



Aproximación a un modelo de medición de la reputación
corporativa para las Entidades del Tercer Sector de Acción Social
Determinación de dimensiones, variables y públicos

Doctoranda
María Pallarés Renau

Directora
Dra. M^a Lorena López Font

TESIS DOCTORAL
Junio 2021

Programa de Doctorado en Ciencias de la Comunicación

Comunicación, publicidad y cultura digital

Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I



Aproximación a un modelo de medición de la reputación corporativa para las Entidades del Tercer Sector de Acción Social: Determinación de dimensiones, variables y públicos.

Memoria presentada por María Pallarés Renau para optar al grado de doctora por la Universitat Jaume I

Doctoranda

María Pallarés Renau



Directora

Dra. M^a Lorena López Font



Castellón de la Plana, Junio 2021

La presente Tesis Doctoral ha recibido financiación por parte del Proyecto de investigación con referencia UJI-B2018-27 (código 181417) bajo el título Medición de la reputación corporativa de Cruz Roja española: creación de un modelo para el tercer sector.



Licencia CC Reconocimiento - Compartir igual (BY-SA).

*A Xavi,
un pasito más juntos.*

Agradecimientos

Parece increíble, varios años esperando a que llegue este momento y ahora que ha llegado, una solo puede pensar en no olvidarse de nadie. Por lo que a riesgo de que ocurra, mi mayor gratitud para todas y cada una de las personas que de algún modo me han ayudado en este recorrido.

Mis primeros agradecimientos son para mi directora de tesis, Lorena López Font por acompañarme en este viaje desde el principio. Te has convertido en parte de mi familia y en el mejor de los ejemplos a seguir. Gracias por tu implicación en este trabajo, la generosidad, el rigor, el esfuerzo, el aliento y confiar en mis posibilidades (más que yo misma). Gracias por todo, de todo corazón (en corpóreas, mayúscula y purpurina). *Seguiremos caminando hacia el verano para dejar atrás la primavera.*

Gracias al Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I por su acogida. A su director Javier Marzal por su amabilidad, preocupación y dedicación para que este doctorado llegase a buen puerto. A Alicia Bruno, por su impagable entrega, estar siempre pendiente de todos nosotros y su eterno ánimo. Y a todos los y las que primero como *profes* y ahora como *compis* siguen compartiendo conmigo su tiempo, su conocimiento y han estado pendientes de mí en este proceso. Especialmente a Susana, siempre atenta y dispuesta a compartir su experiencia y su desinteresada ayuda; a Rocío por alentarme durante esta travesía y facilitar siempre el trabajo; y a Mayte y Chelo, por las llamadas, ánimos y risas, pero sobre todo, por mostrarme siempre su cariño.

A Dani por ese montón de reflexiones en *barbecho*, la dispersión en los cafés, las risas y compartir su siempre creativa visión de esta maravillosa profesión conmigo. Gracias por tus genialidades y compañía; el camino sin ti hubiese sido más duro sin duda. A Marta por su refuerzo incondicional y hacerme uno de los mejores regalos, su amistad. También a Jota por su ayuda en la labor de maquetación de este trabajo.

A todos y cada uno de los profesionales que han dedicado su tiempo a participar en el desarrollo del proyecto, gracias por la generosidad y acercar vuestra realidad a la propuesta planteada para favorecer mi aprendizaje.

También quiero aprovechar estas líneas para dar las gracias a la familia, la que nos toca y la elegida.

A mis gorditos top, mis amigos de toda la vida por hacer de cada quedada un acontecimiento memorable y animarme durante estos años con la ilusión de los que llegarán después, os quiero un montón. También a los que se han ido sumando porque llegaron como compañeros de trabajo o de carrera y ahora son fundamentales en mi vida. Gracias a todos por todo.

A mi mejor amiga Ana, incondicional e imprescindible, por todos los momentos inolvidables y compartir conmigo a tu maravillosa familia, que ahora también es la mía.

A mis abuelos Vicente y José, mi mejor ejemplo de vida y a los que he añorado muchísimo en este proceso; ellos me han dejado el mayor legado por regalarme que su recuerdo vaya siempre acompañado de la mejor sonrisa. A mis padres por su comprensión y disculpar cada ausencia: Gracias mamá por los *ratitos de vuelta*. Papá, gracias por cuidarnos y arroparnos, por tu paciencia, tu sostén y estar para lanzar ese salvavidas emocional que confirma la mejor de las hipótesis: *el drama se combate con sonrisas*. Y a mi hermana, mi niña, sabes que siempre estaré a tu lado, no encuentro palabras para decirte lo importante que eres y ha sido tu soporte estos años; prometo devolverte todos los achuchones que no nos hemos dado.

