino que además hace que su propia concepción empresarial sufra modificaciones profundas.

Los beneficios que le ha dado la RSC a la CCMA y más directamente a TV3 no solo cuentan para una imagen positiva o una excelente reputación. Los cambios que ha generado la RSC en la marca van desde modificaciones en sus prioridades informativas, en su estrategia empresarial e incluso en su ADN corporativo.



### 10.5.1. Incidencia de la comunicación de la RSC en el ADN de TV3

Cuando una empresa implementa acciones de RSC de forma coherente y transparente lo debe hacer bajo la concepción de responsabilidad, es decir, creer, actuar y promulgar la responsabilidad porque de esta forma la RSC de verdad permea toda la organización.

Las acciones que la CCMA ha desarrollado en materia de RSC han provocado cambios en su ADN corporativo. Las circunstancias en las que se han puesto en marcha sus iniciativas van más allá de las cuatro responsabilidades básicas de los medios de comunicación que Garay & Sánchez (2006) definen como: informar, entretener, influir y formar. Al tratarse de un medio público, TV3 asume la comunicación de la RSC como un servicio más a la comunidad, y los propios *stakeholders* reconocen esta labor:

- “La Marató no forma parte de las obligaciones de la CCMA, pero encarna todos los valores de servicio público y los pone de manifiesto” (Empleados, periodista, 59 años).

Además de asumir otras responsabilidades por fuera de las que se le exigen como medio de comunicación público, la RSC entra a formar parte de sus políticas de comunicación e información a los grupos de interés. Es decir, contrarresta la idea de Viñarás (2010), quien asume que los periodistas y los medios dan poca importancia a la información de la RSC. Este factor constituye una oportunidad para que la RSC se convierta en información permanente en las empresas de comunicación.

Otro aspecto relacionado con la comunicación de la RSC por parte de la CCMA es que no solo ha sabido vincular La Marató con TV3, sino que mediante la ejecución de otras iniciativas pueden asumir una visión plural de su enfoque responsable ante los grupos de interés. En este aspecto, los *stakeholders* reconocen que La Marató no es la única acción de RSC de la CCMA y de TV3. Si se vinculara la acción responsable con una sola acción se caería en lo que Vives (2010) expone como la priorización de acciones comunitarias enfocadas únicamente en la donación, la caridad y la beneficencia.

La participación de la CCMA en una considerable cantidad de campañas de RSC le ha otorgado el reconocimiento de la cadena de valor. Esta labor exige un esfuerzo significativo, pero bien vale la pena incursionar en varias esferas de la RSC, por sencillas que parezcan, como por ejemplo la participación de personajes de Súper3 en

actividades solidarias o la difusión de proyectos de Organizaciones No Gubernamentales:

- “Otras iniciativas en este sentido son, por ejemplo, la cesión gratuita de espacios publicitarios a iniciativas solidarias” (Instituciones públicas, comunicadora, 65 años).

La variedad de acciones relacionadas con la RSC que pone en marcha la CCMA solo puede hacerse realidad gracias, en parte, al uso de las TIC. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación permiten el uso de formatos y medios con los que dispone la CCMA a través de todas sus plataformas. Ya no se trata de una comunicación tradicional con los *stakeholders*, ahora el vínculo está dado de la forma que lo proponen Hollender & Breen (2010), es decir, se inmiscuyen los grupos de interés en un verdadero diálogo.

En la medida en que se incrementan las plataformas se aumenta la comunicación con los *stakeholders* y la cantidad de información que se debe manejar. Desde esta perspectiva, la única vía posible para el éxito de la relación con los grupos de interés es la transparencia. Aunque ya se ha tratado el tema dentro de los resultados, es importante reconocer que la RSC también ha permitido que la CCMA y TV3 interioricen la transparencia, no solo en las cuentas de La Marató, sino además en la comunicación diaria con los *stakeholders*.

La transparencia, que es valorada por una gran cantidad de encuestados, se ha logrado a partir de una comunicación bilateral y de la implementación de acciones de *accountability*. Es quizá ésta una de las razones por las que, por ejemplo, TV3 genera hoy en día una gran confianza en la cadena de valor, ya que como sostiene Lozano (2009), el uso de fuentes creíbles en los procesos de *accountability* contribuye a configurar la confianza. La ventaja en este aspecto es que las fuentes creíbles que dan cuenta de la transparencia de la CCMA son directamente los investigadores que reciben dinero para sus proyectos y que pueden dar fe de sus aportes:

- “Su actividad económica está auditada por una firma independiente y, como Fundación, su gestión controlada por sus patrones, representantes de diversos sectores de la sociedad, por último, los destinos de las subvenciones a la

investigación médica las deciden unos comités científicos plurales e independientes” (Empleados, economista, 62 años).

- “Me parece claro que se recogen dineros para unos objetivos y entidades concretas. Las inversiones en investigación son comprobables en las entidades o fundaciones elegidas con solvencia y honestidad” (Organizaciones, instituciones y asociaciones, profesor, 48 años).

La realidad es que la CCMA tiene aún muchas cosas por corregir, como cualquier otra empresa u organización, pero también es comprobable que la RSC le ha permitido mejorar muchos de sus procesos y ha contribuido al establecimiento de cimientos en materia de RSC que conllevan esfuerzos diarios pero que además permiten cada día mejorar su ADN corporativo.

### **10.5.2. Incidencia de la comunicación de la RSC en la imagen pública de TV3**

Uno de los resultados que se pueden extraer de la encuesta, analizando las respuestas de los *stakeholders*, es la forma en que se valoran tres aspectos de la imagen de la marca: en primer lugar el reconocimiento que tienen la CCMA, TV3 y la Fundació La Marató de TV3, en segundo lugar la imagen de TV3 como televisión pública, y en tercer lugar el posicionamiento de la imagen de marca de TV3 ante los grupos de interés.

La primera condición que se descubre en las respuestas de las 463 encuestas es que aunque TV3 tiene un amplio reconocimiento, tanto la CCMA como la Fundació La Marató de TV3 no poseen el mismo nivel de posicionamiento. Muy escasas fueron las respuestas de *stakeholders* que mencionaran en algún momento la Fundación y muchos menos se refirieron a la CCMA.

Aunque el posicionamiento en la mente de los *stakeholders* es un aspecto en el que la CCMA y la Fundació La Marató de TV3 deberán trabajar a futuro, su imagen se vincula de manera pertinente con las empresas de comunicación del grupo:

- “Creo que La Marató tiene una entidad propia muy importante... Yo lo considero una empresa más de la CCMA” (Empleados, marketing, 40 años).

- “La comunicación de la Fundació La Marató de TV3 también me parece correcta para su continuidad a lo largo del año y no sólo centrada en los días previos a La Marató” (Competencia y sector estratégico, periodista, 45 años).

La imagen, tanto de la CCMA como de la Fundació La Marató de TV3 deberán entonces ir encaminadas a su vinculación con el evento, pero sobre todo su labor primordial deberá buscar que se relacione no con un solo día de emisión, sino con el cúmulo de acciones que ambas realizan a favor de los grupos de interés a través de las iniciativas de RSC.

El segundo elemento de análisis con respecto a la imagen de marca es la relación que se presenta entre las acciones de RSC de TV3 y su condición de televisión pública. Los *stakeholders* que asocian las acciones de RSC implementadas desde la empresa pública las valoran como creíbles y confiables. Esta condición de televisión pública le brinda a TV3 privilegios en cuanto a la valoración de los grupos de interés pero por otro lado, recaen sobre ella grandes obligaciones:

- “La televisión pública debe liderar proyectos solidarios, pero además debería hacer muchas otras cosas, no solo desde TV3 sino instituciones como el Parlament de Catalunya” (Ciudadanía, sanitaria, 33 años).
- “Quiero insistir en el hecho de que es una televisión pública y los ciudadanos merecemos una televisión lo más transparente posible” (Ciudadanía, trabajadora social, 50 años).
- “Una empresa de las dimensiones de TV3, y también por el hecho de ser una empresa pública, debería llevar a la práctica durante todo el año diversas acciones de Responsabilidad Social Corporativa” (Instituciones públicas, comunicadora, 65 años).

Ya se ha referenciado que la condición de televisión pública le ha permitido a TV3 el reconocimiento de su labor de RSC, pero además de los beneficios de imagen pública, asume igualmente una responsabilidad ineludible.

El tercer elemento que determina la imagen pública de TV3 a raíz de su publicidad y su comunicación de la RSC es su interacción con los *stakeholders*, favoreciendo su posicionamiento e imagen de marca.

Los comentarios expresados por los grupos de interés en cuanto a la imagen positiva de TV3 son bastante prolíficos, pero además, las respuestas determinan que la

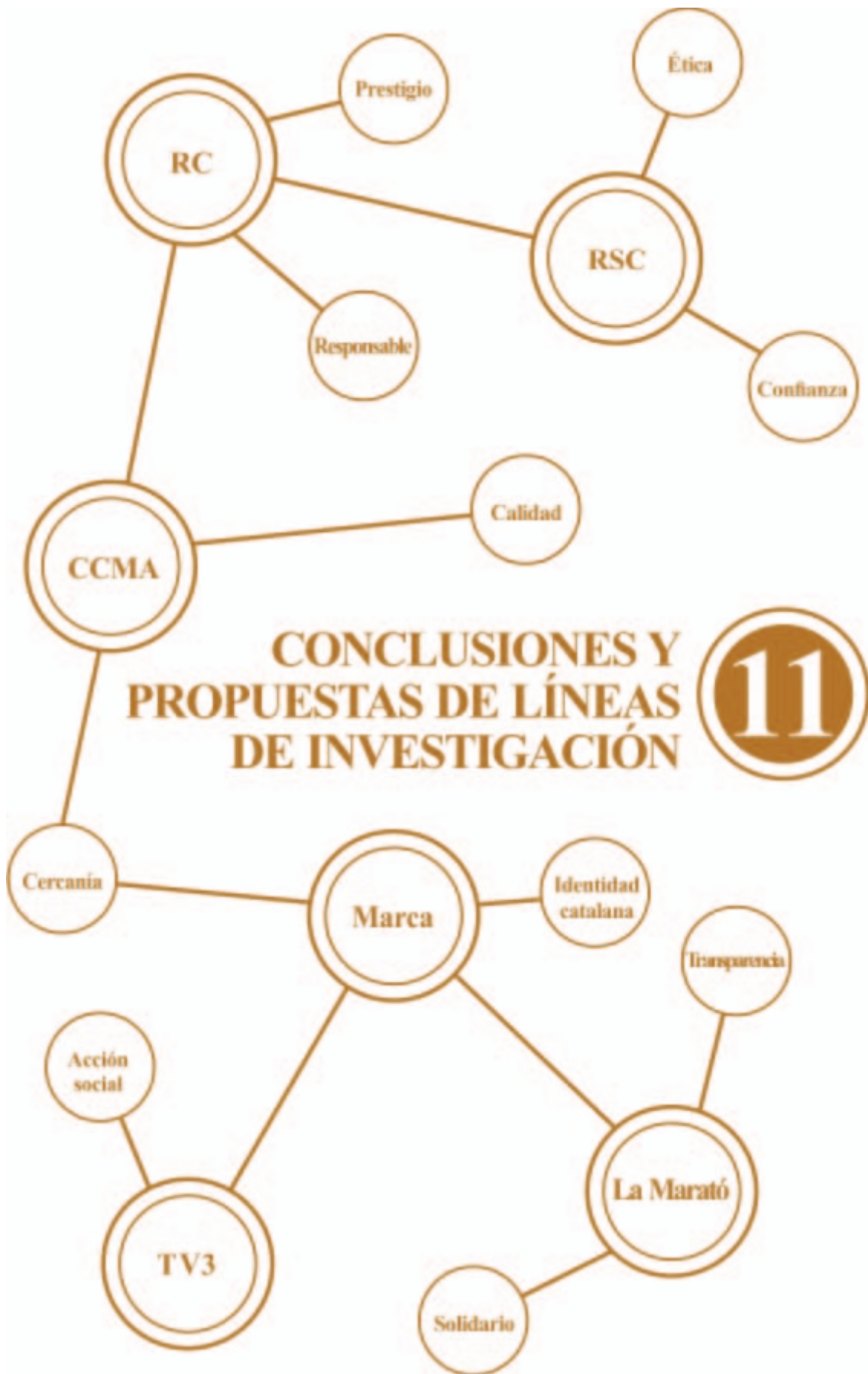
publicidad general de TV3 y la comunicación de La Marató han generado un vínculo con la población:

- “TV3 ha creado un sentimiento de pertenencia (TV3 nuestra). Además La Marató es un referente a nivel europeo, ya que por ejemplo, a nivel estatal, ninguna otra logra movilizar tanto a sus ciudadanos haciéndoles partícipes, capaces de montar actividades voluntarias en toda Cataluña para recaudar fondos” (Competencia y sector estratégico, comunicador, 27 años).

El sentido de pertenencia es una condición posterior a la generación de imagen de marca y posicionamiento. Sentir una marca como propia crea ventajas indiscutibles que generan réditos en la RC. Inclusive, el sentimiento va un poco más allá y se materializa incluso en la marca TV3 como parte de la identidad catalana.

Luego de haber realizado este detallado análisis de resultados se puede entender la gran cantidad de circunstancias que rodean la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en una empresa de comunicación y cómo incide en sus *stakeholders*. Esto nos confirma que poder evaluar a toda la cadena de valor otorga una validez importante a la investigación.









## **11. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación sobre la comunicación de la RSC y su incidencia en la RC de las empresas de comunicación ha generado conclusiones desde diversos ámbitos. A pesar de que las más relevantes están enmarcadas en la parte empírica, también se reseñan algunas conclusiones del marco teórico-conceptual, los procesos metodológicos, los objetivos de la investigación y la creación del Índice de Reputación Corporativa para empresas de comunicación, IRCEC.

### **11.1. El camino hacia una reputación con responsabilidad: una reflexión desde lo teórico**

Aunque en la actualidad existe una importante cantidad de investigaciones que abordan el tema de la RSC, el hecho de asumirla desde la óptica de la comunicación y la RC le confiere a esta investigación un enfoque diferente. Este acercamiento a la comunicación de la RSC permite una visión desde el desarrollo estratégico de intangibles, los vínculos con la cadena de valor y el diálogo transparente con los *stakeholders*.

El crecimiento de estudios sobre RSC ha generado una profusión terminológica que no contribuye al avance teórico, sino que por el contrario, enfrasca a los investigadores en discusiones sobre nuevas denominaciones. Por esta razón es pertinente asumir las ideas de investigadores que han realizado un camino previo en las descripciones conceptuales. En este caso, por ejemplo, se asume que tanto la RSC como la RSE describen una misma realidad y se pueden considerar sinónimos (AECA, 2006), aunque generalmente se utiliza el término RSC ya que es el más difundido en investigaciones académicas y en el contexto empresarial.

A pesar de la profusión terminológica, existe entre los académicos consenso respecto a situaciones como la etimología de la RSC o las etapas históricas por las que se ha desarrollado el concepto. Sin embargo, es difícil emitir juicios categóricos respecto a la RSC, pues esta permanece en constante evolución. Las circunstancias de un mundo inmiscuido en la globalización, el avance de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), el nuevo poder de los *stakeholders*, los escándalos

empresariales, entre muchas otras condiciones, han hecho que el futuro de la RSC sea como mínimo enigmático.

Aunque se pueden incluir otros factores que impactan en el devenir de la RSC, es quizá el enfoque *multistakeholder* el que más ha generado cambios en la postura empresarial con relación a la RSC. Las empresas han tenido que multiplicar esfuerzos para asumir sus responsabilidades y su gestión estratégica se ha hecho cada vez más compleja para cumplir las demandas de diferentes grupos de interés.

De la misma manera en que las empresas multiplican sus esfuerzos, también se multiplican sus responsabilidades. En estas circunstancias, una de las vías para el éxito es la implementación de un diálogo transparente con los grupos de interés, debido a que este nuevo poder de los *stakeholders* obliga a las empresas a sostener una relación basada en la ética y en las acciones de RSC.

Las empresas deben tener especial cuidado al identificar el tipo de iniciativas de RSC que llevan a cabo. Ante la proliferación de teorías asociadas (gobierno corporativo, sostenibilidad, filantropía, acción social, *accountability*, entre otras), deben quedar muy bien delimitados los escenarios y alcances de cada una de estas acciones, pues si bien ninguna de las enunciadas es una acción de RSC, son muchos los empresarios e investigadores que confunden sus significados, lo que los lleva a implementar estratégicas equivocadas.

Pero el error más grave en el que puede incurrir una empresa no es equivocarse en la implementación de las acciones de RSC, sino intentar hacerlo con el objetivo de mejorar su RC o resarcirse de una situación pasada a través de una estrategia de “lavado de cara”. Los *stakeholders* cada vez mejor informados son también más escépticos ante las acciones empresariales. Por estas razones, una acción de lavado de cara terminará por empeorar la relación con los grupos de interés y deteriorar la propia RC. En este sentido, un paradigma importante es que la RSC y la ética empresarial no deben utilizarse exclusivamente como herramienta para el beneficio de la imagen de marca o para mejorar la RC.

Por otro lado, considerando las investigaciones que se realizan sobre RSC, son relativamente escasas las que indagan por su incidencia en la RC. Aunque son pocas las investigaciones en esta materia, las que abordan la influencia de la RSC en la RC lo hacen sin tener en cuenta a toda la cadena de valor. En su mayoría utilizan uno o dos

grupos de interés (empleados y usuarios en su mayoría), y luego extrapolan los resultados a los demás *stakeholders*, sin tener presente que las percepciones y vínculos con las empresas varían de acuerdo a las circunstancias de cada grupo. Aunque es cierto que este tipo de investigaciones requieren ingentes esfuerzos en materia de tiempo y dinero, las organizaciones deben asumirlas como una inversión a mediano y largo plazo, pues el conocimiento de los grupos de interés es esencial para el éxito de las comunicaciones.