Mis últimas líneas son para mi compañero de vida, mi mejor amigo, mi fuerza y mi paz. Sé que estas no hubiesen llegado sin ti a mi lado Xavi. Gracias por el apoyo permanente e incondicional, las miradas serenas, las sonrisas cargadas de comprensión y convertir tus abrazos en mi mejor refugio. Si en el amor hubiesen deudas la mía contigo sería eterna, TE QUIERO.

Resumen

El papel de la gestión de la reputación es crucial para la construcción de compañías sólidas, competentes y confiables. Esa reputación empieza con el reconocimiento y la clara diferenciación por parte de los stakeholders de las actividades concretas y del comportamiento corporativo de esas compañías.

La aparición exponencial, a lo largo de la segunda mitad del s. XX y ya en el s. XXI, de monitores de medición de la reputación corporativa, es una consecuencia de la importancia y del foco hacia este activo intangible. Sin embargo, estos monitores de medición no han atendido a la peculiaridad de la Reputación de las entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS), descubriendo así una oportunidad de investigación, aplicando la reflexión sobre la trascendencia de la gestión y medición de la reputación de grandes corporaciones al ámbito de las ONG.

En este sentido, considerando la reputación como fenómeno multidimensional y poliocular, se plantea una investigación cualitativa que empieza con el método comparativo de Merco y RepTrak como punto de partida; y continúa con un análisis de contenido de las memorias de OXFAM Intermón, UNICEF, Save The Children, Cáritas y Cruz Roja. La convergencia de ambos procedimientos favorece la localización de dimensiones, atributos y públicos para configurar una propuesta de medición de la reputación corporativa adaptada a la idiosincrasia, lenguaje, comportamiento y cultura del TSAS, contrastada con 3 perfiles de expertos (profesionales de la consultoría de comunicación y gestión de intangibles, académicos cuyas investigaciones atienden al objeto de estudio y cargos de responsabilidad en ONG).

Así, la presente tesis expone como resultado la propuesta del Modelo RTS (Medidor de la Reputación para las entidades del TSAS). Un instrumento de evaluación definido por 5 dimensiones configuradas por 30 atributos, susceptibles de ser valoradas por 12 públicos configurados por más de 50 colectivos.

Índice General

	Página
Capítulo 1. Introducción, planteamiento y metodología de la investigación	023
1.1. Justificación e interés del tema elegido	023
1.2. Objetivos de la investigación	027
1.3. Hipótesis de la investigación	029
1.4. Metodología y estructura de la investigación	029
1.5. Tipología de fuentes utilizadas	033
Capítulo 2. Reputación corporativa: Concepto e implicaciones	037
2.1. Reputación Corporativa	037
2.2. Stakeholders, generadores de reputación y fuente de ventaja competitiva	047
2.3. Gestión de la reputación. Recursos tácticos y herramientas de la comunicación corporativa	049
2.4. Conclusiones del capítulo	053
Capítulo 3. Profesionalización de la comunicación en el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) en España	059
3.1. Aproximación a la definición del TSAS en España	059
3.2. Comunicación como factor clave de desarrollo en las entidades del TSAS	063
3.3. Relación básica y herramientas de comunicación de las entidades del TSAS con sus stakeholders	068
3.4. Conclusiones del capítulo	080
Capítulo 4. Métricas de reputación: Revisión historiográfica de monitores	085
4.1. Necesidad de “tangibilizar” el intangible	085
4.2. Historia y aparición de los principales Indicadores para la medición de la Reputación Corporativa	087
4.3. Principales procedimientos para el desarrollo de herramientas de medición reputacional	096
4.4. Localización de modelos de evaluación aplicados al TSAS	098
4.5. Conclusiones del capítulo	109

	Página
Capítulo 5. Metodología para la identificación y contraste de variables para la aproximación a un modelo de evaluación de la reputación del tercer sector	117
5.1. Justificación del uso de técnicas metodológicas de investigación cualitativa	117
5.2. Fase I: Metodología y muestra para la identificación de dimensiones, atributos y públicos en las herramientas de monitorización	120
5.3. Fase II: Metodología para la localización de variables y públicos en las memorias anuales de las entidades del TSAS	126
5.4. Fase III: Metodología de contraste de resultados (públicos y variables) con expertos, partiendo de los obtenidos tras la Fase I y II	136
Capítulo 6. Merco y RepTrak: Comparación cualitativa de atributos, variables y públicos	141
6.1. Introducción	141
6.2. Objetivos, metodología y muestra	142
6.3. Análisis comparativo	143
6.3.1. Procedimiento y metodología de medición (2018)	143
6.3.2. Variables consideradas (2018)	152
6.3.3. Públicos contemplados (2018)	154
6.3.4. Evolución e histórico de resultados (2015 -2018)	159
6.4. Discusión y principales críticas a los modelos	166
Capítulo 7. Localización de variables asociadas a la información proporcionada en las memorias anuales de las principales ONG	169
7.1. Introducción	169
7.2. Objetivos, metodología y muestra de las entidades del TSAS	170
7.3. Análisis de contenido	171
7.3.1. Estructura informativa: Ítems contemplados en las memorias	171
7.3.2. Términos en los que se presenta la organización: misión, visión y valores	176
7.3.3. Ámbito y líneas de actuación: cobertura territorial y programas	182
7.3.4. Recursos gestionados y colectivos implicados: volumen de ingresos, procedencia y públicos cuantificados	186
7.4. Principales Inferencias sobre el emisor	194