En comparación con la RSC, desde la perspectiva de la RC, existe un mayor consenso en cuanto a su definición y a las teorías con las que se relaciona. A pesar que no hay una definición única aceptada, se encuentra una importante relación de conceptos aglutinadores como *percepción*, *atributos*, *intangibles* y *stakeholders*. En este sentido, los investigadores deberán redoblar esfuerzos para construir bases epistemológicas sólidas que permitan un mayor desarrollo de las teorías y su posterior aplicación en las organizaciones.

Ya en el plano empresarial, la comprensión por parte de los *stakeholders* de las actuaciones de la empresa implica que una misma marca o empresa podrá tener diferentes reputaciones. Cada una de las partes interesadas puede tener una valoración diferenciada de la RC. Esta es una conclusión importante, pues allí radica una de las razones por las que la RC es un intangible difícil de controlar y a su vez difícil de cuantificar.

No obstante que los grupos de interés tengan percepciones heterogéneas de la RC de una empresa, la mejor decisión estratégica deberá ser siempre unificar las comunicaciones de la marca, y aunque se utilicen diferentes medios según cada *stakeholder*, el mensaje se debe concebir desde una identidad que tenga como soporte las acciones de RSC y la ética empresarial.

Igualmente, una estrategia encaminada a mejorar la RC de una empresa deberá identificar los valores intangibles de la marca que son importantes para sus grupos de interés, potenciarlos en la comunicación de la identidad para que posteriormente sean percibidos por los *stakeholders*. Aunque las bases sobre las que se construye la RC son múltiples, directivos y empresarios deberán reconocer cuáles son aquellos intangibles que más valoran sus grupos de interés, tanto intangibles derivados de la gestión

empresarial (calidad, servicio, liderazgo), como intangibles emanados del comportamiento corporativo (honestidad, confianza, transparencia, RSC).

La identificación de los valores intangibles y de la concepción que tienen los grupos de interés sobre la RC de las empresas es uno de los aspectos más apremiantes en el desarrollo teórico y práctico de la Reputación Corporativa. Aunque los índices que evalúan la RC no pueden ser considerados como herramientas definitivas o infalibles, el desarrollo de métodos de evaluación de la RC es una tarea que permite conocer mejor las expectativas de los *stakeholders* y los intangibles que más repercuten en la RC a través de la comunicación de la RSC.

No obstante la existencia de métodos académicos y empresariales que evalúan la RC, lo importante es que las mediciones se realicen teniendo en cuenta a toda la cadena de valor, pues si bien las percepciones de un grupo pueden dar indicios de las demás partes interesadas, no se pueden extrapolar los resultados pues una marca o una empresa puede tener tantas reputaciones como grupos de interés. Así, la evaluación segmentada por *stakeholders* será la vía más recomendable para posteriormente comparar percepciones y emprender estrategias diferenciadas para cada grupo de interés.

Lamentablemente, desde la perspectiva de las acciones de RSC y la valoración de la RC, son las empresas de comunicación uno de los grupos económicos que menos presencia y menos acciones demuestran al respecto. Se puede evidenciar un precario impacto de la RSC en los medios de comunicación, bajo compromiso con la sostenibilidad, desinterés en la aplicación de los índices de RSC, y una incipiente divulgación por parte de los medios de los temas relacionados con la RSC.

Los medios de comunicación, aparte de sus responsabilidades básicas –informar - entretener - formar - influir– deben ahora sumarle una nueva responsabilidad: difundir el mensaje de la RSC. Sin embargo, en sectores como el de la televisión, el desarrollo de la RSC está hasta el momento en etapa de crecimiento. Aunque en los últimos años se han encontrado nuevas investigaciones sobre la RSC en cadenas de televisión, el avance todavía es incipiente si se compara con otros sectores industriales.

La crisis económica actual ha hecho incluso que se recorten los presupuestos y las acciones encaminadas al desarrollo de la RSC. Los directivos de todo tipo de organizaciones deberán entender que la crisis puede ser asumida como una oportunidad para que prevalezca la RSC como parte de los valores corporativos de la empresa, que

no sea vista como actividades complementarias, sino que haga parte de la gestión integral de todos los procesos y de la cadena de valor.

En definitiva, las empresas de comunicación no deben implementar acciones de RSC como forma de incrementar su RC, sino como una aplicación de la triple cuenta de resultados. Aún más, deben ser conscientes de que las estrategias más adecuadas para llevar a cabo sus objetivos corporativos son la ética, la transparencia y el diálogo desinteresado con los *stakeholders*.

## **11.2. Alternativas de medición de la RC: aportaciones metodológicas**

La construcción del marco teórico-conceptual, del análisis de empresas de comunicación y de los índices de RC existentes en el mundo empresarial y académico, permitieron concluir que en la actualidad no existen índices especializados que evalúen la RC de las empresas de comunicación. Además, son muy pocas las empresas de comunicación que en España implementan acciones de RSC y muchas menos las que habiendo puesto en marcha estas iniciativas, las difunden a través de sus propias empresas o de otros medios de comunicación.

Es muy significativo que de los más de 29 grupos empresariales analizados, tan solo 5 empresas de comunicación cumplen con las condiciones mínimas para realizar un análisis sobre la comunicación de la RSC y la incidencia en su RC. Esta es una situación que corrobora el deficiente avance de las políticas de RSC en este tipo de empresas.

La primera conclusión relacionada con los índices es que la gran mayoría de las propuestas utilizan como base para su implementación tanto dimensiones (magnitudes de los aspectos a evaluar) como atributos (representación de cada dimensión mediante cualidades y propiedades específicas). A través de esta metodología se generan categorías y subcategorías de análisis, lo que permite el establecimiento adecuado de las variables.

Como se ha mencionado, los índices que miden la RC no pueden ser considerados como métodos infalibles debido a la dificultad de evaluar intangibles. Inclusive, los índices empresariales más utilizados poseen importantes deficiencias metodológicas y de enfoque. Por ejemplo, el RQ realiza su evaluación únicamente indagando por la RC en el público general. Al respecto, hay investigadores que consideran que los usuarios

de una marca no son los más adecuados para este tipo de evaluaciones pues no tienen el conocimiento suficiente para determinar la RC de una empresa (Carrió, 2011). Aunque los usuarios de una marca no conozcan todos los aspectos de la empresa no quiere decir que no tengan una concepción de su RC. Además, las TIC y las redes sociales han permitido que todos los grupos de interés accedan a información detallada de cualquier empresa.

Por otro lado, la totalidad de índices académicos y empresariales estudiados enfocan la aplicación de sus herramientas a todo tipo de empresas, de tal forma que no hacen una segmentación de variables de acuerdo a diferentes sectores económicos. La creación de un índice de RC para empresas de comunicación responde a esta necesidad de contar con herramientas de evaluación sectorial. No obstante que no existe un modelo completamente válido, la creación del IRCEC integra modelos y técnicas de índices anteriores, a partir de una técnica de *benchmarking* y el análisis de diferentes propuestas de segmentación de los grupos de interés.

Ni los índices de referencia académica ni los empresariales proponen formas de segmentación o delimitación de los *stakeholders* para definir la cadena de valor. Esta es una consideración necesaria para la aplicación de un modelo de evaluación de la RC si se pretende impactar a todos los grupos de interés. La delimitación de la cadena de valor y el conocimiento de sus necesidades mínimas es una condición vital para establecer un diálogo con los *stakeholders*.

La propuesta de cadena de valor para la CCMA representa un avance importante y necesario para la aplicación del IRCEC. Aunque esta división corresponde a las circunstancias propias de la CCMA y TV3, una segmentación de la cadena de valor de esta forma puede tener aplicación a la mayoría de las empresas de comunicación, convirtiéndose en un paso más en la construcción de índices de evaluación de la RC en donde se tengan en cuenta todas las variables que afectan a las organizaciones.

### **11.3. Medición de la RC en empresas de comunicación. El valor del IRCEC**

El IRCEC se convierte en una herramienta que permite medir la RC en empresas de comunicación tomando como base factores decisivos y específicos para este tipo de

empresas. El estudio de las dimensiones y atributos, tanto de propuestas académicas como empresariales, genera un instrumento que no solo pretende determinar la RC de las empresas de comunicación sino que además le da una mayor relevancia a variables como la RSC y puede aplicarse en toda la cadena de valor.

El procedimiento de análisis y filtrado de dimensiones y atributos, además de la creación de nuevas dimensiones acordes con las necesidades de las empresas de comunicación, dieron origen al IRCEC. Esta metodología de medición de la RC admite que se realicen cambios tanto en dimensiones y atributos según las prioridades de la empresa o las necesidades de los investigadores.

Una parte fundamental del IRCEC corresponde a las preguntas abiertas (cualitativas). Estas preguntas permiten reconocer las percepciones de los grupos de interés y brindan la posibilidad que los *stakeholders* den a conocer sus opiniones sobre una marca o sobre una empresa determinada. El análisis de las respuestas cualitativas se convierte en una fuente importante de información, que actúa no solo como diagnóstico de la RC, sino que además puede ser la base para el planteamiento estratégico.

La división del IRCEC en dos partes, una de preguntas cerradas y otra de preguntas abiertas, permite al investigador utilizar por separado los dos tipos de información según sus expectativas metodológicas y sus necesidades. Ambas partes ofrecen ventajas diferenciales, pues por ejemplo, la segunda parte de las preguntas abiertas posibilita la comparación entre grupos de interés, y la valoración total de la RC a partir de la riqueza interpretativa que se obtiene de las respuestas de los *stakeholders*.

El IRCEC es un avance interesante en la evaluación de la RC en empresas de comunicación pues se entrega una nueva herramienta especializada, que además de medir la Reputación Corporativa permite analizar las percepciones de los grupos de interés de toda la cadena de valor. Incluso, es el primer paso para la materialización de nuevos índices de RC específicos para uso especializado en otros sectores empresariales.

## 11.4. La incidencia de la RSC en la RC de TV3

### 11.4.1. La comunicación de la RSC y su incidencia en la RC de TV3

Esta tesis doctoral cuenta con un objetivo general y cinco objetivos específicos. El objetivo general y más importante de esta investigación pretende establecer la incidencia que la comunicación de la RSC ejerce en la RC de las empresas de comunicación utilizando como caso de estudio empírico La Marató de TV3. La metodología utilizada, la aplicación del IRCEC y la posibilidad de evaluar a toda la cadena de valor arrojó valiosa información, que permite emitir importantes conclusiones sobre la forma en que la RC se ve afectada por la comunicación de la RSC.

El IRCEC es una herramienta compleja teniendo como perspectiva su diseño, la conjunción de preguntas por medio de las cuales se obtienen datos cualitativos y cuantitativos y por la posibilidad de aplicarse a cualquier grupo de interés involucrado con la organización. Incluso, requiere de una importante dedicación en cuestión de tiempo y concentración por parte de los encuestados. Sin embargo, es un índice fácil de aplicar a los grupos de interés ya que se puede emplear a través de encuestas presenciales o con la utilización de la web o el correo electrónico.

Desde la perspectiva de las preguntas abiertas realizadas a los *stakeholders*, se pueden emitir importantes conclusiones. En primer lugar, la cadena de valor percibe en su gran mayoría que la gestión que hacen TV3 y la CCMA de La Marató es bastante transparente. Esta es una condición trascendental si se tiene en cuenta la importancia que en la actualidad le otorgan los *stakeholders* a las empresas transparentes, máxime en momentos en los que se han desencadenado cientos de escándalos de corrupción y de malos manejos administrativos en todo tipo de organizaciones sin excepciones de tamaño, lugar de establecimiento, sector económico, etc.

Es de igual forma significativo que sean los grupos de interés “internos” (empleados, clientes y proveedores) quienes mejor califican la transparencia de TV3 pues se asume que son los *stakeholders* que conocen de primera mano la gestión que realiza TV3 con La Marató.

En contraposición, para los *stakeholders* no es claro que una acción como La Marató contribuya a mejorar la gestión empresarial de TV3. Inclusive, se descubre una posición muy crítica por parte de los empleados al considerar que La Marató no



favorece la gestión empresarial de TV3. Es decir, en este caso los empleados, aunque consideran La Marató como transparente, no la contemplan como una iniciativa que genere un beneficio al desempeño de TV3.

Si el objetivo fundamental de la tesis doctoral es conocer si la RSC incide directamente en la RC, la respuesta tendría que ser concluyente si nos ceñimos a la valoración de los *stakeholders*, dado que alrededor de un 93% de los encuestados consideran que hay una incidencia positiva en la RC de TV3. Es posible inclusive asegurar que toda la cadena de valor tiene una percepción muy positiva de La Marató y de las acciones que TV3 implementa con relación a la RSC.

Pero los mismos *stakeholders* que definen que La Marató genera un beneficio en la RC creen que esta iniciativa no mejora la imagen de marca ante su grupo de interés. Esta es una condición contradictoria si se interpreta que La Marató mejora la RC de TV3 pero no su imagen de marca. Esta situación solo pudo dilucidarse luego de analizar las valoraciones de los *stakeholders* a través de las preguntas abiertas. Este es un caso muy interesante, pues los grupos de interés ya tienen una buena imagen de La Marató y de TV3 y sus respuestas cualitativas están más enfocadas en describir que no consideran que TV3 implemente este tipo de acciones con un objetivo mercantilista de mejorar la imagen de la marca.

Se puede concluir, además, que los *stakeholders* consideran claramente La Marató de TV3 como una acción de RSC. La respuesta es categórica en todos los grupos de interés, lo que desmitifica la idea de algunos autores sobre la falta de conocimiento por parte de muchos colectivos sobre lo que es la RSC y cuáles son las iniciativas que se desarrollan al respecto.

Tener la posibilidad de evaluar las percepciones que sobre la RC tiene toda la cadena de valor igualmente admite diversos enfoques. La variedad de grupos de interés hace que según la relación que tengan con TV3 se obtengan conclusiones diferenciadas. Quienes son más incisivos en sus críticas y ataques son aquellos *stakeholders* de los que se asume tienen menos información sobre TV3 (Ciudadanía), en contraposición de aquellos colectivos que además de exaltar la gestión de La Marató de TV3 se atreven a realizar sugerencias y proponer posibles soluciones (Empleados y Proveedores).

No obstante que otros investigadores hayan concluido que algunos *stakeholders* pueden tener reticencias respecto de las acciones de RSC, en esta investigación se puede

percibir que la cadena de valor recibe con agrado las acciones de RSC implementadas por La Marató, especialmente porque consideran que es una forma en que TV3 demuestra sensibilidad institucional ante la problemática social. La sensibilidad de una organización puede ser un factor trascendental y diferenciador en momentos en los *stakeholders* perciben a muchas empresas como entidades sin valores y que solo responden a sus intereses económicos.

La idea de utilizar la RSC para beneficios relacionados con el marketing, denominado como “lavado de cara”, no es un aspecto al que los *stakeholders* le hayan otorgado mucho interés. Aunque pocos consideren que la RSC que desarrolla TV3 está enfocada en la búsqueda de pauta publicitaria o en mejorar su imagen, la mayoría de los grupos de interés asumen La Marató de TV3 como parte integral de la marca. Esta posición aleja las dudas del imaginario colectivo sobre el uso de La Marató con fines mercantilistas ya que según la propia cadena de valor, TV3 no requiere el uso de acciones de RSC para aumentar su RC.

La continuidad con la que TV3 lleva realizando La Marató (más de 20 años), es un elemento diferenciador al momento de evaluar las percepciones que tienen los *stakeholders* sobre la RSC. Es decir, ya que los grupos de interés asumen La Marató como una acción que perdura en el tiempo y que tiene una base sólida, no la perciben como una labor paliativa o coyuntural, situación más vinculada con el lavado de cara o una intención explícita de mejorar la Reputación Corporativa.

La RSC no es por si sola la única condición para generar reputación e imagen de marca. Los *stakeholders* interpretan La Marató de TV3 como una acción de RSC pero a este factor le suman dos razones para una excelente valoración: que sea una buena causa (trabajar por el bien común) y que las cosas se hagan bien hechas (apuesta por la calidad). Es decir, los grupos de interés no solo tienen en cuenta que se realicen campañas de RSC, sino que además les interesa que sean de calidad y busquen mejorar las condiciones de los *stakeholders*. En este aspecto, se reitera que aunque los *stakeholders* expresen que TV3 recibe beneficios en cuanto a su imagen por parte de La Marató, consideran que no lo hace con ese único objetivo y que sus expectativas y prioridades van más dirigidas a cumplir objetivos relacionados con la filantropía.

Aunque se encuentra un importante grado de concordancia en las opiniones y percepciones de los grupos de interés, evaluar la RC por separado dentro de la cadena

de valor permite obtener diferentes conclusiones. Es claro que la imagen de La Marató es positiva y que le permite a TV3 mejorar su RC, pero entre los empleados se descubre cierta apatía con respecto a la empresa. Esta posición no está relacionada directamente con La Marató o con las demás acciones de RSC que realiza TV3, sino que han salido a flote dadas las circunstancias que vive la empresa en medio de planes de recorte a través de un ERE (Expediente de Regulación de Empleo).

Incluso, los empleados asocian las acciones que realizan con La Marató con una oportunidad para estrechar los vínculos con otros empleados o sentir que hacen parte activa de las iniciativas de RSC. De esta afirmación se puede sacar una conclusión interesante que podría servir de ejemplo a otras empresas, pues dar la oportunidad a que más grupos de interés participen en las acciones de RSC puede reportar a las organizaciones un beneficio adicional. No solo permite mejorar las relaciones interpersonales, sino que además hace que dichos colectivos tengan sentido de pertenencia con las iniciativas de RSC y con la empresa.

Tanto la CCMA como TV3 realizan esfuerzos para comunicar a todos los *stakeholders* la forma en que invierten los dineros recaudados cada año en La Marató. Se utilizan varias plataformas para la rendición de cuentas, sin embargo hay diferencias marcadas con relación a la recepción de dicha información. Se evidencia que los grupos de interés más cercanos a TV3 (empleados, proveedores, clientes, competencia y sector estratégico), son los que más conocimiento tienen de los esfuerzos en materia de *accountability*. Esta situación requiere de la atención de las empresas que desean poner en marcha campañas de rendición de cuentas pues se requiere diversidad de medios y una mejor estrategia de comunicación.