	Página
Capítulo 8: Presentación de resultados y conclusiones iniciales de la FASE I y FASE II para su contraste con expertos (FASE III).	203
8.1. Introducción	203
8.2. Objetivos, metodología y muestra	203
8.3. Dimensiones y atributos configuradores de reputación del TSAS	204
8.4. Públicos de interés para las entidades del TSAS	213
8.5. Metodología y pesos	221
8.6. Exposición para la valoración y validación del modelo para la evaluación de la reputación de entidades del TSAS	227
Capítulo 9. Presentación de resultados y conclusiones tras el contraste con expertos	241
9.1. Introducción	241
9.2. Presentación y análisis de resultados de los cuestionarios realizados por expertos	242
9.2.1. Valoración de dimensiones en términos de pertinencia	242
9.2.2. Valoración de públicos en términos de adecuación	247
9.2.3. Valoración del sistema de pesos y evaluación, en términos de acuerdo	254
9.3. Revisión del modelo propuesto: aportaciones por parte de los expertos	258
Capítulo 10. Presentación del Modelo RTS: Medidor de la Reputación para las Entidades del TSAS	273
Capítulo 11. Conclusiones finales	287
11.1. Introducción	287
11.2. Verificación de la hipótesis	288
11.3. Consecución de los objetivos propuestos	292
11.4. Limitaciones de la investigación	302
11.5. Futuras líneas de investigación	302
Capítulo 12. Bibliografía general. Fuentes documentales y referencias consultadas	305

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Esquema de las fases y estructura de la investigación	033
Figura 2. Definición de la reputación corporativa	039
Figura 3. Esquema de definición de la reputación corporativa	054
Figura 4. Modelo de gestión de la reputación corporativa	056
Figura 5. Actualización en 2020 de los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas para las ONG	100
Figura 6. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia con el peso asignado a cada criterio para el computo de la puntuación total	101
Figura 7. Aparición de herramientas de medición y avances en materia reputacional	111
Figura 8. Aparición de propuestas de aproximación para la medición de la reputación en el TSAS	113
Figura 9. Gráfico ONG más notorias mencionadas de forma espontanea	133
Figura 10. Gráfico ONG más notorias a nivel sugerido	134
Figura 11. Gráfico ONG con las que más se ha colaborado en alguna ocasión	135
Figura 12. Gráfico ONG más consideradas	135
Figura 13. Email para la solicitud de información	138
Figura 14. Dimensiones y variables a evaluar por cada grupo de expertos	145
Figura 15. Ponderaciones utilizadas en la elaboración del Ranking final de Merco	147
Figura 16. Esquema de funcionamiento de la metodología Merco	148
Figura 17. El modelo RepTrak	150

	Página
Figura 18. Agregación ponderada de pesos e indicador general de la reputación	150
Figura 19. Ficha técnica RepTrak España 2018	152
Figura 20. Públicos contemplados en Merco	156
Figuras 21 y 22. Muestra equilibrada del público de RepTrak	158
Figura 23. Índice de contenidos Memoria de sostenibilidad 2017 Cruz Roja Española	174
Figura 24. Página interior Memoria de UNICEF Comité Español 2017	174
Figura 25. Doble página interior Memoria anual 2017 Save the Children España	174
Figura 26. Tuit Campaña #CierraUNICEF	182
Figura 27. Recursos invertidos por programa y procedencia de fondos de Cáritas Española	187
Figura 28. Recursos invertidos por programa y procedencia fondos de Cruz Roja Española	187
Figura 29. Cierre del ejercicio OXFAM Intermón	188
Figura 30. Gastos e ingresos Unicef comité Español	188
Figura 31. Distribución de ingresos y gastos de Save the Children	189
Figura 32. Cierre del ejercicio 2017-2018 OXFAM Intermón. Extracto alusivo a programas	197
Figura 33. Causas de trabajo OXFAM Intermón	197
Figura 34. Exposición simplificada en términos de homólogos Freeman (1984) - TSAS*	214
Figura 35. Cálculo Reputación global del TSAS	221
Figura 36. Cálculos para la obtención de resultados de atributos y dimensiones	223
Figura 37. Adaptación tasa de rentabilidad o retorno para conocer evolución de variables en el TSAS	224
Figura 38. Cálculo del valor de la dimensión Actuación y Alcance y adaptación según atributos y variables	224
Figura 39. Nivel de Pertinencia de las dimensiones propuestas	243
Figura 40. Pertinencia de atributos y variables que componen la dimensión Rendición de Cuentas.	243
Figura 41. Pertinencia de atributos y variables que componen la dimensión Actuación y Alcance.	244
Figura 42. Pertinencia de atributos y variables que componen la dimensión Reputación Interna.	245