#### **11.4.2. Impacto de los valores intangibles en la RC de TV3**

La creciente importancia que tienen los intangibles en la valoración de las marcas ha hecho que los investigadores comiencen a analizar la forma en que estos impactan en las percepciones de los *stakeholders*. A pesar de ello, existen muy pocas investigaciones que exploren cuáles son los intangibles que ejercen un mayor impacto en la RC.

La transparencia es el intangible que tiene el mayor índice de impacto en la cadena de valor de TV3, ya que ha sido valorada muy favorablemente por cada uno de los grupos de interés. Este es un valor fundamental para el caso de La Marató por

tratarse de una acción de RSC en donde se recaudan fondos y en donde muchos de los *stakeholders* implicados están pendientes de la forma en que se invierten las donaciones.

La transparencia es una moneda de dos caras, pues posee un valor positivo y uno negativo (falta de transparencia). Es posible que la gestión de la RSC por parte de una empresa sea la correcta y se efectúe de manera transparente, pero si no se comunica, los *stakeholders* pueden percibir que esa falta de información sea síntoma de una gestión poco clara. Esta es una de las razones por las cuales la comunicación es trascendental, pues no solo actúa como vínculo con los *stakeholders*, sino que también es una herramienta estratégica en que se evidencian todas las actuaciones empresariales.

Por su parte, es interesante advertir como conclusión que la confianza de los *stakeholders* en una empresa no se construye únicamente por una acción de RSC o por una buena relación con los grupos de interés. Aunque La Marató posee un peso preponderante en la confianza adquirida, un factor innegable es el tiempo de permanencia de TV3 en el mercado. Los 30 años de gestión de TV3 son un factor con el que se ha ido construyendo un lazo fuerte entre esta empresa de comunicación y sus grupos de interés, especialmente con la Ciudadanía.

Con relación a la responsabilidad como valor intangible, las características específicas de La Marató generan dos fenómenos especiales. La condición de empresa pública hace que los grupos de interés perciban las acciones de RSC como naturales o intrínsecas a la labor de TV3. A diferencia de otros casos de empresas de comunicación donde la RSC puede ser percibida como un “anexo” a la gestión, o algo a lo cual no están obligadas las empresas, en el caso de TV3 y de la CCMA se asume como parte de sus funciones y del beneficio que debe otorgar a la comunidad.

Una situación dicente es que la ética, valor intangible fundamental para los investigadores, tenga muy bajo índice de preponderancia en los resultados de la encuesta. Los únicos *stakeholders* que se decantan por mencionar la ética como valor intangible de las acciones de TV3 son los proveedores. Aunque este es un grupo de interés que está involucrado directamente con los procesos de gestión, la ética de las organizaciones irá cobrando cada vez más importancia en todos los *stakeholders*, dados los escándalos empresariales acaecidos en los últimos años, en especial en España,

donde se ha incrementado la percepción de corrupción según las últimas investigaciones de la ONG Transparencia Internacional.

Aunque la solidaridad es un intangible que no forma parte de los seleccionados por los investigadores como fundamental para la construcción de RC, se convierte en uno de los valores con mayor índice de impacto para TV3. Es comprensible que la solidaridad sea tan bien valorada por los *stakeholders* de La Marató, por el tipo de acción de RSC que representa, pero esta condición no puede ser equiparada a otras investigaciones sobre los intangibles más importantes para crear RC en empresas de comunicación.

Determinar los valores intangibles que impactan la RC de cualquier organización debe ser una labor investigativa propia, en donde se realicen procesos de indagación *ad hoc*, ya que los intangibles pueden variar dependiendo del tipo de empresa, la situación económica del momento, el tipo de *stakeholders* que integran la cadena de valor, entre muchas otras circunstancias.

#### **11.4.3. Impacto de la RC en la marca TV3**

La comunicación de la RSC genera impactos decisivos en la RC de las organizaciones, bien sean estos positivos o negativos. La marca, como parte fundamental de los activos empresariales, es quizá el elemento sobre el que más influencia se ejerce. A continuación se emiten algunas conclusiones sobre el impacto de la Reputación Corporativa en la CCMA y en TV3 desde la óptica de la marca.

La RC de La Marató está respaldada por la reputación que viene forjando TV3 desde hace 30 años, pero también se puede evidenciar que existe una relación de mutuo beneficio, pues la marca TV3 ha recibido un remanente importante de imagen y de RC que le sirve de reservorio para afrontar posibles crisis.

TV3 como marca no solo ha sabido aprovechar los beneficios de la comunicación de la RSC sino que además la ha incorporado en su ADN corporativo. Esta forma de afrontar la RSC le permite a TV3 obtener un importante reconocimiento y valoración por parte de todos sus *stakeholders*.

Lo importante en el caso de la excelente valoración de TV3 es que los grupos de interés no solo vinculan la marca con La Marató como acción de RSC, sino con otras iniciativas de RSC que se llevan a cabo, por ejemplo, campañas publicitarias gratuitas a

ONG, actividades con niños a través del programa Super3 o los contenidos en TV y radio vinculados a la conservación del medio ambiente. De esta forma, TV3 ha generado una percepción de organización responsable ante sus *stakeholders*.

La imagen de TV3 como medio público ha reforzado la RC de la marca. Los *stakeholders* asumen la RSC que implementa TV3 como acción intrínseca a sus responsabilidades como medio, a través de una comunicación valorada como creíble y confiable. Es decir, esta condición de medio público aleja toda sospecha de que la marca utilice la RSC como un “lavado de cara” o como acción de marketing con un objetivo enfocado específicamente en mejorar su imagen o su RC.

La imagen que tienen los *stakeholders* de TV3 es muy positiva. En general todos los grupos de interés, pero en especial la Ciudadanía, tiene un vínculo especial con la marca. La mejor forma de corroborar la buena imagen y la excelente Reputación Corporativa que tiene TV3 es la forma como ha trascendido este sentimiento. Toda la cadena de valor, sin excepción, ha interiorizado el mensaje de La Marató de TV3 como una parte de la identidad catalana. En este aspecto, La Marató de TV3 genera un sentimiento de orgullo, provocando las mismas sensaciones de aquellas empresas que crean “comunidades de marca” dada la gran compenetración que tienen con sus *stakeholders*.

La identificación de La Marató y de TV3 con la identidad catalana es una condición especial de la marca que le permite obtener grandes beneficios en lo que respecta a su RC. El sentido de pertenencia que genera la marca la convierte en un ícono de referencia de la propia identidad catalana y le otorga a TV3 una carga emocional importante asociada a su labor como medio público.

A pesar de los aspectos positivos mencionados, TV3 debe desarrollar estrategias en algunos frentes de trabajo en donde tiene aún desventajas importantes. La CCMA y TV3 deberán redoblar esfuerzos en la rendición de cuentas, pues aunque ya se realizan acciones de *accountability*, no impactan a todos los grupos de interés de igual forma. Dadas las condiciones heterogéneas de los *stakeholders* de la CCMA y de TV3, la marca deberá implementar diferentes formas de comunicar el destino de los dineros recaudados, las instituciones u organizaciones beneficiadas, los logros alcanzados, etc.

Otra condición en la que la CCMA debe trabajar es en darle una mayor visibilidad a la Fundació La Marató de TV3. Hay un desconocimiento general de los *stakeholders*

de la existencia de la Fundació, lo que obliga a redoblar esfuerzos para darle un mejor posicionamiento en la mente de los grupos de interés. La Fundació puede reforzar la imagen de transparencia de La Marató, condición necesaria para la continuidad de esta iniciativa como acción de RSC de TV3.

### **11.5. Correlación con investigaciones de la RSC y la RC**

Debido a la existencia de una importante variedad de investigaciones sobre la RSC y la RC que se han analizado en el marco teórico-conceptual, resulta interesante verificar la correlación de dichas investigaciones con los resultados obtenidos en esta tesis doctoral. Las conclusiones más evidentes se emiten desde la perspectiva de la incidencia de la RSC en la RC, los índices de RC y los valores intangibles de la marca.

Anteriormente se ha hecho la salvedad que no hay investigaciones que evalúen a toda la cadena de valor y que muchas de estas investigaciones no utilizan métodos directos de evaluación de la RC (McWilliams & Siegel, 2010), pues sus metodologías ponen en marcha sobre todo análisis de contenido de páginas web o encuestas a estudiantes universitarios.

Una variedad de autores continúan abogando en sus investigaciones por la creación de índices de RC que evalúen los intangibles de diferentes empresas de acuerdo a su sector empresarial (Martínez & Olmedo, 2009), que utilicen intangibles de forma más homogénea de acuerdo a las necesidades de cada organización (Suviri, 2010), o que tengan en cuenta múltiples grupos de interés (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000). El IRCEC responde a todas estas necesidades y se convierte en una herramienta que posibilita evaluar las percepciones que sobre varios intangibles tienen distintos grupos de interés en las empresas de comunicación.

En otro sentido, existen investigaciones que señalan que hay una relación entre la RSC y la competitividad de las empresas (Vilanova, Lozano & Arenas, 2009), y que cuando las marcas desarrollan acciones de RSC de manera inconsistente sus resultados financieros se deterioran (Tang, Hull & Rothenberg, 2012). Las evidencias de esta investigación y de los resultados obtenidos por La Marató corroboran las afirmaciones de estos investigadores, pues a pesar de la crisis económica, cada vez se reciben más donaciones y hay mayor participación ciudadana en las actividades programadas. Así, el

compromiso que tiene TV3 con la RSC le ha otorgado una valoración muy positiva en los grupos de interés.

Otras investigaciones demuestran que una empresa que se preocupa por los *stakeholders* es percibida de forma positiva por sus públicos, a lo cual le sobreviene una mejora en su RC (Hernández, Losada & Macías, 2007), y que las acciones de RSC son positivamente valoradas por los grupos de interés (Arora & Dharwadkar, 2011). Los resultados de esta tesis doctoral permiten ratificar estas posiciones, pues los beneficios de la RSC no se generan solo en la RC y en la imagen sino en las acciones de RSC que pone en marcha la empresa.

Un aspecto interesante es la relación de la empresa con los grupos de interés, en especial con los Empleados. Tres estudios determinan que la RSC genera sinergias entre los empleados de las empresas (Lindgreen, Xu, Maon & Wilcock, 2012), que este grupo de interés específico mejora su desempeño laboral al incorporar la cultura RSC (Lee, Park & Lee, 2013), y finalmente, que los empleados se muestran más colaborativos y más receptivos a sugerencias con lo cual mejoran su trabajo (Mehtap & Kokalan, 2013). Estas investigaciones confirman lo que los grupos de interés encuestados aseguran de la gestión de La Marató de TV3, cuando aseveran que los procesos de gestión y colaboración entre empleados no solo han ayudado al éxito de esta iniciativa de RSC, sino que además han generado un mejor clima laboral, permitiendo la compenetración entre personas de diferentes departamentos de TV3.

Con respecto a la divulgación de la RSC, las investigaciones apuntan a que la comunicación de estas campañas impacta en varios *stakeholders*, lo que favorece la Reputación Corporativa (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008). Las empresas que tienen la posibilidad de llegar a varios grupos de interés cuentan con la ventaja de generar información diferenciada y planteada estratégicamente para cada tipo de *stakeholder*, lo que en el caso de TV3 le ha permitido alcanzar un reconocimiento en cuanto a imagen y RC.

Otra investigación concluye que los públicos aceptan mejor la comunicación de la RSC de empresas que tienen una buena reputación (Kim, 2011a). Esta posición de la construcción de RC a largo plazo y con el apoyo de acciones de RSC ha quedado palpable en el caso de La Marató, pues incluso los *stakeholders* asumen que la RSC que



pone en práctica TV3 no debe buscar generar RC pues ya tienen una buena percepción de este medio de comunicación.

Aunque estas son solo algunas investigaciones que evidencian la estrecha relación entre resultados de estudios anteriores y los de esta tesis doctoral, se puede concluir que la comunicación de la RSC es una vía eficaz para la construcción de RC, que las acciones de RSC implementadas con ética y transparencia no se relacionan con un “lavado de cara”, que la RSC puede efectivamente convertirse en un remanente de RC para salvaguardar la imagen de la empresas ante situaciones de crisis y que es posible evaluar la RC de las empresas de comunicación si se cuenta con índices adecuados y enfocados en toda la cadena de valor.

### **11.6. Las investigaciones futuras sobre los vínculos entre RSC y RC**

El largo recorrido que ha supuesto esta tesis doctoral, los resultados obtenidos, las dificultades encontradas, entre otros factores, permiten enunciar una serie de investigaciones futuras que pueden complementar y mejorar la presente investigación:

- a) Aplicar el IRCEC a otras empresas de comunicación, especialmente a televisiones públicas y privadas, de tal forma que se realice un *benchmarking* en el que se comparen los resultados y se evalúen las diferencias en la generación de RC.
- b) Debido a que la utilización del IRCEC requiere importantes recursos, se pretende aplicar este índice, tanto las preguntas cerradas como las abiertas, a otras empresas de comunicación en Colombia y en España. Para esta labor se contaría con la colaboración de los grupos de investigación Epilión de la Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia) y el grupo de investigación Compress-Incom de la Universidad Autónoma de Barcelona. De esta forma se podría realizar otra labor de *benchmarking* enfocada en empresas de comunicación de países diferentes.
- c) Investigar los diferentes medios a través de los cuales se difunde la RSC y conocer la forma en que estas plataformas impactan en cada uno de los integrantes de la cadena de valor.

- d) Crear nuevos índices de medición de la RC para otros sectores empresariales, de tal forma que se puedan formar diferentes herramientas de acuerdo a las particularidades de los grupos de interés y de las comunicaciones empleadas por dichos grupos empresariales.
- e) Identificar qué tipo de valores intangibles son vitales para la construcción de RC en otros sectores empresariales, con el objetivo de mejorar la relación entre la organización y sus *stakeholders* a través de la comunicación empresarial.

Las diferentes posibilidades de investigaciones relacionadas con la RSC y la RC dan cuenta de la indiscutible importancia que estas teorías cobran en la actualidad para los mundos académico y empresarial. Aunque esta tesis doctoral ha permitido obtener relevantes resultados y significativas conclusiones, se deben continuar realizando investigaciones que mejoren las acciones de RSC, que estrechen las relaciones con los *stakeholders* y que divulguen el paradigma de que la construcción de RC debe ser a través de una gestión ética y transparente.



**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**

**12**



## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 12.1. Bibliografía citada

A continuación se incluye el listado de las referencias bibliográficas que han sido citadas en la tesis doctoral.

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión.
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Gestión 2000.
- Abascal, F. (2005). *Marketing social y ética empresarial*. Madrid: ESIC.
- Abratt, R. & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7-8), 1048-1063.
- Agejas, J. & Serrano, F. (Eds.). (2002). *Ética de la comunicación y de la información*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Alcoba, S. (Ed.). (2009). *Lengua, comunicación y libros de estilo*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Alcoberro, R. (Ed.). (2007). *Ética, economía y empresa. La dimensión moral de la economía*. Barcelona: Gedisa.
- Alfaro, J. (2007). Gestión estratégica de la RSE. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible*, (258-280). Barcelona: RACEF.
- Alloza, A. (2005). La reputación corporativa, la eficacia de la comunicación, la marca y la creación de valor. *Investigación y Marketing*, 86, 6-15.
- Alloza, A. (2006). La medición continua de la reputación corporativa. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones* (183-204). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Alsop, R. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation. Creating, protecting & repairing your most valuable asset*. London: Kogan Page.
- Alvarado, A. (2008). *Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el*

- comportamiento del turista*. (Tesis de doctorado, Universitat de Valencia). Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9468/alvarado.pdf?sequence=1>
- Álvarez, J. T. (2005). *Gestión del poder diluido*. Madrid: Prentice Hall.
- Álvarez, J. T. (2008). Entorno mixto para gestión de reputación e intangibles. En Fernández, M. (Ed.), *Comunicación en la sociedad red: la construcción mediática de la realidad* (73-95). Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Álvarez, J. T. (2010). Sector e industria de la comunicación. En Álvarez, J. (Ed.), *Muchas voces. Un mercado. La industria de la comunicación en Iberoamérica. Perspectivas* (21-48). Madrid: Universitas.
- Amaladoss, M. & Manohar, H. (2013). Communicating corporate social responsibility – a case of CSR communication in emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 65-80.
- Amazeen, M. (2011). Gap (RED): social responsibility campaign or window dressing? *Journal of Business Ethics*, 99, 167-182.
- Andrés, S. & González, R. (2012). La comunicación en el marco de la responsabilidad social. Bases para una definición de comunicación responsable. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación AdResearch ESIC*, 6(6), 14-31.
- Andreu, A. (2008). El reporte y su verificación en materia de RSE. En Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Eds.), *Responsabilidad social de las empresas* (117-137). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Anthonissen, P. (Ed.). (2008). *Crisis Communication. Practical PR strategies for reputation management and company survival*. London: Kogan Page.
- Aragón, J. & Rocha, F. (2009). Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27(1), 147-167.
- Araque, R. & Montero, M. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria.
- Areizaga M. (2004). Un modelo de responsabilidad social en una gran empresa. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa*, (39-40). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

- Arenas, D. (2010). La RSE y la crisis desde el punto de vista de la empresa. En Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis* (55-57). Barcelona: IUEE.
- Arenas, D. & Mária, J. (2010). Corporate citizenship. En Batllori, G. (Ed.), *El MBA de ESADE. Todos los conocimientos para alcanzar el éxito profesional* (499-525). Barcelona: Planeta.
- Arendt, S. & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10), 1469-1492.
- Argenti, P. & Forman, J. (2002). *The power of corporate communication*. New York: McGraw Hill.
- Arora, P. & Dharwadkar, R. (2011). Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): the moderating roles of attainment discrepancy and organization slack. *Corporate Governance: An International Review*, 19(2), 136-152.
- Arrese, A. & Baigorri, M. (2011). Corporate reputation and the news media in Spain. En Carroll, C. (Ed.), *Corporate reputation and the news media* (168-191). New York: Routledge.
- Arrieta, B. & De la Cruz, C. (2005). *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad Deusto.
- Arroyo, G. & Suárez, A. (2006). *Responsabilidad social corporativa. Una mirada global*. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: a study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96, 339-354.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración. (2006). *La semántica de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.
- Aula, P. & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management*. New York: Routledge.
- Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review*, 37, 28-36.
- Ávalos, C. (2010). *La marca. Identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.