	Página
Figura 43. Pertinencia de atributos y variables que componen la dimensión Liderazgo.	246
Figura 44. Pertinencia de atributos y variables que componen la dimensión Comunicación.	246
Figura 45. Nivel de Adecuación de los públicos matriz propuestos.	247
Figura 46. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen los públicos matriz: 1) Dirección, 2) Trabajadores y Voluntarios y 3) Socios y colaboradores	248
Figura 47. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen el público matriz: 4) Donantes y participantes	249
Figura 48. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen el público matriz: 5) Beneficiarios	250
Figura 49. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen los públicos matriz: 6) Proveedores y Acreedores, 7) Competencia y 8) Gobierno	251
Figura 50. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen el público matriz 9) Especialistas en el TSAS	252
Figura 51. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen los públicos matriz: 10) Líderes de opinión y 11) Medios de comunicación	253
Figura 52. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen el público matriz 12) Sociedad Civil	253
Figura 53. Nivel de Acuerdo con la equivalencia de pesos para las dimensiones	254
Figura 54. Nivel de Acuerdo con la incidencia de públicos	255
Figura 55. Nivel de Acuerdo con la Estructura, el Contenido, El Sistema de calificación y la Incorporación de NS/NC	255
Figura 56. Nivel de Acuerdo con el sistema de promedios	256
Figura 57. Nivel de Acuerdo con el sistema de promedios en dos niveles	257
Figura 58. Nivel de Acuerdo con la no incorporación de respuestas NS/NC en los cálculos	257

Índice de tablas

	Página
Tabla 1. Herramientas para gerenciar la reputación	052
Tabla 2. Modelos de gestión de reputación	052
Tabla 3. Stakeholders propuestos para las entidades del TSAS	070
Tabla 4. Síntesis y ejemplos de Iniciativas y buenas prácticas de trabajo en red en España	078
Tabla 5. Peso y sub-criterios del modelo EFQM en 2020	102
Tabla 6. Resumen de indicadores propuestos para la evaluación y gestión de las ONG de Herranz-Bascones (2007)	104
Tabla 7. Proceso de generación del marco empírico	118
Tabla 8. Criterios, herramientas y evidencias que avalan la muestra	120
Tabla 9. Muestra Fase I y tipología de métrica	121
Tabla 10. Orígenes y promotores de Merco	123
Tabla 11. Orígenes y promotores de RepTrak	123
Tabla 12. Muestra Fase II. Pertenencia y posición según criterios	128
Tabla 13. ONGD calificada por la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo	129
Tabla 14. ONGD calificada por la AECID, pertenecientes a la coordinadora y posición que ocupan en el ranking Kantar Millward Brown - AEFr según variables	132
Tabla 15. Datos básicos de Cáritas Española, Cruz Roja Española, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF	136
Tabla 16. Datos y estructura básica para la realización del contraste	137
Tabla 17. Listado de participantes en el cuestionario	139
Tabla 18. Objetivos, metodología y muestra Capítulo 6	142
Tabla 19. Dimensiones y atributos de MERCO y RepTrak	153
Tabla 20. Determinación de públicos Merco y RepTrak	155

	Página
Tabla 21. Dimensiones y atributos Merco España (2015 - 2018)	161
Tabla 22. Dimensiones y atributos RepTrak España (2015 -2018)	162
Tabla 23. Nº de empresas susceptibles de valoración y tamaño de la muestra (2015 - 2018)	164
Tabla 24. Top ten histórico de resultados Merco y RepTrak (2015 - 2018)	165
Tabla 25. Objetivos, metodología y muestra Capítulo 7	171
Tabla 26. Datos básicos del documento (Memorias)	172
Tabla 27. Estructura de las memorias pre sentadas en 2017 por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF. Orden de aparición de los ítems contemplados	173
Tabla 28. Cobertura territorial en 2017 en el ámbito internacional de Cáritas, Cruz Roja, OXFAM-Intermón, Save The Children y UNICEF	183
Tabla 29. Líneas de actuación en 2017 en el ámbito internacional de Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF	184
Tabla 30. Recursos disponibles en términos absolutos por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF en 2017	189
Tabla 31. Públicos detectados en las memorias presentadas en 2017 por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF. Orden de aparición de los ítems contemplados	190
Tabla 32. Otros colectivos mencionados en 2017 por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF	193
Tabla 33. Apartados y resumen del contenido de los apartados. 3º, 4º, 5º y 6º del índice Memoria 2017 de Cáritas (pp.10-32)	195
Tabla 34. Apartados y resumen del contenido de los apartados. 5º - 13º Memoria anual 2017 Save the Children (pp.8-25)	196
Tabla 35. Resumen de contenido del apartado “3º ¿Qué hemos hecho?” Memoria 2017-2018 de OXFAM Intermón (pp.12-21)	197
Tabla 36. Expresiones destacada Misión y Visión Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF	198
Tabla 37. Valores de Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF	200
Tabla 38. Objetivos, metodología y muestra del Capítulo 8	204