- Aznar, H. (2005a). *Comunicación responsable. La autorregulación de los medios*. Barcelona: Ariel.
- Aznar, H. (2005b). *Ética de la comunicación. Códigos y recomendaciones para los medios*. Barcelona: Paidós.
- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.
- Azurmendi, A. (2001). De la ética desprotegida. En Codina, M. (Ed.), *De la ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación* (203-217). Navarra: Eunsa.
- Baghi, I., Rubaltelli, E. & Tedeschi, M. (2009). A strategy to communicate corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 15-26.
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2010). *Mundo consumo. Ética del individuo en la aldea global*. Barcelona: Paidós.
- Bajo, A. & Villagra, N. (Eds.). (2007). *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Batllo, G. (Ed.). (2010). *El MBA de ESADE. Todos los conocimientos para alcanzar el éxito profesional*. Barcelona: Planeta.
- Beauchamp, L. & O'Connor, A. (2012). America's most admired companies: a descriptive analysis of CEO corporate social responsibility statements. *Public Relations Review*, 38, 494-497.
- Belasen, A. (2008). *The theory and practice of corporate communication. A competing values perspective*. London: Sage.
- Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.). (2006). *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Benavides, J. (2006). La ética lo tiene difícil en la empresa. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones* (277-298). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.



- Benavides, J. (2007). La comunicación de los valores en las empresas y organizaciones. En Bajo, A. & Villagra, N. (Eds.), *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable* (57-76). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Benbeniste, S., Ortega, P. & Ramil, X. (2007). *La responsabilidad social corporativa en la prensa española*. Madrid: Fundación Chandra.
- Berens, G. & Van Rekom, J. (2008). How specific should corporate communication be? En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (96-117). New York: Routledge.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. & Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross cultural. *Universia Business Review*, 05, 14-27.
- Bigné, E. & Currás, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, 19, 10-23.
- Bigné, E., Currás, R. & Aldás, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit. Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing*, 46(3-4), 575-594.
- Borrini, A. (2006). *Publicidad, diseño y empresa*. Buenos Aires: Infinito.
- Bridgeman, R. (2008). *Crisis communication and the net*. En Anthonissen, P. (Ed.), *Crisis Communication. Practical PR strategies for reputation management and company survival* (169-196). London: Kogan Page.
- Brogan, C. & Smith, J. (2009). *Trust agents. Using the web to build influence, improve reputation, and earn trust*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brujó, G. (Ed.). (2010). *En clave de marcas*. Madrid: LID.
- Camps, V. (2008). ¿Todo vale? Hacia una mirada ética en los medios de comunicación. *Comunicar*, 31(16), 393-395.
- Canals, J. & Fontrodona, J. (2006). Responsabilidad corporativa y gobierno de la empresa. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La Responsabilidad Corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (35-54). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Cannon, T. (1994). *La responsabilidad de la empresa. Respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, éticos y de medio ambiente*. Barcelona: Folio.

- Cantó-Milà, N. & Lozano, J. (2008). The spanish discourse on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 87, 157-171.
- Capriotti, P. (2007). La Responsabilidad social corporativa de las empresas españolas en los medios de comunicación. *Zer*, 23, 61-74.
- Capriotti, P. (2009a). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Razón y Palabra*, 70, 1-10.
- Capriotti, P. (2009b). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Andros.
- Capriotti, P. (2009c). Economic and social roles of companies in the mass media. The impact media visibility has on businesses being recognized as economic and social actors. *Business & Society*, 48(2), 225-242.
- Caravedo, B. (2011). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. En Vives, A. & Peinado, E. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresas en América Latina* (29-44). Washington: Cumpetere.
- Carrió, M. (2011). Creació d'una nova metodologia multistakeholder per a l'amidament de la reputació corporativa a partir de l'anàlisi de les 5 metodologies de referència: Fortune AMAC, Fortune WMAC, Merco, Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) i RepTrack. (Tesis de doctorado, Universidad Pompeu Fabra). Recuperado de <http://www.upf.edu/doctorats/en/minutesi/tesis/11.html>
- Carroll, C. (Ed.). (2011a). *Corporate reputation and the news media*. New York: Routledge.
- Carroll, C. (2011b). International perspectives on agenda-setting theory applied to business news. En Carroll, C. (Ed.), *Corporate reputation and the news media* (3-14). New York: Routledge.
- Caruana, A. (2008). An attitudinal measure of corporate reputation. En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (197-209). New York: Routledge.
- Casado, A. (2013). La gestión de la reputación en España: nuevas tendencias en las direcciones de comunicación. *Miguel Hernández Communication Journal*, 4, 90-111.

- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N. & Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: the case of fair trade products. *Journal of Business Ethics*, 84, 1-15.
- Castells, M. (2003). Más allá de la caridad: responsabilidad social e interés de la empresa en la nueva economía. En Cortina, A. (Ed.), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, (55-74). Madrid: Trotta.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Charlo, M., Moya, I. & Muñoz, A. (2013). Factores diferenciadores de las empresas del índice de responsabilidad español. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 15-37.
- Chaves, N. (2008). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Chillón, J. (2010). *Filosofía del periodismo. Razón, libertad, información*. Madrid: Fragua.
- Codina, M. (Ed.). (2001a). *De la ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación*. Navarra: Eunsa.
- Codina, M. (2001b). Una ética para la profesión. En Codina, M. (Ed.), *De la ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación* (11-19). Navarra: Eunsa.
- Codina, M. (2009). La virtud de la justicia como eje del razonamiento ético profesional del comunicador. *Revista de Comunicación*, 8, 7-25.
- Coll, I. & Pich, M. (2005). La investigación de la imagen de marca. En Capriotti, P. (Ed.), *La marca corporativa. Estrategies de gestió i comunicació* (221-239). Barcelona: EUMO.
- Comisión Europea. (2002). *Libro verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: ESADE.
- Conill, J. & Gozávez, V. (Eds.). (2004). *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual*. Barcelona: Gedisa.
- Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. *Contrate-programa, 2006-2009*. Barcelona: España. Recuperado de [http://www.ccma.cat/regulacio/Contracte\\_Programa.pdf](http://www.ccma.cat/regulacio/Contracte_Programa.pdf)

- Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. *Manual d'ús*, 2013. Barcelona: España.  
Recuperado de <http://www.ccma.cat/doc/l libre-estil-ccma.pdf>
- Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. *Memoria Anual d'activitats*, 2011.  
Barcelona: España. Recuperado de  
[http://www.ccma.cat/doc/memoria\\_anual\\_2011.pdf](http://www.ccma.cat/doc/memoria_anual_2011.pdf)
- Cooper, A. (2006). *Planning: cómo hacer el planteamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: Thomson.
- Cordero, C. (2004). La responsabilidad social corporativa: la relación con las partes interesadas. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa* (231-260). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Corres, P. (2004). Regulación y voluntariedad en la RSC. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa* (119-131). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Cortada, N. (2004). *Teoría y métodos para la construcción de escalas de actitudes*. Buenos Aires: Lugar.
- Cortina, A. (Ed.). (2003). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2004). Ciudadanía activa en una sociedad mediática. En Conill, J. & Gozálviz, V. (Eds.), *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual* (11-31). Barcelona: Gedisa.
- Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2006). La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. En Vargas, L. (Ed.), *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar* (109-120). Navarra: Thomson.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (Ed.). (2009a). *Dircom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Barcelona: Aldea Global.
- Costa, J. (2009b). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.

- Costa, R. & Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: the importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40, 150-161.
- Covey, S. (2007). *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*. Barcelona: Paidós.
- Crespo, M. & Zafra, A. (2005). *Transparencia y buen gobierno: su regulación en España*. Madrid: La Ley.
- David, P., Kline, S. & Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: a dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas, R. & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York: Routledge.
- De la Cuesta, M. (2004a). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE*, 2813, 45-58.
- De la Cuesta, M. (2004b). Memorias de sostenibilidad e indicadores de desempeño. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa (277-305)*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.). (2004). *Responsabilidad social corporativa*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- De la Cuesta, M. (2005). *La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa*. Ponencia presentada en las Jornadas de economía alternativa y solidaria, Bilbao, España.
- Delgado, V. (2012). *Estudio del grado de desarrollo de la responsabilidad social corporativa través de las memorias de sostenibilidad y de las audiencias en televisión*. (Tesis de doctorado, Universidad de la Rioja). Recuperado de [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/56506493.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/56506493.html)
- Delgado, V. & Olarte, M. (2012). Responsabilidad social corporativa en el sector de la televisión. Un estudio longitudinal de las memorias de sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación AdResearch ESIC*, 6(6), 112-129.
- Delgado, J., Quevedo, E. & Díez, J. (2013). The impact of corporate reputation on firm risk: A panel data analysis of spanish quoted firms. *British Journal of Management*, 24, 1-20.

- Dickinson, S., Beverland, M. & Lindgreen, A. (2010). Building corporate reputation with stakeholders. Exploring the role of message ambiguity for social marketers. *European Journal of Marketing*, 44(11), 1856-1874.
- Diermeier, D. (2011). *Reputation rules. Strategies for building your company's most valuable asset*. New York: McGraw Hill.
- Doane, D. (2010). Una perspectiva alternativa acerca de las marcas: los mercados y la moral. En Brujón, G. (Ed.), *En clave de marcas* (248-259). Madrid: LID.
- Doorley, J. & García, H. (Eds.). (2011). *Reputation management. The key to successful public relations and corporate communication*. New York: Routledge.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations. Identity, image, and performance*. New York: Oxford University Press.
- Du, S., Bhattacharya, C. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Durán, J. (2005). *La empresa multinacional. Gobernanza y responsabilidad social*. Madrid: Cámara Madrid.
- Earl, S. & Waddington, S. (2012). *Brand anarchy. Managing corporate reputation*. London: Bloomsbury.
- Echaniz, A. & Pagola, J. (2004). *Ética del profesional de la comunicación*. Bilbao: Desclée.
- Eisenegger, M. (2009). Trust and reputation in the age of globalization. En Klewes, J. & Wreschniok, R. (Eds.), *Reputation capital. Building and maintaining trust in the 21 century* (11-21). London: Springer.
- Epstein, M. & Birchard, B. (2001). *La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en ventaja competitiva*. Barcelona: Paidós.
- Etkin, E. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría. En Suárez, A. (Ed.), *Auditoría de comunicación* (61-96). Buenos Aires: La Crujía.
- Etkin, M. (2009). *La responsabilidad comunicativa. RSE y comunicación institucional*. Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial. Trabajo sin publicación.

- Ewing, A. (2011). Corporate responsibility. En Doorley, J. & García, H. (Eds.), *Reputation Management. The key to successful public relations and corporate communication* (353-381). New York: Routledge.
- Fernández, F. (2002). *La responsabilidad de los medios de comunicación*. México: Paidós.
- Fernández, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson.
- Fernández, D. & Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.
- Fernández, J. (2006). Responsabilidad social de la empresa y ética empresarial: una propuesta de integración. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*, (33-56). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Fernández, A. (2007). *La responsabilidad social de las empresas en la prensa española. Análisis de su tratamiento y sus efectos en el caso de El Mundo y El País*. (Tesis de doctorado, Universidad Rey Juan Carlos). Recuperado de <http://ciencia.urjc.es/handle/10115/1051>
- Fernández, J. & Gala, C. (Eds.). (2009). *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el derecho*. Madrid: Marcial Pons.
- Fernández, J. & Labarta, F. (2009). *Cómo crear una marca. Manual de uso y gestión*. Córdoba: Almuzara.
- Fernández, J. & Luna, L. (2010). Mayor transparencia y credibilidad para hacer frente a la crisis de confianza de la RSE. En Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis* (58-68). Barcelona: IUEE.
- Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Madrid: Universitas S.A.
- Fernández, T. (2013). Las corporaciones de radiotelevisión pública de la Unión Europea y el incipiente uso de la web 2.0 para comunicar RSC. *Journal of Communication*, 6, 86-110.

- Ferré, J.M. & Ferré, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ferré Pavia, C. & Tolotti, C. (2010). La responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas de comunicación. *Cuadernos de Información*, 27, 97-110.
- Ferré Pavia, C. & Orozco, J. (2011). El diálogo entre empresas de comunicación y sus *stakeholders* en América y Europa. Valores de la cultura corporativa en 40 informes de RSC al Pacto Mundial. *Cuadernos de Información*, 29, 91-104.
- Firestein, P. (2009). *Crisis of character. Building corporate reputation in the age of skepticism*. New York: Union Square Press.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate imagen*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (1998). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5-13.
- Fombrun, C. & Rindova, V. (2000). The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell. En Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.), *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand* (77-96). New York: Oxford University Press.
- Fombrun, C., Gardberg, N. & Sever, J. (2000). The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (2004). *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Forética. (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*. Madrid: Forética.
- Frederick, W. (2006). *Corporation, be good. The story of corporate social responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.
- Freeman, B. (2006). Substance sells: aligning corporate reputation and corporate responsibility. *Public Relations Quarterly*, 51(1), 12-19.
- Freeman, E., Harrison, J. & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders. Survival, reputation and success*. New Haven: Caravan.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.



- Fundación Alternativas. (2007). *La responsabilidad social corporativa en España. Los nuevos desafíos de la RSC*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Fundación Alternativas. (2009). *La responsabilidad social corporativa ante la crisis*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Fundación de Estudios Financieros. (Eds.). (2006). *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido*. Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Fuster, A. & Ortega, A. (2010). La RSE en transición. En Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis* (92-101). Barcelona: IUEE.
- Gable, T. (2008). Imagen as a part of corporate strategy. Building reputation for long-term benefit. En Anthonissen, P. (Ed.), *Crisis Communication. Practical PR strategies for reputation management and company survival* (44-54). London: Kogan Page.
- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate reputation. 12 steps to safeguarding and recovering reputation*. New Jersey: Wiley.
- Galiano, J. (2006). La integración de la RSC en la estrategia empresarial: ventajas, retos y dificultades. En Granda, G. (Ed.), *Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial. Claves para un desarrollo competitivo y sostenible* (55-70). Madrid: Cinca.
- Garay, I. & Sánchez, C. (2006). Responsabilidad corporativa y medios de comunicación. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (191-210). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- García, F. (2002). *La reputación como recurso estratégico. Un enfoque de recursos y capacidades*. (Tesis de doctorado, Universidad de La Laguna). Recuperado de <ftp://tesis.bbtk.ull.es/ccssyhum/cs133.pdf>
- García, M. & Llorente, C. (2009). La responsabilidad social corporativa. Una estrategia para conseguir imagen y reputación. *Icono 14*, 13, 95-124.
- García, J. (2011). *Identidad corporativa. Consideraciones sobre el capital-imagen de la empresa*. Barcelona: Fromatic Barna.

- García-Marzá, D. (2003). Confianza y poder: la responsabilidad moral de las empresas de comunicación. En Cortina, A. (Ed.), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (195-220). Madrid: Trotta.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- García-Marzá, D. (2006). Ética empresarial: un marco para la definición y gestión de la responsabilidad social corporativa. En Vargas, L. (Ed.), *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar* (65-75). Navarra: Thomson.
- Garrido, F. (2004). Auditorías de comunicación. En Losada, J. (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (73-100). Barcelona: Ariel.
- Garrigues, A. & Trullenque, F. (2008). Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica? *Harvard Deusto Business Review*, 164, 18-36.
- Gaultier, S., Louisot, J. & Rayner, J. (2009). Managing reputational risk – from theory to practice. En Klewes, J. & Wreschniok, R. (Eds.), *Reputation capital. Building and maintaining trust in the 21 century* (161-176). London: Springer.
- Gázquez, J. & Sánchez, M. (2004). La identidad e imagen de marca. En Jiménez, A. (Ed.), *Dirección de productos y marcas* (56-82). Barcelona: UOC.
- Gibbons, G. (2010). El valor social de las marcas. En Brujó, G. (Ed.), *En clave de marcas* (66-90). Madrid: LID.
- González, D. (2006). ¿Es la responsabilidad social corporativa realmente una responsabilidad o es una estrategia económica? *Nuevas Tendencias*, 63, 21-39.
- González, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. México: Norma.
- Goodman, M. & Hirsch, P. (2010). *Corporate communication. Strategic adaptation for global practice*. New York: Peter Lang.
- Googins, B. (2004). Gobierno corporativo. En Osorio, M. (Ed.), *La nueva empresa. Responsabilidad social corporativa* (119-125). Madrid: Voz de Papel.
- Gozálvez, V. & Lozano, F. (2004). Autonomía profesional y códigos deontológicos de la comunicación audiovisual. En Conill, J. & Gozálvez, V. (Eds.), *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual* (51-78). Barcelona: Gedisa.
- Granda, G. (Ed.). (2006). *Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial. Claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Madrid: Cinca.

- Green, T. & Peloza, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48-56.
- Griffin, A. (2009). *New strategies for reputation management. Gaining control of issues, crises and corporate social responsibility*. London: Kogan Page.
- Guardia, R. (2004). La RSC en la gestión de la reputación: la comunicación de la RSC y el informe social. En Osorio, M. (Ed.), *La nueva empresa. Responsabilidad social corporativa* (180-189). Madrid: Voz de Papel.
- Guardia, R. & Vallés, I. (2006). Responsabilidad corporativa e identidad. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (233-237). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Guillén, M. (2008). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
- Gulyás, A. (2009). Corporate social responsibility in the British media industries – preliminary findings. *Media, Culture & Society*, 31(4), 657-668.
- Hannington, T. (2006). *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona: Deusto.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image, and culture in organizations. En Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.), *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand* (11-35). New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2010). *Esencia de marca*. Madrid: Lid.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili.
- Helm, S. & Tolsdorf, J. (2013). How does corporate reputation affect customer loyalty in a corporate crisis? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(3), 144-152.
- Hernández, M., Losada, A. & Macías, A. (2007). *Estrategia y conducta social de la organización*. Salamanca: Universidad Pontificia Salamanca.
- Hernández, J. & Ramiro, P. (Eds.). (2009). *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales*. Barcelona: Icaria.

- Herranz, J. (2003). La comunicación de la responsabilidad social corporativa: usos y abusos. En Salinas, F. (Ed.), *Responsabilidad social de las empresas y balance social* (93-108). Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Herranz, J. & Salinas, F. (Eds.). (2004). *La comunicación en el ámbito de la economía social*. Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Hillenbrand, C., Money, K. & Ghobadian, A. (2013). Unpacking the mechanism by which corporate responsibility impacts stakeholder relationships. *British Journal of Management*, 24, 127-146.
- Hollender, J. & Breen, B. (2010). *The responsibility revolution. How the next generation of businesses will win*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ibisate, A. (2007). La gestión corporativa de los grupos de interés. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (281-287). Barcelona: RACEF.
- Illia, L., Rodríguez, B., González, A. & Romenti, S. (2010). La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas. *Cuadernos de Información*, 27, 85-96
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ingenhoff, D. & Koelling, M. (2012). Media governance and corporate social responsibility of media organizations: an international comparison. *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 154-167
- Jackson, K. (2004). *Building reputational capital. Strategies for integrity and fair play that improve the bottom line*. New York: Oxford University Press.
- Jaehnig, W. & Onyebadi, U. (2011). Social audits as media watchdogging. *Journal of Mass Media Ethics*, 26, 2-20.
- Jahdi, K. & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics*, 88, 103-113.
- Jiménez, A. & Rodríguez, I. (Eds.). (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: UOC.
- Kapferer, J. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Bilbao: Deusto.

- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca branding*. México: Pearson.
- Kiouis, S., Popescu, C. & Mitrook, M. (2007). Understanding influence on corporate reputation: an examination of public relations efforts, media coverage, public opinion, and financial performance from an agenda-building and agenda-setting perspective. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 147-165.
- Kim, H. (2011a). A reputational approach examining public attributions on corporate social responsibility motives. *Asian Journal of Communication*, 21(1), 84-101.
- Kim, S. (2011b). Transferring effects of CSR strategy on consumer responses: the synergistic model of corporate communication strategy. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 218-241.
- Kim, S. & Lee, Y. (2012). The complex attribution process of CSR motives. *Public Relations Review*, 38, 168-170.
- Klewes, J. & Wreschniok, R. (Eds.). (2009). *Reputation capital. Building and maintaining trust in the 21 century*. London: Springer.
- Komisarjevsky, C. (2012). *The power of reputation. Strengthen the asset that will make or break your career*. New York: Amacom.
- Korin, M. (2011). Los medios de comunicación. En Vives, A. & Peinado, E. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresas en América Latina* (185-202). Washington: Cumpetere.
- Lamberti, L. & Noci, G. (2012). The relationship between CSR and corporate strategy in medium-sized companies: evidence from Italy. *Business Ethics: A European Review*, 21(4), 402-416.
- Lange, D., Lee, P. & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: a review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Lauring, J. & Thomsen, C. (2008). Collective ideals and practices in sustainable development: managing corporate identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 38-47.
- Lee, E., Park, S. & Lee, H. (2013). Employee perception of CSR activities: its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66, 1716-1724.
- Lev, B. (2003). *Intangibles: medición, gestión e información*. Barcelona: Deusto.

- Lindemann, J. (2010). El valor financiero de la marca. En Brujón, G. (Ed.), *En clave de marcas* (48-65). Madrid: LID.
- Lindgreen, A., Xu, Y., Maon, F. & Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: a multiple case study. *European Journal of Marketing*, 46 (7-8), 965-993.
- Lizcano, J. (2006). Información empresarial sobre responsabilidad social. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*, (121-140). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- López, V. & Iglesias, S. (2006). Percepciones directivas del recurso reputación. Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 28, 139-160.
- López, B. & Sebastián, A. (2009). Responsabilidad social corporativa y reputación corporativa. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (139-170). Madrid: ESIC.
- López, G. (2010). *La realidad española de la RSC a través de los informes de sostenibilidad de las empresas en el bienio 2006-2007*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/10759/1/T31784.pdf>
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Lozano, J. (2005). Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to build stakeholder relationships (waiting for Copernicus). *Corporate Governance*, 5(2), 60-77.
- Lozano, J. (2008). CSR or RSC? (Beyond the Humpty Dumpty syndrome). *Society and Business Review*, 3(3), 191-206.
- Lozano, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.
- Luo, X. & Bhattacharya, C. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70, 1-18.
- Maciá, C. & Herrera, S (2010). La deontología periodística: praxis, disfunciones y retos desde la perspectiva de los profesionales de la comunicación en la Comunidad de Madrid (2006-2009). *Comunicación y Sociedad*, 23(1), 77-104.

- Mahon, J. (2002). Corporate reputation: research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business Society*, 41, 415-445.
- Mainwaring, S. (2011). *We first. How brands and consumers use social media to build a better world*. New York: Palgrave.
- Mandelli, A. & Cantoni, L. (2010). Social media impact on corporate reputation: proposing a new methodological approach. *Cuadernos de Información*, 27, 61-74.
- Manfredi, J. (2009). Indicadores de RSC en la empresa periodística. *Ámbitos*, 18, 137-148.
- Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- Martínez, E., Montaner, T. & Pina, J. (2005). Propuesta de medición de la imagen de marca: un análisis aplicado a las extensiones de marca. *Revista Asturiana de Economía*, 33, 89-112.
- Martínez, J., Carbonell, M. & Agüero, A. (2006). *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.
- Martínez, I. & Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas*, 15(2), 127-142.
- Mateo, R., Bergés, L. & Sabater, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2010). Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 20, 1-16.
- Mehtap, O. & Kokalan, O. (2013). The relationship between corporate reputation and organizational citizenship behavior: a comparative study on TV companies and banks. *Quality & Quantity*, 47(6), 3609-3619.
- Melewar, T. (Ed.). (2008). *Facets of corporate identity, communication and reputation*. New York: Routledge.
- Melo, T. & Garrido, A. (2012). Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 11-31.
- Merino, M. & Pintado, T. (2009). Auditoría y estrategia de imagen. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (83-104). Madrid: ESIC.

- Mercader, J. (2010). *Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Eds.). (2008). *Responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Miralles, J. (2006). Ética Empresarial y RSC ¿Complementariedad? ¿Diálogo? En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*, (77-96). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Mishina, Y., Block, E. & Mannor, M. (2012). The path dependence of organizational reputation: How social judgment influences assessments of capability and character. *Strategic Management Journal*, 33, 459-477.
- Molleda, J. (2010). Identidad, autenticidad y reputación: una triada dinámica. En Sólánich, F. (Ed.), *Relaciones públicas: reflexiones y desafíos* (22-31). Santiago de Chile: Universidad del Pacífico.
- Morata, F. (2010). Responsabilidad e irresponsabilidad social de la empresa en tiempos de crisis. En Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis* (11-19). Barcelona: IUEE.
- Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (Eds.). (2010). *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis*. Barcelona: IUEE.
- Morley, M. (2002). *How to manage your global reputation*. New York: Palgrave.
- Morrós, J. & Vidal, I. (2005). *Responsabilidad social corporativa (RSC)*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K. (2008). The catch 22 of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Mosto, C. (2010). Relación entre la construcción de espacios en medios masivos y su impacto en el desarrollo de reputación corporativa. *Revista científica de UCES*, 14(1), 100-115.
- Mullerat, R. (2007). *En buena compañía. La responsabilidad social de las empresas*. México: Debate.



- Mullerat, R. (2010). *International corporate social responsibility. The role of corporations in the economic order of the 21st century*. London: Kluwer Law International.
- Muñoz, M. (2006). Alcance y límites de la responsabilidad social corporativa. En Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*, (141-152). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Muñoz, M. (2010). Reputación corporativa: trustmark y activo de comportamientos adquisitivos futuros. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 33, 23-40.
- Murillo, D. & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227-240.
- Nan, X. & Heo, K. (2007). Consumer responses to corporate social responsibility initiatives. *Journal of Advertising*, 36(2), 63-74.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Nomen, E. (2005). *Valor razonable de los activos intangibles. El efecto mariposa de la segunda deslocalización*. Barcelona: Deusto.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. & Murphy, P. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66, 1839-1851.
- Ocampo, M. (2002). Los códigos deontológicos. Historia, necesidad, realizaciones y límites. En Agejas, J. & Serrano, F. (Eds.), *Ética de la comunicación y de la información* (263-275). Barcelona: Ariel Comunicación.
- Olabe, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación AdResearch ESIC*, 6(6), 144-157.
- Olcese, A. (2009). *El capitalismo humanista*. Madrid: Marcial Pons.
- Olcese, A. (2011). *Creación de valor y responsabilidad social de la empresa en las empresas del Ibex 35*. Barcelona: RACEF.
- Olins, W. (2000). How brands are taking over the corporation. En Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.), *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand* (51-65). New York: Oxford University Press.

- Orozco, J. (2007). *Publicidad social. Comunicación estratégica para el desarrollo*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Orozco, J. & Ferré Pavia, C. (2011a). Los stakeholders de las empresas de comunicación en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. *Folios*, 25, 107-125.
- Orozco, J. & Ferré Pavia, C. (2011b). Entre la máscara y la gestión global. *Revista Dircom*, 92, 16-18.
- Orozco, J. & Roca, D. (2011a). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC. *Sphera Pública*, 11, 273-289.
- Orozco, J. & Roca, D. (2011b). La incidencia de la RSC en la marca: del ensayismo español al científicismo anglosajón. *Questiones Publicitarias*, 16(1), 91-107.
- Orozco, J. & Ferré Pavia, C. (2012a). La fuerza de los *stakeholders* en el caso de La Noria. Ciudadanía crítica y uso de redes sociales en un análisis de la reputación corporativa. *Icono 14*, 10(3), 107-125.
- Orozco, J. & Muñoz, O. (2012). Entre la razón y la emoción. Construcción de imagen y reputación en la mente de los consumidores. *Doxa*, 15, 151-174.
- Osorio, M. (Ed.). (2004). *La nueva empresa. Responsabilidad social corporativa*. Madrid: Voz de Papel.
- Ostberg, J. (2007). Identidad, cultura e imagen corporativa. En Jiménez, A. & Rodríguez, I. (Eds.), *Comunicación e imagen corporativa* (17-53). Barcelona: UOC.
- Palencia, M. & Ors, L. (2008). Comunicación corporativa: memoria anual versus balance social. *Zer*, 13(24), 363-384.
- Parra, C. (2010). *Empresas con conciencia*. Barcelona: Viceversa.
- Paz, V. (2010). Características de la cobertura informativa de la responsabilidad social empresarial. *Cuadernos de Información*, 27, 123-135.
- Peinado, E. (2011). RSE, grandes compradores y la cadena de valor. En Vives, A. & Peinado, E. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresas en América Latina*, (143-161). Washington: Cumpetere.
- Perdiguero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.

- Perdiguero, T. & García, A. (Eds.). (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Barcelona: PUV.
- Perdiguero, T. & García, A. (2005). Crecimiento, competitividad y responsabilidad: la encrucijada europea. En Perdiguero, T. & García, A. (Eds.), *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial* (11-43). Barcelona: PUV.
- Perrini, F., Pogutz, S. & Tencati, A. (2006). *Developing corporate social responsibility. A european perspective*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Piazzo, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de [http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl\\_10803\\_96276/vp1de1.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_96276/vp1de1.pdf)
- Pinillos, A. (2005a). Responsabilidad social corporativa. En Osorio, M. (Ed.), *Empresa y ética. La Responsabilidad social corporativa* (13-21). Madrid: Voz de Papel.
- Pinillos, A. (2005b). La responsabilidad social corporativa: un concepto por definir. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 125-135.
- Pizzolante, I. (2004). Gobierno corporativo: la revolución de la transparencia. En Losada, J. (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (175-192). Barcelona: Ariel.
- Pizzolante, I. (2009). Asumir el desafío de modelar el nuevo entorno empresarial o adecuarse a él. En Costa, J. (Ed.), *Dircom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación* (77-86). Barcelona: Aldea Global.
- Polo, J. (2011). *La RSC de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina*. Madrid: Fragua.
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva*. México: Cecsá.
- Prats, E., Buxarrais, M. & Tey, A. (2004). *Ética de la información*. Barcelona: UOC.
- Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor*. Madrid: Thomson.
- Ráfols, C. (2007). ¿Ética en las empresas o empresas éticas? Avanzar en una implantación contradictoria. En Alcoberro, R. (Ed.), *Ética, economía y empresa. La dimensión moral de la economía* (183-192). Barcelona: Gedisa.

- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. & Winer, R. (2010). Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 66-77.
- Ramiro, P. (2009). Las multinacionales y la responsabilidad social corporativa: de la ética a la rentabilidad. En Hernández, J. & Ramiro, P. (Ed.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales* (47-78). Barcelona: Icaria.
- Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.). (2007). *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible*. Barcelona: RACEF.
- Recalde, M. (2010). ¿De qué modo contribuye la comunicación al logro de una empresa más responsable? *Cuadernos de Información*, 27, 111-122.
- Rehman, S. & Beise, R. (2011). Corporate social responsibility or cause-related marketing? The role of cause specificity of CSR. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 27-39.
- Restrepo, J. (2009). Ética en la empresa periodística. *Revista de Comunicación*, 8, 84-94.
- Rey, F. & Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rey, G. (2008). *La otra cara de la libertad. La responsabilidad social empresarial en medios de comunicación de América Latina*. Bogotá: FNPI.
- Rey, S. (2009). Responsabilidad social empresarial y orden social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales. En Fernández, J. & Gala, C. (Eds.), *La responsabilidad social empresarial. Un nuevo reto para el derecho* (43-52). Madrid: Marcial Pons.
- Ries, A. & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: McGraw Hill.
- Río, M. (2010). *Influencia de la RSE en la reputación corporativa: análisis del sector asegurador sanitario en 2008 y 2009: Sanitas y DKV*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <http://tesisenred.net/handle/10803/96924>

- Rivero, P. (2005). *Responsabilidad social corporativa. Aspectos jurídico-económicos*. Castelló de la Plana: Universidad Jaume I.
- Rodríguez, M. & Alfaro, J. (2004). La sostenibilidad como factor de creación de valor para las empresas. En Fundación Empresa y Sociedad. (Eds.), *Manual de la empresa responsable* (9-19). Madrid: Cinco Días.
- Rodríguez, M. (2007a). Responsabilidad social de la empresa. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (89-119). Barcelona: RACEF.
- Saeedniaa, H. & Sohanib, Z. (2013). An investigation on the effect of advertising corporate social responsibility on building corporate reputation and brand equity. *Management Science Letters*, 3, 1139-1144.
- Salas, V. (2004). ¿Buen gobierno o responsabilidad social corporativa? En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa* (203-215). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Salinas, F. (Ed.). (2003). *Responsabilidad social de las empresas y balance social*. Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas*. Bilbao: Deusto.
- Sánchez, A. (2001). El comportamiento ético en las empresas de comunicación. En Codina, M. (Ed.), *De la ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación* (21-39). Navarra: Eunsa.
- Sánchez, C. (2007). La gestión del convencimiento: la comunicación y el diálogo responsable. La empresa y los medios de comunicación. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (342-362). Barcelona: RACEF.
- Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.). (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.

- Sarstedt, M., Wilczynski, P. & Melewar, T. (2013). Measuring reputation in global markets - a comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business*, 48, 329-339.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Schiffman & Kanuk (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice Hall.
- Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.). (2000). *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand*. New York: Oxford University Press.
- Schultz, F., Utza, S. & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37, 20-27.
- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation – an empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56, 46-71.
- Schwaiger, M., Raithel, S. & Schloderer, M. (2009). Recognition or rejection – How a company's reputation influences stakeholder behaviour. En Klewes, J. & Wreschniok, R. (Eds.), *Reputation Capital. Building and maintaining trust in the 21 century* (39-52). London: Springer.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Planeta.
- Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.
- Shamma, H. & Hassan, S. (2009). Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 326-337.
- Silverstone, R. (2010). *La moral de los medios de comunicación*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Simic, P. & Belliu, A. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, 20, 207-222.
- Sohn, Y., Han, J. & Lee, S. (2012). Communication strategies for enhancing perceived fit in the CSR sponsorship context. *International Journal of Advertising*, 31(1), 133-146.

- Sólanich, F. (Ed.). (2010). *Relaciones públicas: reflexiones y desafíos*. Santiago de Chile: Universidad del Pacífico.
- Solanilla, P. (2006). *Empresa responsable, empresa rentable*. Madrid: PSF Consulting.
- Sorribas, C. (2009). *Marketing con causa. Precedentes, origen y desarrollo en España*. (Tesis de doctorado, Universitat Ramon Llull). Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/9214>
- Sotelo, C. (2001). Principio profesionales de la comunicación institucional. En Codina, M. (Ed.), *De la ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación* (171-182). Navarra: Eunsa.
- Stern, R. (2008). Stakeholder theory and media management: ethical framework for news company executives. *Journal of Mass Media Ethics*, 23, 51–65.
- Stoll, M. (2008). Backlash hits business ethics: finding effective strategies for communicating the importance of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 78, 17-24.
- Strugatch, W. (2011). Turning values into valuation. Can corporate social responsibility survive hard times and emerge intact? *Journal of Management Development*, 30(1), 44-48.
- Suárez, A. (Ed.). (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Susaeta, L., Pin, J. & Belizón, M. (2008). *Factores determinantes de la reputación del CEO: Un análisis sectorial entre las principales empresas españolas*. Universidad de Navarra, España. Trabajo sin publicación.
- Suviri, J. (2010). Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, 22, 179-190.
- Sweeney, L. & Coughlan, J. (2008). Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 113-124.
- Tang, Z., Hull, C. & Rothenberg, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR-Financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1274-1303.
- Tascón, R. (2008). *Aspectos jurídico-laborales de la responsabilidad social corporativa*. Barcelona: CEF.