	Página
Tabla 39. Extracto de dimensiones y variables/ atributos de Merco y RepTrak (2018).	205
Tabla 40. Localización y traslación de la 1ª dimensión	206
Tabla 41. Localización y traslación de la 2ª dimensión	208
Tabla 42. Localización y traslación de la 3ª dimensión	209
Tabla 43. Localización y traslación de la 4ª dimensión	211
Tabla 44. Localización y traslación de la 5ª dimensión	212
Tabla 45. Públicos localizados en el Capítulo 3 vs Públicos propuestos para el modelo	214
Tabla 46. Propuesta de stakeholders evaluadores de la reputación para el TSAS	220
Tabla 47. Tipificación alfanumérica para la formulación de cálculos	222
Tabla 48. Cuestionario para la recogida de datos	225
Tabla 49. Resultados en términos porcentuales de la configuración del cuestionario para la obtención de respuestas	256
Tabla 50. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de las dimensiones	258
Tabla 51. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de los atributos y variables que componen las dimensiones Rendición de Cuentas, Liderazgo y Capacidad para Comunicar	259
Tabla 52. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de los atributos y variables que componen las dimensiones Alcance y Actuación, Reputación Interna y Liderazgo	259
Tabla 53. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de los públicos matriz	262
Tabla 54. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de la composición del público matriz 4) Donantes y Participantes	263
Tabla 55. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de la composición del público matriz 9) Especialistas en el TSAS	264
Tabla 56. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de la composición del público matriz 12) Sociedad Civil	265
Tabla 57. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de la composición de los públicos matriz con mayores niveles de acuerdo	267
Tabla 58. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones del sistema de pesos y cálculos	271

Índice del capítulo 1

1.1.	Justificación e interés del tema elegido	23
1.2.	Objetivos de la investigación	27
1.3.	Hipótesis de la investigación	29
1.4.	Metodología y estructura de la investigación	29
1.5.	Tipología de fuentes utilizadas	33

Capítulo 1

Introducción, planteamiento y metodología de la investigación

1.1. Justificación e interés del tema elegido

Inmersos en lo que Manuel Castells (2001) divulgó como Nueva Economía, prescindir de la inversión en intangibles como educación, investigación y desarrollo, parece hoy imposible. El interés ya no recae en la materia, sino en la manera; una nueva racionalidad que encuentra en la ética y la sostenibilidad la razón profunda del cambio de paradigma en la comunicación empresarial, ocurrido en los primeros años del actual milenio como apuntaba Villafañe (2012).

Un contexto en el que, para las organizaciones, se hace imprescindible la capacidad de adaptación y la adopción de la filosofía que en él impera. Una filosofía que ha de alejarse del plano metafísico para hallar en las prácticas responsables y la transparencia comunicativa, la generación de vínculos sólidos con los que han de convertirse en la razón de ser de las mismas, sus stakeholders. Más aún, en aquellas entidades cuya contribución reside en la actividad desinteresada y altruista con el objetivo de reducir las desigualdades favoreciendo el desarrollo de una sociedad solidaria e inclusiva.

La petición por parte de la sociedad a las corporaciones de adoptar en su ámbito interno comportamientos más democráticos y participativos, y al mismo tiempo el requerimiento de una mayor transparencia relativa a su impacto social y ambiental como indicaba Balas (2010),

una década después, se ha convertido en una exigencia poniendo de relieve, todavía más si cabe, el hecho de que el *Corporate* juega un papel determinante en la construcción de una compañía sólida y competente.

Una nueva lógica que sitúa como base de la diferenciación y fuente de generación de valor, la gestión de los activos intangibles, entre los que destaca la reputación por armonizar “[...] las lógicas fuertes de la empresa (los resultados económico-financieros, la oferta comercial, la innovación...) con sus políticas débiles (la gestión de personal, la ética, la responsabilidad corporativa...)” (Villafañe, 2012, p.10). Un mercado que reclama mayores dosis de comportamiento estratégico como actores de lo que hoy se denomina economía de la reputación, basada:

en indicadores no financieros -como la reputación, la marca, la satisfacción de los clientes, el compromiso de los empleados- Estos indicadores no financieros nos dicen cómo vamos a crear riqueza en el futuro, frente a los indicadores financieros que nos hablan sobre cómo hemos generado resultados financieros en el pasado. Se trata de incorporar la visión a largo plazo, la visión multistakeholder que son las bases de una refundación del sistema económico vigente. (Alloza y Benavides, 2012).