- Tolotti, C. (2008). *La investigación de la responsabilidad social corporativa en la gestión de las empresas de comunicación*. Barcelona: UAB. Trabajo sin publicación.
- Torelli, C., Monga, A. & Kaikati, A. (2012). Doing poorly by doing good: corporate social responsibility and brand concepts. *Journal of Consumer Research*, 38(5), 948-963.
- Torres, T. (2002). *La valoración de las marcas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Toro, J. (2009). *La marca y sus circunstancias. Vademécum de brand management*. Barcelona: Deusto.
- Valor, C. & Hurtado, I. (Eds.). (2009). *Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa. La contribución a los objetivos de desarrollo del milenio*. Madrid: Catarata.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vargas, L. (Ed.). (2006). *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Navarra: Thomson.
- Velasco, J. (2006). *Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental*. Madrid: Dykinson.
- Vella, K. & Melewar, T. (2008). Explicating the relationship between identity and culture. En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (3-33). New York: Routledge.
- Videla, J. (2004). *La ética como fundamento de la actividad periodística*. Madrid: Fragua.
- Vila, N. & Küster, I. (2013). Antecedentes de reputación corporativa en cadenas televisivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 334-348.
- Vilanova, M., Lozano, J. & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87, 57-69.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área Abierta*, 1, 1-6.



- Villafañe, J. (2003). Influencia de la comunicación en la reputación corporativa. En Cortina, A. (Ed.), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (169-184). Madrid: Trotta.
- Villafañe, J. (2004a). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004b). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2005a). Reputación corporativa. *Revista Mexicana de Comunicación*, 21-23.
- Villafañe, J. (Ed.). (2005b). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2006a). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson.
- Villafañe, J. (2006b). Responsabilidad corporativa y reputación. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (221-232). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Villafañe, J. (2007). La gestión de los recursos intangibles: la reputación como “desiderátum”. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (324-341). Barcelona: RACEF.
- Villagra, N. (2007). ¿Por qué tenemos miedo de comunicar la responsabilidad social corporativa? En Bajo, A. & Villagra, N. (Eds.), *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable* (77-91). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Villalonga, I. & Server, R. (2006). El concepto de responsabilidad social corporativa. Razones para incorporarla en la estrategia empresarial. En Vargas, L. (Ed.), *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar* (19-34). Navarra: Thomson.
- Villarejo, A. (2001). *La medición del valor de marca en el ámbito de la gestión de marketing*. Sevilla: CEADE.
- Viñarás, M. (2010). El discurso de la RSC en los medios de comunicación social. *Vivat Academia*, 110, 90-104.

- Visser, W. (2011). *The age of responsibility. CSR 2.0 and the new DNA of business*. United Kingdom: Wiley.
- Vives, A. (2010). *La responsabilidad social de las empresas. Enfoque ante la crisis*. Madrid: Fundación Carolina.
- Vives, A. (2011). *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*. Washington: Cumpetere.
- Vives, A. & Peinado, E. (Eds.). (2011). *La responsabilidad social de la empresas en América Latina*. Washington: Cumpetere.
- Vonwil, M. & Wreschniok, R. (2009). The CSR myth: true beauty comes from within. En Klewes, J. & Wreschniok, R. (Eds.), *Reputation Capital. Building and maintaining trust in the 21 century* (83-99). London: Springer.
- Wagner, T., Lutz, R. & Weitz, B. (2009). Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73, 77-91.
- Walsh, G., Mitchell, V., Jackson, P. & Beatty, S. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: a customer perspective. *British Journal of Management*, 20, 187-203.
- Waller, D. & Lanis, R. (2009). Corporate social responsibility (CSR) disclosure of advertising agencies: an exploratory analysis of six holding companies anual reports. *Journal of Advertising*, 38(1), 109-121.
- Watson, T. & Kitchen, P. (2008). Corporate communication. Reputation in action. En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (121-139). New York: Routledge.
- White, R. (2007). *Comunicar comunidad. Aportes para una ética de la comunicación pública*. Buenos Aires: La Crujía.
- Whitehouse, L. (2003). Corporate social responsibility, corporate citizenship and the Global Compact: a new approach to regulating corporate social power? *Global Social Policy*, 3(3), 299-318.
- Yepes, G., Peña, W. & Sánchez, L. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Ziek, P. (2009). Making sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 137-145.

## 12.2. Bibliografía consultada

A continuación se incluye el listado de la bibliografía consultada, que aunque no ha sido citada en la tesis, sirvió de apoyo al desarrollo de la investigación.

Abadía, J. (2007). Los informes de RSE: la comunicación de triple cuenta de resultados económica, ambiental y social. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (602-616). Barcelona: RACEF.

Adeyeye, A. (2011). Universal standards in CSR: are we prepared? *Corporate Governance*, 11(1), 107-119.

Akdeniz, B., Calantone, R. & Voorhees, C. (2013). Effectiveness of marketing cues on consumer perceptions of quality: the moderating roles of brand reputation and third-party information. *Psychology and Marketing*, 30(1), 76-89.

Álvarez, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. Madrid: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Álvarez, J. T. (1997). Gestión de la comunicación en organizaciones consolidadas. *Historia y Comunicación Social*. Universidad Complutense Madrid, 251-259.

Álvarez, J. T. (2006). Comunicación basura. *Contrastes*, 43, 79-87.

Andrés, S. & González, R. (2012). La comunicación en el marco de la responsabilidad social. Bases para una definición de comunicación responsable. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación AdResearch ESIC*, 6(6), 14-31.

Aparicio, J. & Valdés, B. (2009). Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27(1), 53-75.

Arenas, D., Lozano, J. & Albareda, L. (2009). The role of NGOs in CSR: mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88, 157-197.

- Arranz, J. (1997). *Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Atkin, D. (2005). *El culto a las marcas*. Barcelona: Robin Book.
- Aznar, H. (2005b). *Ética de la comunicación. Códigos y recomendaciones para los medios*. Barcelona: Paidós.
- Bajo, A., González, M. & Fernández, J. (2013). Responsabilidad social y empresa sostenible. *Adcomunica*, 5, 223-243.
- Baker, S. & Comer, D. (2011). Business ethics everywhere: an experiential exercise to develop students' ability to identify and respond to ethical issues in business. *Journal of Management Education*, 20(10), 1-31.
- Balaguer, M., Fernández, M. & Muñoz, M. (2007). *Responsabilidad social de la empresa. Relaciones entre la performance social, financiera y bursátil*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Ballabriga, A. (2009). Comunicación de la RSE: ¿Generamos realmente credibilidad y confianza? En González, M. (Ed.), *La comunicación responsable. Clave para el fomento de la RSE*, (54-55). Barcelona: Media Responsable.
- Batey, M. (2008). *Brand meaning*. New York: Routledge.
- Bauer, T. (2010). Looking back: reputation research published in the Journal of Management. *Journal of Management*, 36(3), 585-587.
- Bauman, Z. (2009). *Ética posmoderna*. Madrid: Siglo XXI.
- Barraca, J. (2004). Ética y empresa. En Osorio, M. (Ed.), *La nueva empresa. Responsabilidad social corporativa* (21-36). Madrid: Voz de Papel.
- Bé, D. (2004). Pasado y presente de la responsabilidad social de la empresa. En Osorio, M. (Ed.), *La nueva empresa. Responsabilidad social corporativa* (37-46). Madrid: Voz de Papel.
- Beheshtifar, M. & Korouki, A. (2013). Reputation: an important component of corporations' value. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 15-20.
- Benavides, J., Liria, E. & Soler, P. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

- Bhattacharya, C., Korschun, D. & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272.
- Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. (2008). *Cómo se investiga*. Barcelona: Graó.
- Bourdieu, Pierre (2010). *Capital cultural, escuela y espacio social*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Brown, J. & Forster, W. (2013). CSR and stakeholder theory: a tale of Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, 112, 301-312.
- Cabeza, L., Fernández, R. & Matilla, L. (2013). Análisis de los determinantes de la transparencia en responsabilidad social corporativa desde la perspectiva del buen gobierno. *Ekonomiaz*, 83(2), 272-295.
- Cabezuelo, F. & Pérez, M. (2008). Aspectos éticos y deontológicos del ejercicio profesional de la comunicación corporativa. *Icono 14*, 11, 1-23.
- Cantó, N. & Lozano, J. (2009). The spanish discourse on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 87, 157-171.
- Capriotti, P. (Ed.). (2005). *La marca corporativa. Estrategies de gestió i comunicació*. Barcelona: EUMO.
- Carroll, C. (2011b). International perspectives on agenda-setting theory applied to business news. En Carroll, C. (Ed.), *Corporate reputation and the news media* (3-14). New York: Routledge.
- Casado, F. (2006). Las carencias de la RSE. De la responsabilidad al compromiso. En Jáuregui, R. (Ed.), *Responsabilidad social de las empresas. Una mirada desde España hacia América Latina* (17-26). Madrid: Fundación Carolina.
- Casado, F. & Roser, I. (2009). *La RSE de la empresa española en América Latina*. Madrid: Fundación Carolina.
- Castelló, I. & Lozano, J. (2009). From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. *Corporate Governance*, 9(4), 373-385
- Castelló, I. & Lozano, J. (2011). Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100, 11-29.

- Castillo, A. (2002). Relaciones públicas y ética. ¿Conceptos contradictorios? En Diezhandino, P., Marinas, J. & Watt, N. (Eds.), *Ética de la comunicación. Problemas y recursos* (139-149). Madrid: Edipo.
- Claeys, A., Cauberghe, V. & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: an experimental study of the situational crisis communication theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36, 256-262.
- Codina, M. (2001b). Una ética para la profesión. En Codina, M. (Ed.), *De la ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación* (11-19). Navarra: Eunsa.
- Costa, J. (2009c). Modelización y medición de la imagen empresarial e institucional. En Costa, J. (Ed.), *Dircom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación* (213-244). Barcelona: Aldea Global.
- Cramer, J., Jonker, J. & Van der Heijden, A. (2004). Making sense of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55, 215-222.
- Cuenca, J. (2010). *El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas*. (Tesis de doctorado, Universitat Ramon Llull). Recuperado de <http://tdx.cat/handle/10803/21777>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Davis, J. (2002). *La marca. Máximo valor de su empresa*. México: Pearson.
- De Mateo, R., Bergés, L. & Sabater, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.
- Delgado, E. (2004). La marca como activo estratégico. En Jiménez, A. (Ed.), *Dirección de productos y marcas* (102-129). Barcelona: UOC.
- Deng, X., Kang, J. & Low, B. (2013). Corporate social responsibility and stakeholder value maximization: evidence from mergers. *Journal of Financial Economics*, 110, 87-109.
- Díaz, J. (2006). *Responsabilitat corporativa i sostenibilitat: actors socials, comunicació i governança*. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5129/jdp1de1.pdf?sequence=1>

- Diezhandino, P., Marinas, J. & Watt, N. (Eds.). (2002). *Ética de la comunicación. Problemas y recursos*. Madrid: Edipo.
- Dukerich, J. & Carter, S. (2000). Distorted images and reputation repair. En Schultz, M., Hatch, M. & Larsen, M. (Eds.), *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand* (97-112). New York: Oxford University Press.
- Durán, F. (2004). Guía sobre el gobierno corporativo de las sociedades cotizadas. En Fundación Empresa y Sociedad. (Eds.), *Manual de la empresa responsable* (43-67). Madrid: Cinco Días.
- Escudero, M. (2008). El ámbito del debate en España sobre la RSE. En Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Eds.), *Responsabilidad social de las empresas* (63-81). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Fernández, J. (2004). La responsabilidad social: una nueva forma de gestión empresarial. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa* (191-201). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Ferré Pavia, C. (2009). *Con faltas y a lo loco. ¿Qué es la edición periodística?* Barcelona: UOC.
- Fundación Alternativas. (2008). *La confianza social en las empresas españolas*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Fundación Empresa y Sociedad. (Eds.). (2004). *Manual de la empresa responsable*. Madrid: Cinco Días.
- García, G. & Ramírez, J. (2001). *Imagen y comunicación en temas sociales*. Zaragoza: Certeza.
- García, M. (2005). La función social de la auditoría y la RSE. En Perdiguero, T. & García, A. (Eds.), *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial* (145-168). Barcelona: PUV.
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine Egg.
- Godos, J., Fernández, R. & Martínez, A. (2011). How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 98, 531-548.

- Gómez, C. (2008). Branding ontológico. Estrategias comunicativas de responsabilidad social para el diseño de ciudadanías corporativas. *Comunicación y Medios*, 18, 177-193.
- González, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. (Tesis de doctorado, Universitat Jaume I). Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10449/gonzalez.pdf?sequence=1>
- González, J. (Ed.). (1992). *La imagen corporativa*. Madrid: Revista de Comunicación Audiovisual y Publicitaria.
- González, L. (2005). La responsabilidad social de la empresa: la posición empresarial en el debate sobre el futuro. En Perdiguero, T. & García, A. (Eds.), *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial* (71-90). Barcelona: PUV.
- González, M. (Ed.). (2009). *La comunicación responsable. Clave para el fomento de la RSE*. Barcelona: Media Responsable.
- González, S. (2013). La reputación como ventaja competitiva sostenible. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 45, 203-211.
- Granda, G. (2003). Evaluación de la gestión ética y la responsabilidad social de las empresas. En Salinas, F. (Ed.), *Responsabilidad social de las empresas y balance social* (85-92). Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Grande, I. (2002). *Marketing de los servicios sociales*. Madrid: Síntesis.
- Grant, J. (2004). *Más allá de la imagen. Influyendo en las percepciones a través del marketing*. Barcelona: Deusto.
- Guardia, R. (2004). La RSC en la gestión de la reputación: la comunicación de la RSC y el informe social. En Osorio, M. (Ed.), *La nueva empresa. Responsabilidad social corporativa* (180-189). Madrid: Voz de Papel.
- Guthey, L., Morsing, M. & Langer, R. (2006). La responsabilidad social corporativa como moda de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*, 150, 56-67.
- Harris, P. (2011). Future proofing the organization through sustainable corporate reputation. *Journal of Public Affairs*, 11(1), 1-3.
- Haywood, R. (2005). *Corporate reputation, the brand & the bottom line. Powerful proven communication strategies for maximizing value*. London: Kogan Page.



- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGraw Hill.
- Herranz, J. (2004a). La comunicación que fortalece la imagen y la reputación corporativa. En Herranz, J. & Salinas, F. (Eds.), *La comunicación en el ámbito de la economía social* (19-47). Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Herranz, J. (2004b). Divulgación de la cultura de la economía social en los medios de comunicación. En Herranz, J. & Salinas, F. (Eds.), *La comunicación en el ámbito de la economía social* (163-186). Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Herranz, J. (2010). *Cómo puede la gestión de la comunicación potenciar la marca y la reputación de las organizaciones sociales y ONG*. Universidad Europea Miguel de Cervantes, Valladolid. Trabajo sin publicación.
- Hou, J. & Reber, B. (2011). Dimensions of disclosures: corporate social responsibility (CSR) reporting by media companies. *Public Relations Review*, 37, 166-168.
- Ibáñez, J., Partal, A. & Gómez, P. (2006). *El paradigma de la ética económica y financiera*. Madrid: Marcial Pons.
- Igartua, J. & Humanes, M. (2004). *Teoría e investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- Jáuregui, R. (2004). La responsabilidad social de las empresas. En De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (Eds.), *Responsabilidad social corporativa* (133-145). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Jáuregui, R. (Ed.). (2006). *Responsabilidad social de las empresas. Una mirada desde España hacia América Latina*. Madrid: Fundación Carolina.
- Jiménez, A. (Ed.). (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: UOC.
- Jiménez, A. & Martínez, F. (2007). La auditoría de imagen. La investigación. En Jiménez, A. & Rodríguez, I. (Eds.), *Comunicación e imagen corporativa* (172-190). Barcelona: UOC.
- Jiménez, I. & González, M. (2009). Consumo, publicidad y RSC: de la fábrica a los intangibles. En Hernández, J. & Ramiro, P. (Eds.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales* (79-117). Barcelona: Icaria.
- Jonker, J. & Witte, M. (Eds.). (2006). *Management models for corporate social responsibility*. Berlin: Springer.

- Klein, N. (2005). *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.
- Kowszyk, Y., Covarrubias, A. & García, L. (2011). *El estado de la responsabilidad social empresarial en América Latina*. Santiago de Chile: Forum Empresa.
- Laczniaik, G. & Murphy, P. (2012). Stakeholder theory and marketing: moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), 284-292.
- Lichtenstein, D., Drumwright, M. & Braig, B. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68, 16-32.
- Logsdon, J. & Wood, D. (2002). Reputation as an emerging construct in the business and society field: an introduction. *Business Society*, 41, 365-370.
- López, J. (2007). El buen gobierno corporativo. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (182-197). Barcelona: RACEF.
- López, A. (Ed.). (2009). *Estrategias de la transparencia. Imposturas de la comunicación mediática*. Santiago: Universidad Santiago de Compostela.
- López, V. & Iglesias, S. (2010). Reputación y rendimiento sostenible en PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(1), 87-106.
- Losada, J. (Ed.). (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Lozano, J. (1996). Ethics and management: a controversial issue. *Journal of Business Ethics*, 15(2), 227-236.
- Lozano, J. & Sauquet, A. (1999). Integrating business and ethical values through practitioner dialogue. *Journal of Business Ethics*, 22(3), 203-217.
- Lozano, J. (Ed.). (2005). *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona: Granica.
- Lozano, J., Albareda, L. & Balaguer, R. (2006). Socially responsible investment in the spanish financial market. *Journal of Business Ethics*, 69, 305-316.
- Lozano, J. (2011). What emerges when a market emerges? *Corporate Governance*, 11(4), 315-326.