En este contexto, gestión y medición de reputación parecen imposibles de disociar y en los últimos tiempos, la aparición exponencial de monitores como Merco, Fortune, Índice Cravens, RepTrak, etc. y otras aproximaciones metodológicas multistakeholder, ponen de manifiesto la utilidad y beneficios que para las organizaciones supone conocer la percepción que los grupos de interés tienen sobre su actividad y repercusión en el entorno.

Sin embargo, estas herramientas no profundizan en la gestión y medición reputacional de las entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS), por lo que al amparo del Proyecto de investigación con referencia UJI-B2018-27 (código 18I417) bajo el título Medición de la reputación corporativa de Cruz Roja española: creación de un modelo para el Tercer Sector¹,

¹ Este proyecto nace del artículo 83 firmado por el grupo ENCOM de la UJI y Cruz Roja en noviembre de 2017, bajo el título *Sistematización del trabajo de la comunicación corporativa en una institución del Tercer Sector. Activación de intangibles comunicativos y aplicación de recursos de comunicación: Cruz Roja Española – Comunidad*

se abre la oportunidad de enlazar la reflexión investigadora sobre la trascendencia real de la activación de intangibles como la identidad, la imagen, la marca y la reputación en un sector complejo como es el de las ONG; siempre en tensión entre la socialización y el beneficio económico, entre la creatividad y la información, entre la sociedad civil y los públicos concretos. Un sector en el que el fundraising² se convierte en piedra angular y que, por su relación directa con el desarrollo de bienestar social, ve justificado por gran parte de la población las ayudas procedentes del sector público y los apoyos de la iniciativa privada para sufragar el desarrollo de sus actividades, como apuntaba De La Torre (citado por Herranz de la Casa, 2007).

Fernando Prado (citado por Márquez, 2011), socio director de Reputation Institute España, afirmaba que una pyme tiene tanta reputación como una gran empresa y que para el negocio de estas, es tan relevante como lo es para una empresa cotizada, afirmando que lo único que cambia es, precisamente, la escala y la sofisticación de las herramientas para gestionarla. Una afirmación a la que añadimos la necesidad de adaptar los criterios de medición y que, como axioma extrapolable al ámbito del TSAS, sustenta el interés de la presente investigación por abordar la medición de su reputación, mediante la localización de dimensiones, variables y públicos para la propuesta de un posible modelo.

Por el mero hecho de serlo, las organizaciones disponen de aspectos diferenciadores que generan en sus vecinos, proveedores, clientes, etc. la certeza de que estas cumplirán sus promesas. Por lo que la reputación, más allá del tamaño, propósito y/o ámbito de actuación de la entidad, deberá ser considerada atendiendo a que su repercusión en el entorno se sustenta en la confianza y la credibilidad. Idea que ha de hacerse extensible a organizaciones de cualquier sector.

“Hacer tangible lo intangible” se ha convertido en objetivo primordial para la puesta en valor de la gestión estratégica de la comunicación y en consecuencia, suscitado el interés tanto del

Valenciana, con el objetivo de reconducir metodologías de comunicación altamente encorsetadas en el impacto clásico en medios masivos (publicity).

² Conjunto de acciones desarrolladas para la captación de fondos y recursos para financiar las actividades de las ONG y entidades no lucrativas mediante la solicitud de donaciones de particulares, empresas, fundaciones benéficas y/o agencias gubernamentales.

entorno académico como empresarial. Iniciativas como Corporate Excellence³ (2011), El Foro de Reputación Corporativa⁴ (2002-2011) o El Instituto de Análisis de los Intangibles⁵ (2004-2011), desde hace casi una década ponen de relieve el interés por el asunto favoreciendo su análisis y desarrollo; autores como Benet y Nos-Aldás (2003), Herranz de la Casa (2007), Balas (2010) o Irazo y Farné (2014), entre otros, advierten desde hace años de la importancia que la comunicación tiene para las entidades del Tercer Sector. Y estudios de reciente publicación como el elaborado por la Fundación PwC⁶, “Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante” (2018) y el titulado “La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas: perfil del donante 2018” (2019) elaborado por Kantar Millward Brown⁷ en colaboración con la Asociación Española de Fundraising (AEFr)⁸, realizan las primeras aproximaciones a la cuantificación del fenómeno por analizar la evolución del perfil del donante español y sus relaciones con las ONG.

En consecuencia, atendiendo a la literatura, investigación y asumiendo las reflexiones que Juan Benavides realizaba en su artículo “La investigación en comunicación y publicidad:

³ Corporate Excellence - *Centre for Reputation Leadership*, nace de la fusión del fRC y el IAI. Se define como laboratorio de ideas sin ánimo de lucro creado para impulsar la profesionalización y gestión de los intangibles claves, como son la reputación, la marca, la comunicación, las métricas de intangibles, entre otros (Corporate Excellence, 2011).

⁴ El Foro de Reputación Corporativa, fundado en 2002, agrupaba un conjunto de compañías representativas del IBEX 35 para aglutinar herramientas, tendencias y modelos de gestión de reputación como elemento generador de valor para las empresas, sus stakeholders y la sociedad en general (Alloza, 2015).

⁵ De origen español, constituida en 2004 por empresas, consultoras, escuelas de negocio y organizaciones, su pretensión era crear las herramientas y parámetros de medición y monitorización de la Marca y la Reputación Corporativa integrando los activos intangibles que afectan a la marca. Y fomentar relaciones entre empresas, instituciones y medios de comunicación, así como con cualquier otro organismo, entidad y colectivo vinculado al ámbito de la gestión de los intangibles (Alloza, 2015).

⁶ Fundación PwC es una red de firmas presente en 157 países con más de 223.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal o consultoría (PwC España, 2016).

⁷ La división Kantar Millward Brown, fundada en Warwick, Inglaterra en 1973 y adquirida por WPP Group en 1990 centra su actividad en la investigación global especializada en publicidad, comunicaciones de marketing, medios de comunicación e investigación de valor de marca (Kantar Millward Brown, 2019).

⁸ Organización no lucrativa cuyo objetivo es el desarrollo de la filantropía y la captación de fondos en España. Creada en 1997, representa los intereses de todo tipo de instituciones que defienden causas de interés público y general: cooperación, atención a infancia, defensa del medio ambiente, derechos humanos, educación, investigación y desarrollo, salud... para la financiación de cuyas actividades, programas y servicios desarrollan estrategias de captación de fondos privados comprometiendo a la ciudadanía y a instituciones privadas. En la asociación convergen consultores, instituciones académicas, proveedores especializados en fundraising y en el sector no lucrativo. La suma agregada de la base social de sus asociados asciende al 90% de los socios/donantes que hay en España. Y la Junta está formada por 13 representantes de las entidades no lucrativas, agencias y socios profesionales elegidos por la Asamblea General (AEFr, 2017).

nuevos temas y problemas” (2012), la tesis doctoral propuesta aboga por la generación de sinergias entre universidad y organizaciones del TSAS en este caso, tratando de contribuir a “conformar una sociedad más proporcionada, equitativa y justa” (p.71). Por ello, este trabajo se sustenta en la voluntad de ofrecer una herramienta que favorezca la toma de decisiones en un escenario en el que los ciudadanos adquieren el mayor de los protagonismos. Escenario en el que como indica el informe “Approaching the future 2018. Tendencias en reputación y gestión de intangibles” elaborado por Corporate Excellence y Canvas⁹ con el apoyo de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), se reconoce como imprescindible para las corporaciones la transparencia, el rol integrador y holístico del propósito corporativo conectado de manera real con un objetivo social, ambiental o económico y la toma de medidas para alinear sus estrategias con los ODS¹⁰ como empresas responsables (2018).

■ 1.2. Objetivos de la investigación

Concretar la finalidad de cualquier estudio pasa por establecer objetivos viables, concretos y medibles de forma que su consecución determine el desarrollo y senda a seguir en la investigación.

Atendiendo a la definición y clasificación realizada por Fernández-Riquelme (2017), como guía evaluativa de la investigación para alcanzar la finalidad prevista, estos se exponen en dos niveles: generales y específicos. Ligados al propósito último del estudio, la propuesta de un modelo para la medición de la reputación en el Tercer Sector de Acción Social, se establecen cuatro de carácter general a los que se supeditan objetivos específicos para el desarrollo de las diferentes dimensiones de estudio.

⁹ De la mano de Isabel López Triana y Claudina Caramuti nace Canvas Estrategias Sostenibles, firma de consultoría estratégica especializada en responsabilidad social corporativa (Canvas, 2018).

¹⁰ Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, representan el compromiso internacional para hacer frente a los retos sociales, económicos y medioambientales de la globalización, poniendo en el centro a las personas, el planeta, la prosperidad y la paz, bajo el lema de “no dejar a nadie atrás”. Son 17 los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se pusieron en marcha en enero de 2016 y orientarán las políticas y la financiación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) durante los próximos 15 años. (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación- Portal de Cooperación Española, 2019).