- Luff, J. (2006). The branding of CSR excellence. En Jonker, J. & Witte, M. (Eds.), *Management models for corporate social responsibility* (214-221). Berlin: Springer.
- Marín, L., Ruíz, S. & Rubio, A. (2009). The Role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 84, 65-78.
- Martín, G. & Navas, J. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas*, 12(3), 29-39.
- Mesquita, M. (2007). *El cuarto equívoco. El poder de los media en la sociedad contemporánea*. Madrid: Fragua.
- Mögele, B. & Tropp, J. (2010). The emergence of CSR as an advertising topic: a longitudinal study of German CSR advertisements. *Journal of Marketing Communications*, 16(3), 163-181.
- Moreno, A. & Capriotti, P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *Zer*, 21, 49-64.
- Morsing, M. (2006). Strategic CSR communication: telling others how good you are. En Jonker, J. & Witte, M. (Eds.), *Management models for corporate social responsibility* (238-246). Berlin: Springer.
- Murillo, D. (2007). La RSE. Por qué, cómo y hacia dónde. En Alcoberro, R. (Ed.), *Ética, economía y empresa. La dimensión moral de la economía* (203-216). Barcelona: Gedisa.
- Murillo D. & Lozano, J. (2009). Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 7-20.
- Murphy, P. & Schlegelmilch, B. (2013). Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: introduction to a special topic section. *Journal of Business Research*, 66, 1807-1813.
- Nelson, R. & Kanso, A. (2008). Employing effective leadership in a crisis. En Melewar, T. (Ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation* (141-157). New York: Routledge.

- Nielsen, A. & Thomsen, C. (2009). Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 83-93.
- O'Guinn, T. (2004). *Publicidad y comunicación integral de marca*. México: Thomson.
- Olcese, A., Rodríguez, M. & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: McGraw Hill.
- Olcese, A. (2010). *Medición y evaluación de la responsabilidad social de la empresa en las empresas del Ibex 35*. Barcelona: RACEF.
- Ordozgoiti, R. & Pérez, I. (2003). *Imagen de marca*. Madrid: ESIC.
- Orozco, J. (2010). Comunicación estratégica para campañas de publicidad social. *Pensar la Publicidad*, 4(2), 169-190.
- Orozco, J. & Torres, I. (2011). *Principios y prácticas de la publicidad*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Orozco, J. & Ferré Pavia, C. (2012b). El ADN de la marca. La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado. *Signo & Pensamiento*, 31(61), 56-71.
- Osorio, M. (Ed.). (2005). *Empresa y ética. La responsabilidad social corporativa*. Madrid: Voz de Papel.
- Öztürk, M. (2012). Do corporate social responsibility campaigns really work: cases in Turkey. *Journal of Communication and Media Technologies*, 2(1), 66-95.
- Perdiguero, T. & García, A. (Eds.). (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Barcelona: PUV.
- Pérez, R. (2005). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Perks, K., Farache, F., Shukla, P. & Berry, A. (2013). Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements. *Journal of Business Research*, 66, 1881-1888.
- Pintado, T. & Sánchez, J. (2009). La importancia de la imagen en las empresas. En Sánchez, J. & Pintado, T. (Eds.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (15-46). Madrid: ESIC.
- Podnar, K. (2008). Communicating corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 75-81.

- Pomeroy, A. & Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85, 285-301.
- Preciado, A. (2009). Gestión de la identidad corporativa en empresas periodísticas colombianas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 810-818.
- Pujadas, E. (2002). El reduccionismo del pensamiento ético contemporáneo sobre los medios. En Diezhandino, P., Marinas, J. & Watt, N. (Eds.), *Ética de la comunicación. Problemas y recursos* (23-35). Madrid: Edipo.
- Pulido, A. & Ramiro, P. (2009). Las multinacionales españolas y el “negocio de la responsabilidad” en América Latina. En Hernández, J. & Ramiro, P. (Eds.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales* (173-208). Barcelona: Icaria.
- Ramos, E. (2001). *La ética del marketing: importancia de la ética y responsabilidad social para la efectividad organizacional*. Sevilla: Caja San Fernando.
- Ramos, J. & Periañez, I. (2003). Delimitación del marketing con causa o marketing social corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social. *Cuadernos de gestión*, 3(1), 65-82.
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88, 351-366.
- Ricart, J., Rodríguez, M. & Sánchez, P. (2004). Inversión socialmente responsable. En Fundación Empresa y Sociedad. (Eds.), *Manual de la empresa responsable* (129-159). Madrid: Cinco Días.
- Robles, R. (2006). Herramientas para la gestión y la evaluación de la RSC. En Granda, G. (Ed.), *Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial. Claves para un desarrollo competitivo y sostenible* (71-83). Madrid: Cinca.
- Rochlin, S. (2004). ¿Cómo medir el impacto de los programas sociales de la empresa?. En Osorio, M. (Ed.), *La nueva empresa. Responsabilidad social corporativa* (190-216). Madrid: Voz de Papel.
- Rodríguez, J. (2004). Percepción y medida en la reputación empresarial. *Economía Industrial*, 357, 117-131.
- Rodríguez, J. (2005). La responsabilidad social corporativa. Nuevos contenidos para la comunicación empresarial. *Questiones Publicitarias*, 1(10), 143-164.

- Rodríguez, M. (2006). La responsabilidad social empresarial y los consumidores. En Jáuregui, R. (Ed.), *Responsabilidad social de las empresas. Una mirada desde España hacia América Latina* (27-41). Madrid: Fundación Carolina.
- Rodríguez, M. (2007b). Códigos de conducta. En RACEF. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (229-243). Barcelona: RACEF.
- Rodríguez, X. & Algarra, M. (2008). Medios y democracia: la teoría de la responsabilidad social. *Revista de Comunicación*, 7, 154-166.
- Runhaar, H. & Lafferty, H. (2009). Governing corporate social responsibility: an assessment of the contribution of the UN Global Compact to CSR strategies in the telecommunications industry. *Journal of Business Ethics*, 84, 479-495.
- Sagardoy, I. (2007). La dimensión de la RSE en la Unión Europea. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (135-151). Barcelona: RACEF.
- Sandulli, F. (2008). Estrategias de filantropía corporativa global: el caso de las empresas españolas en Latinoamérica. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 2(1), 100-111.
- Sanz, M. & González, M. (2005). *Identidad corporativa. Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.
- Schlesinger, M. & Alvarado, A. (2009). Imagen y reputación corporativa. Estudio empírico de operadoras de telefonía en España. *Teoría y Praxis*, 6, 9-29.
- Schmitt, B. & Simonson, A. (1998). *Marketing y estética. La gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen*. Bilbao: Deusto.
- Scholder, P., Webb, D. & Mohr, L. (2006). Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Schultz, F. (2009). *Moral communication and organization communication: on the narrative construction of social responsibility*. Ponencia presentada en ICA Conference, Berlín, Alemania.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Barcelona: Paidós.

- Sheldon, P. (1994). *La dirección ante situaciones de crisis. Cuando la imagen de la empresa está en juego*. Barcelona: Folio.
- Simmons, R., Shafer, W. & Snell, R. (2009). Effects of a business ethics elective on Hong Kong undergraduates' attitudes toward corporate ethics and social responsibility. *Business & Society*, 1-32.
- Stephen, T. (2008). Measuring the reputation and productivity of communication programs. *Communication Education*, 57(3), 297-311.
- Tennie, C., Frith, U. & Frith, C. (2010). Reputation management in the age of the worldwide web. *Trends in Cognitive Sciences*, 14(11), 482-488.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2(4), 338-358.
- Torras, L. (2009). ¿Gestión corporativa responsable o buena gestión? *Harvard Deusto Business Review*, 182, 50-64.
- Vaaland, T., Heide, M. & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9), 927-953.
- Vanhamme, J. & Grobben, B. (2009). "Too good to be true!". The effectiveness of CSR history in countering negative publicity. *Journal of Business Ethics*, 85, 273-283.
- Vázquez, M. (2009). La opacidad de la transparencia televisiva. En López, A. (Ed.), *Estrategias de la transparencia. Imposturas de la comunicación mediática* (13-36). Santiago: Universidad Santiago de Compostela.
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004c). Guía de la reputación corporativa. En Fundación Empresa y Sociedad. (Eds.), *Manual de la empresa responsable* (75-87). Madrid: Cinco Días.
- Villafañe, J. (2006b). Responsabilidad corporativa y reputación. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La Responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (221-232). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.

- Vives, A., Corral, A. & Isusi, I. (2005). *Responsabilidad social de la empresa en las pymes de Latinoamérica*. Washington: BID.
- Walsh, T., Lutz, R. & Weitz, B. (2009). Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73, 77-91.
- Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63, 279-296.

### 12.3. Webgrafía

A continuación se incluye el listado de las páginas de Internet referenciadas y consultadas para el desarrollo de la tesis doctoral.

- Agència Catalana de Notícies.** Recuperado de <http://www.acn.cat>
- Antena 3.** Recuperado de <http://www.antena3.com>
- Barcelona Televisió.** Recuperado de <http://www.btv.cat>
- Brand Asset Valuator.** Recuperado de <http://www.brandassetvaluator.be>
- Brand Channel.** Recuperado de <http://www.brandchannel.com>
- Catalunya Ràdio.** Recuperado de <http://www.catradio.cat>
- Consell de l'Audiovisua de Catalunya.** Recuperado de <http://www.cac.cat>
- Cope.** Recuperado de <http://www.cope.es>
- Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals.** Recuperado de <http://www.ccma.cat>
- Corporate Excellence.** Recuperado de <http://www.corporateexcellence.org/>
- Corresponsables.** Recuperado de <http://www.corresponsables.com/>
- Editorial Prensa Ibérica.** Recuperado de <http://www.epi.es>
- El Periódico.** Recuperado de <http://www.elperiodico.com/es>
- Einsa.** Recuperado de <http://www.einsa.com>
- Esport 3.** Recuperado de <http://www.esport3.cat>
- Estudio de Comunicación.** Recuperado de <http://www.estudiodecomunicacion.com>
- Europa Press.** Recuperado de <http://www.europapress.es>
- Forética.** Recuperado de <http://www.foretica.es>



**Fundacc.** Recuperado de <http://www.fundacc.org>

**Fundació La Marató de TV3.** Recuperado de <http://www.tv3.cat/marato>

**Fortune Magazine.** Recuperado de <http://money.cnn.com/magazines/fortune>

**Generalitat de Catalunya.** Recuperado de <http://www.gencat.cat>

**Global Compact.** Recuperado de <http://www.unglobalcompact.org>

**Global Reporting Initiative.** Recuperado de <http://www.globalreporting.org>

**Grupo Delta.** Recuperado de <http://www.grupodelta.net>

**Grupo Godó.** Recuperado de <http://www.grupogodo.com>

**Grupo Planeta.** Recuperado de <http://www.planeta.es>

**Grupo RBA.** Recuperado de <http://www.rba.es>

**Grupo RC.** Recuperado de <http://gruporeputacioncorporativa.com/>

**Grupo Zeta.** Recuperado de <http://www.grupozeta.es>

**Harris Interactive.** Recuperado de <http://www.harrisinteractive.com>

**Interbrand.** Recuperado de <http://www.interbrand.com/es>

**Intereconomía.** Recuperado de <http://www.grupointereconomia.com>

**Main Media.** Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com>

**Mediaset.** Recuperado de <http://www.mediaset.es>

**Merco.** Recuperado de <http://www.merco.info/es/countries/4-es>

**Millward Brown.** Recuperado de <http://www.millwardbrown.com>

**Observatorio de RSC.** Recuperado de <http://www.observatoriorsc.org/>

**Organización Internacional de Normalización.** Recuperado de <http://www.iso.org>

**Parlament de Catalunya.** Recuperado de <http://www.parlament.cat/web>

**Prisa.** Recuperado de <http://www.prisatv.es>

**Radio Televisión Española.** Recuperado de <http://www.rtve.es>

**Reputation Institute.** Recuperado de <http://www.reputationinstitute.com>

**Sanca.** Recuperado de <http://www.sanca.es>

**Servimedia.** Recuperado de <http://www.servimedia.es>

**Televisió de Catalunya.** Recuperado de <http://www.tv3.cat>

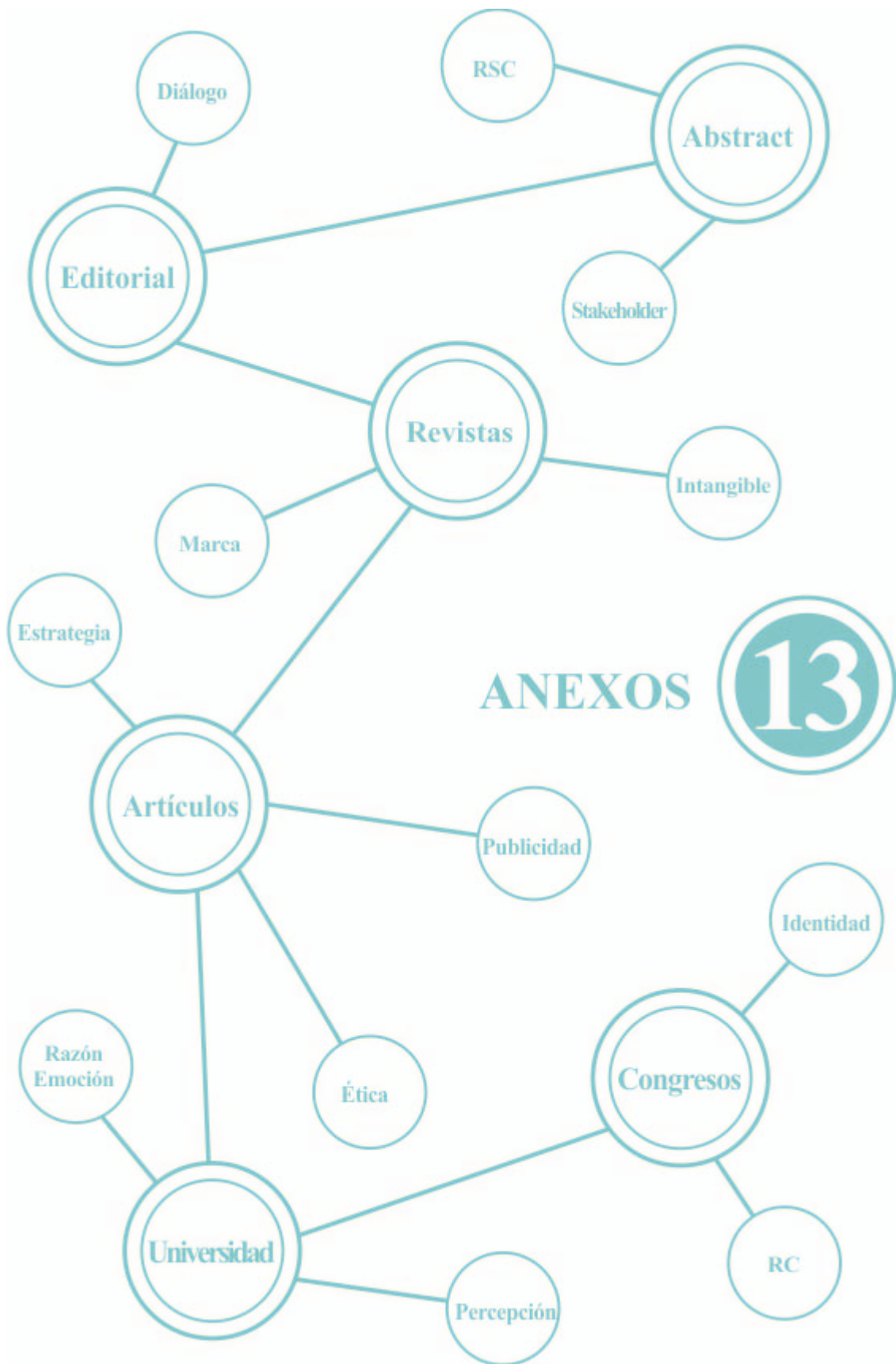
**Unidad Editorial.** Recuperado de <http://www.unidadeditorial.com>

**Unitronics.** Recuperado de <http://www.unitronics.es>

**Vocento.** Recuperado de <http://www.vocento.com>

**Wunderman.** Recuperado de <http://www.wunderman.com>







## 13. ANEXOS

### 13.1. Artículos publicados

A continuación se relacionan los 12 artículos publicados durante el proceso doctoral. Se anexan únicamente los abstracts de cada artículo por motivos de espacio, las versiones completas pueden ser consultadas en las revistas correspondientes.

Nombre: **El origen de la Responsabilidad Social Corporativa**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro

Revista: *Lecturas seleccionadas de Mercadeo*, No. 10, pp. 138 – 150

Publicación: Asociación Colombiana de Mercadeo, Medellín – Colombia (2010)

#### Resumen

La RSC ha venido ganando un espacio importante en el contexto empresarial y, sobre todo, en las nuevas teorías asociadas al marketing, a la publicidad y a la investigación académica. Son múltiples las investigaciones que se realizan en torno a la manera en que las acciones empresariales influyen en la sociedad, especialmente a través de actuaciones de responsabilidad social. A pesar de esta proliferación, todavía hay un amplio desconocimiento sobre el origen de la RSC, necesario para entender las dinámicas empresariales y las nuevas maneras de emprender acciones de mercadeo con una visión tanto estratégica como de beneficio para la sociedad.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial, estrategia corporativa, gestión empresarial, filantropía.

Nombre: **El diálogo entre empresas de comunicación y sus *stakeholders* en América y Europa**

Autor (es): Carme Ferré Pavia & Jaime Alberto Orozco Toro

Revista: *Cuadernos de Información*, No. 29, pp. 91 – 104

Publicación: Universidad Católica de Chile, Santiago – Chile (2011)

### **Resumen**

Esta investigación se aproxima a la comunicación de la gestión de la RSC con una mirada hacia los valores de la empresa y las características culturales que esa gestión destila. En el estudio de la relación entre las compañías de comunicación y sus *stakeholders*, se plantea una comparativa entre empresas americanas y europeas a través de los reportes que envían al Pacto Mundial de la ONU. Con 40 empresas estudiadas en total, se aportan datos sobre cómo conciben a los *stakeholders*, qué acciones realmente implementan con ellos y qué valores culturales emanan de estos documentos respecto al diálogo empresa-*stakeholder*. Algunas de las conclusiones apuntan a que las empresas de América dan prioridad a la educación, la paz, la justicia y la convivencia entre los integrantes de la comunidad. Por su parte, en Europa estos problemas se resuelven con códigos de ética, buenas relaciones con los *stakeholders* y acciones de filantropía en países en vías de desarrollo.

**Palabras clave:** *Stakeholders*, Responsabilidad Social Corporativa, empresas de comunicación, cultura empresarial, comparatismo cultural, diálogo.

Nombre: **Entre la máscara y la gestión global. La Responsabilidad Social Corporativa como estrategia de comunicación empresarial**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Carme Ferré Pavia

Revista: *Dircom*, No. 92, pp. 16 – 18

Publicación: Organización Dircom, Buenos Aires – Argentina (2011)

### **Resumen**

A pesar de la gran proliferación de investigaciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en todos los ámbitos (legislación, normas y procedimientos,

medioambiente, gestión empresarial, recursos humanos, entre otros), todavía son precarias las nociones que se tienen sobre la forma en que las empresas deben comunicar sus acciones. Dadas estas circunstancias, los encargados de la comunicación empresarial deben entender lo que es la RSC, pero sobre todo convertir la RSC en una forma tanto de comunicación ética como estratégica.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, RSC, empresas de comunicación, gestión y estrategia.

Nombre: **Los *stakeholders* de las empresas de comunicación en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Carme Ferré Pavia

Revista: *Folios*, No. 25, pp. 107 – 125

Publicación: Universidad de Antioquia, Medellín – Colombia (2011)

### **Resumen**

Esta investigación indaga la relación entre las empresas de comunicación en América Latina y el cono sur y sus diversos *stakeholders*. En ella también se establecen bases generales sobre qué representan los *stakeholders* según las teorías de la Responsabilidad Social Corporativa. Se pretende, entonces, conocer la forma en que las empresas de comunicación utilizan el concepto de *stakeholder*, quienes son sus *stakeholders* más importantes y qué tipo de acciones han establecido con los mismos. Para ello se realizó un estudio que plantea un formato mixto entre la panorámica conceptual y la investigación aplicada, que se centra en diez empresas de comunicación que informan de sus avances en Responsabilidad Social Corporativa al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Entre las conclusiones más importantes se evidencia que las empresas de comunicación aún no desarrollan acciones estratégicas con los diversos *stakeholders*. Esta situación es manifiesta en circunstancias en las que se ponen en marcha campañas y acciones a favor de gran variedad de grupos de interés, pero sin tener objetivos y vínculos establecidos para cada uno de ellos.

**Palabras clave:** *Stakeholders*, Responsabilidad Social Corporativa, RSC, Responsabilidad Social Empresarial, empresas de comunicación, público objetivo, estrategia de comunicación.

Nombre: **La incidencia de la RSC en la marca: del ensayismo español al científicismo anglosajón**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & David Roca Correa

Revista: *Questiones Publicitarias*, Vol. 1, No. 15, pp. 91 – 107

Publicación: Universidad de Sevilla, Sevilla – España (2011)

### **Resumen**

Este artículo describe, por un lado las investigaciones que demuestran científicamente la correlación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la marca, desde la perspectiva de la imagen y la reputación, y por el otro, el ensayismo sobre la RSC, poco asociado a las investigaciones cualitativas o cuantitativas. Los hallazgos muestran que los académicos anglosajones han desarrollado investigaciones experimentales, mientras que los españoles han dedicado mayoritariamente sus esfuerzos al ensayismo.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, marca, reputación, publicidad.

Nombre: **Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & David Roca Correa

Revista: *Sphera Pública*, No. 11, pp. 273 – 289

Publicación: Universidad Católica de Murcia, Murcia – España (2011)

### **Resumen**

El presente artículo describe la forma en que la imagen de marca y la reputación se ven afectadas por las estrategias empresariales a través de campañas publicitarias de Responsabilidad Social Corporativa. Además, se analizan los factores que determinan la evaluación de la imagen y la reputación como una forma de ponderar estos dos



elementos constitutivos de la marca, en momentos enmarcados por la comunicación estratégica con los *stakeholders*.

**Palabras clave:** Imagen de marca, reputación, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), publicidad, *stakeholders*, comunicación, relaciones públicas.

Nombre: **Els *stakeholders* de les empreses de comunicació en l'àmbit de la Responsabilitat Social Corporativa**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Carme Ferré Pavia

Revista: *Trípodos*, No. Edición Especial, pp. 291 – 299

Publicación: Universidad Ramón Llull, Barcelona – España (2011)

### **Resum**

Aquesta recerca aborda la relació entre les empreses de comunicació de l'Amèrica Llatina i el con sud i els seus stakeholders i també s'hi estableixen les bases generals sobre el que aquests representen en les teories de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC). Es pretén conèixer com usen les companyies de comunicació aquest concepte, qui són els seus principals stakeholders i les accions que han implementat amb ells. L'estudi se centra en deu empreses de comunicació que comuniquen la seva RSC al Pacte Mundial de les Nacions Unides. Entre les conclusions més destacades es troba que les empreses encara no desenvolupen accions estratègiques amb els diversos stakeholders.

**Paraules clau:** *Stakeholders*, Responsabilitat Social Corporativa, RSC, Responsabilitat Social Empresarial, empreses de comunicació, públic objectiu, estratègia de comunicació.

Nombre: **La fuerza de los *stakeholders* en el caso de “La Noria”. Ciudadanía crítica y uso de redes sociales en un análisis de la RC**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Carme Ferré Pavia

Revista: *Icono 14*, No. 3, Vol. 10, pp. 403 – 424

Publicación: Comunicación y tecnologías emergentes, Madrid – España (2012)

### **Resumen**

Esta investigación presenta un análisis de la forma en que los *stakeholders* están impactando la Reputación Corporativa de las empresas de comunicación, tomando como base la crisis que ha sufrido el programa de la cadena española Telecinco La Noria, lo que implica un estudio bibliográfico de los conceptos reputación y *stakeholders*. El análisis se centra en realizar una aproximación interpretativa crítica a la gestión de la crisis que los encargados de La Noria llevaron a cabo. Las conclusiones se enfocan en evidenciar la mala gestión de las crisis por parte de algunas empresas de comunicación, el nuevo poder que ejercen los *stakeholders*, su influencia en la Reputación Corporativa y finalmente, las posibilidades que las acciones de Responsabilidad Social Corporativa pueden brindar ante la necesidad de un diálogo transparente con los grupos de interés, sobre todo en un contexto de extensión de las redes sociales.

**Palabras clave:** Reputación, *stakeholders*, empresas de comunicación, crisis, diálogo.

Nombre: **El ADN de la marca. La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Carme Ferré Pavia

Revista: *Signo & Pensamiento*, No. 61, Vol. 31, pp. 56 – 71

Publicación: Universidad Javeriana, Bogotá – Colombia (2012)

### **Resumen**

Aún hoy, en plena sociedad del conocimiento, se tienen límites conceptuales con relación a aspectos tan fundamentales como la identidad, la imagen y la reputación de marca. Incluso en donde mayores dificultades se presentan es en las posibilidades de

evaluación y medición de cada uno de estos conceptos ligados a la reputación empresarial. Así, la marca, como el elemento fundamental de las empresas del presente siglo, se ve obligada a indagar nuevas formas de interpretar sus acciones estratégicas, con el único objetivo de continuar conformando la estructura de la marca, el ADN que la diferencia y que le permite contrastar sus resultados a partir de evaluaciones y mediciones fiables, en un contexto donde la transparencia, ante el alud de comunicación, se plantea casi como una exigencia.

**Palabras clave:** Imagen, identidad, reputación, marca, *stakeholders*.

Nombre: **Entre la Razón y la Emoción. Construcción de *imagen y reputación en la mente de los consumidores***

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Omar Muñoz Sánchez

Revista: *Doxa Comunicación*, No. 15, pp. 151 – 174

Publicación: Universidad CEU San Pablo, Madrid – España (2012)

### **Resumen**

El presente artículo analiza la manera en que las empresas construyen imagen y reputación en la mente de sus *stakeholders*, a partir de procesos de comunicación estratégica. Debido a que persisten problemas para identificar las diferencias entre identidad, imagen y reputación, se realiza un estudio bibliográfico que permita dilucidar estas discrepancias conceptuales, para posteriormente identificar la forma en que los diferentes públicos perciben la comunicación empresarial y, cómo dichas percepciones se procesan en el cerebro de los consumidores. Se exploran también, la estructura de pensamiento de los stakeholders y, la forma en que se genera la conexión entre imagen-reputación-consumidor.

**Palabras clave:** Imagen, reputación, percepción, pensamiento, marca.

Nombre: **La comunicación estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Carme Ferré Pavia

Revista: *Razón & Palabra*, No. 83, pp. 1 – 20

Publicación: Razón y Palabra, México D.F. – México (2013)

### **Resumen**

Las campañas de publicidad y de comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa han impactado de manera sustancial a los *stakeholders* de las empresas que implementan estas acciones estratégicas. El manejo de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa requiere una organización comprometida con la ética y la transparencia, además de un diálogo constante con los grupos de interés. Los beneficios de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en la marca son evidentes en los ámbitos de la reputación, la imagen, la lealtad de los consumidores y el reconocimiento social, pero las organizaciones deben asumir este tipo de acciones estratégicas como una parte intrínseca de su responsabilidad y no como un lavado de cara que les sirva como escudo anticrisis. Este artículo de reflexión elabora un estado del arte sobre el tema y propone qué tipo de acciones pueden colaborar a ese éxito comunicativo.

**Palabras Clave:** Comunicación empresarial, Responsabilidad Social Corporativa, estrategia comunicativa, *stakeholders*, reputación, marca.

Nombre: **Identidad e imagen: los valores intangibles de la marca**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Carme Ferré Pavia

Revista: *Actas de Diseño*, No. 15, pp. 73 – 78

Publicación: Universidad de Palermo, Buenos Aires – Argentina (2013)

### **Resumen**

Esta investigación tiene varios propósitos. Por una parte, esta dirigida a evidenciar algunos vacíos conceptuales existentes sobre dos nociones principales de la marca: la identidad y la imagen; Por otra, pretende reconocer la valoración de la marca como un

factor primordial en el desarrollo de la actividad publicitaria, el diseño y el marketing. Por tanto, el estudio se enmarca dentro de un campo que reflexiona sobre la imagen de marca y la identidad, identificando las herramientas metodológicas que se han utilizado para valorar las percepciones de los consumidores.

**Palabras clave:** Marca, imagen, identidad, publicidad, comunicación, público objetivo, estrategia.

### 13.2. Comunicaciones en congresos

A continuación se relacionan las 6 comunicaciones realizadas en congresos durante el proceso doctoral. Se anexan únicamente los abstracts por motivos de espacio, las versiones completas pueden ser consultadas en las memorias de los congresos.

Nombre: ***Stakeholders* y diálogo ético en las empresas de comunicación**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Carme Ferré Pavia

Evento: I Congreso Internacional de ética de la Comunicación

Organizador: Universidad de Sevilla (España), marzo 29 al 31 de 2011

#### **Resumen**

Esta investigación toma como objeto de estudio a los informes al Pacto Global de Naciones Unidas por parte de empresas de comunicación de España y América Latina. A través de su análisis se valora el protagonismo de los *stakeholders* y la actividad que las empresas generan con estos, con el fin de evaluar si en un marco de gestión de la RSC se da realmente un diálogo transparente y ético entre la empresa y sus grupos de interés.

**Palabras clave:** *Stakeholders*, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ética empresarial, empresas de comunicación, comunicación de progreso.

Nombre: **Marca en el cerebro. Los nuevos horizontes de la estrategia de marca**  
Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Omar Muñoz Sánchez  
Evento: I Encuentro de Red Latinoamericana de Investigadores en Publicidad  
Organizador: Universidad Central (Colombia), mayo 27 y 28 de 2011

### **Resumen**

Cada día la comunicación publicitaria enfrenta nuevos desafíos para lograr vínculos duraderos entre los *stakeholders* y las marcas. Los avances tecnológicos, la hiperfragmentación de los mercados y las nuevas formas de comunicación hacen que las marcas adquieran, en muchos casos, un valor incalculable para las empresas. Cada vez más disciplinas estudian al consumidor desde sus respectivos campos de estudio; la psicología cognitiva y la neurociencia están realizando estudios importantes sobre el funcionamiento del cerebro y los procesos mentales en la toma de decisión de los consumidores. Las marcas están aprovechando estos nuevos conocimientos para generar estrategias de comunicación más acertivas y efectivas.

**Palabras Clave:** Marca, *stakeholders*, estrategia, pensamiento estratégico, psicología cognitiva.

Nombre: **La comunicación empresa-*stakeholders*: una brecha en un mundo mediado**  
Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Carme Ferré Pavia  
Evento: VI International Conference Communication and Reality  
Organizador: Universidad Ramón Llull (España), junio 30 a julio 1 de 2011

### **Resumen**

La comunicación estratégica es hoy en día una obligación para cualquier empresa. La proliferación de organizaciones que buscan una relación constante con sus diversos grupos de interés ha generado una explosión de mensajes, no sólo desde la simple perspectiva comercial, sino sobre todo desde la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Esta circunstancia ha permitido que las teorías asociadas a los *stakeholders* sean bastante prolíficas, pero en contraposición, la práctica demuestra

una realidad diferente. Esta aparente dicotomía abre la discusión sobre lo que las empresas deben comunicar a sus *stakeholders* y la manera estratégica en que realidad lo hacen.

**Palabras clave:** *Stakeholders*, Responsabilidad Social Corporativa, RSC, empresas de comunicación, estrategia de comunicación.

Nombre: **Los índices de Reputación Corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Carme Ferré Pavia

Evento: III Congreso Asociación Española de Investigación de la Comunicación

Organizador: Universidad Rovira i Virgili (España), enero 18 al 20 de 2012

### **Resumen**

Dadas las dificultades existentes en los ámbitos académicos y comerciales para evaluar la Reputación Corporativa de las empresas, el artículo examina las herramientas de análisis a través de índices de reputación y su impacto en diversos tipos de *stakeholders*. Se exploran las discrepancias entre autores e investigadores que han originado disparidad entre los conceptos de imagen de marca, identidad y reputación y esto se complementa con una visión general de los distintos índices de Reputación Corporativa de aplicación en grandes empresas. Finalmente, se propone una pragmática herramienta de medición de la RC en empresas de comunicación, como eje conector que permita evaluar la forma en que los *stakeholders* perciben atributos tan importantes para estas organizaciones como la transparencia, la calidad percibida, la ética o la propia Responsabilidad Social Corporativa.

**Palabras clave:** Reputación Corporativa, empresas de comunicación, imagen e identidad, índices de reputación.

Nombre: **El impacto de los *stakeholders* en la Reputación Corporativa**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Carme Ferré Pavia

Evento: XXVII Congreso Internacional de Comunicación – CICOM

Organizador: Universidad de Navarra (España), marzo 22 y 23 de 2012

### **Resumen**

Esta investigación presenta un análisis de la forma en que los *stakeholders* están impactando la Reputación Corporativa de las empresas de comunicación, teniendo como base la crisis que ha sufrido el programa de la cadena española Telecinco La Noria, lo que implica un estudio bibliográfico de los conceptos reputación y *stakeholders*. El análisis se centra en realizar una aproximación interpretativa crítica a la gestión de la crisis que los encargados de La Noria llevaron a cabo. Las conclusiones se enfocan en evidenciar la mala gestión de las crisis por parte de algunas empresas de comunicación, el nuevo poder que ejercen los *stakeholders* en la marca, su influencia en la Reputación Corporativa y finalmente, las posibilidades que las acciones de Responsabilidad Social Corporativa pueden brindar ante la necesidad de un diálogo transparente con los grupos de interés, sobre todo en un contexto de extensión de las redes sociales.

**Palabras clave:** Reputación, *stakeholders*, empresas de comunicación, crisis, diálogo.

Nombre: **Las complejas percepciones de la marca. La relación imagen-reputación en la mente de los consumidores**

Autor (es): Jaime Alberto Orozco Toro & Omar Muñoz Sánchez

Evento: II Encuentro de Red Latinoamericana de Investigadores en Publicidad

Organizador: Universidad Autónoma de Occidente (Colombia), junio 7 y 8 de 2012

### **Resumen**

El presente artículo analiza la manera en que las empresas construyen imagen de marca y reputación en la mente de sus *stakeholders*, a partir de procesos de comunicación estratégica de su identidad corporativa. Debido a que aún persisten problemas para identificar, en los ámbitos académicos y empresariales, las diferencias significativas



entre identidad e imagen, y más sutiles entre imagen y reputación, se realiza un estudio bibliográfico con el objetivo de dilucidar estas discrepancias conceptuales, para posteriormente identificar la forma en que los diferentes grupos de interés perciben la comunicación empresarial y cómo dichas percepciones se procesan en el cerebro de los consumidores. Se exploran también, la estructura de pensamiento de los *stakeholders* y, la forma en que se genera la conexión entre la imagen-reputación-consumidor, como instrumento de partida para conocer los vínculos entre la marca y sus *stakeholders*, en momentos en que se despierta un importante interés por determinar la forma más efectiva de comunicación, si la mediada por la razón o aquella con alto impacto emocional.

**Palabras clave:** Imagen, reputación, percepción, pensamiento, marca, *stakeholders*.