1. Acercar el concepto reputación y su gestión al Tercer Sector de Acción Social y determinar esquemas que se ajusten a la realidad reputacional del mismo.

1.1. Revisar el concepto reputación y la realidad comunicacional de las entidades del TSAS.

1.2. Recoger estudios e investigaciones que abordan la importancia que tiene la gestión de intangibles para la generación de valor en el TSAS.

1.3. Detectar modelos de evaluación de reputación existentes en el TSAS.

2. Identificar públicos y variables en las herramientas de monitorización.

2.1. Detectar las principales peculiaridades de Merco y RepTrak.

2.2. Conocer el procedimiento y la metodología aplicada en la elaboración de ambos monitores (2018).

2.3. Identificar las dimensiones, los atributos y los públicos contemplados para la generación y presentación de resultados de los modelos (2018).

2.4. Comprobar la existencia de cambios en la configuración de las dimensiones y la participación de públicos para la detección de elementos estables (periodo 2015 -2018).

3. Identificar públicos y variables en memorias anuales de las entidades del TSAS.

3.1. Conocer la estructura de los documentos y presentación de la información en las memorias de Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación OXFAM Intermón, Fundación Save The Children España y Fundación UNICEF Comité Español.

3.2. Detectar colectivos/públicos de interés contemplados en las memorias publicadas en 2018.

3.3. Extraer cualidades y atributos del discurso de las diversas organizaciones.

4. Generar una propuesta metodológica para la medición de la reputación en las entidades del TSAS.

4.1. Traducir las variables de medición concebidas para grandes compañías en variables de medición de reputación en el TSAS.

4.2. Establecer los principales stakeholders atendiendo a la idiosincrasia de este tipo de organizaciones.

4.3. Establecer pesos y niveles de incidencia en la evaluación tanto de los públicos como de las variables.

4.4. Comprobar la coherencia y pertinencia del modelo mediante la evaluación de expertos.

1.3. Hipótesis de la investigación

“Una hipótesis puede definirse como una explicación tentativa del problema de investigación, un posible resultado de la investigación, o una conjetura acerca de los resultados de investigación” (Sarantakos, 2005, citado por Abreu, 2012, p.188), por lo que realizada la exploración los datos obtenidos han de servir para refutar o confirmar dicha declaración tratando de dar respuesta al problema que la investigación plantea.

Hipótesis principal: Las herramientas de medición de reputación de los principales monitores están pensadas para las grandes corporaciones, por tanto, no son extrapolables directamente al ámbito del Tercer Sector de Acción Social.

Sub-hipótesis:

- Las dimensiones y variables contempladas en los monitores de reputación corporativa no reflejan la idiosincrasia de las entidades del TSAS.
- Los públicos de interés examinados no ofrecen un alto retorno y tampoco son asociables a estas instituciones como altamente eficaces.

Con el fin de favorecer el avance tanto en el ámbito académico como en la práctica profesional en España y probar o desmentir lo que en palabras de Macleod y Hockey (1981) es “una declaración o explicación que se sugiere por el conocimiento o la observación” como se citó en Abreu (2012, p.188), la hipótesis se ha expresado atendiendo a la particularidad que las entidades del TSAS ostentan per se.

1.4. Metodología y estructura de la investigación

Establecida la hipótesis y los objetivos a alcanzar, siguiendo con el procedimiento metodológico se procede a exponer “el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas” (Taylor y Bogdan, 1986, p.15). En su publicación “El método científico aplicado a la investigación en comunicación social”, Igartúa y Humanes (2004) indican que:

Habitualmente en Ciencias Sociales y, por ello también en comunicación, se diferencia entre métodos cualitativos y métodos cuantitativos (Berger, 1998; Sierra Bravo, 1995; Wimmer y Dominik, 1996). Entre los primeros cabe destacar técnicas centradas en los individuos como la observación etnográfica, los grupos focalizados, las entrevistas abiertas en profundidad, las historias de vida; y también técnicas centradas en el texto o en los mensajes como el análisis retórico, análisis narrativo, análisis del discurso, análisis semiótico o el análisis crítico, entre otros (Neuendorf, 2002). Por otro lado, las técnicas de carácter cuantitativo más utilizadas en comunicación son el análisis de contenido, la investigación experimental y la utilización de cuestionarios y escalas autoaplicadas en la investigación por encuesta (Berger, 1998; Wimmer y Dominik, 1996). (p. 7-8).

El método científico es, por tanto, como indica Sierra Bravo, la aplicación de “técnicas científicas a situaciones y problemas teóricos y prácticos concretos en el área de la realidad social para buscar respuestas a ellos y obtener nuevos conocimientos, que se ajusten lo más posible a la realidad” (1983, p.81).

Por ende, el desarrollo estructural del trabajo ha de favorecer la aplicación de diversas técnicas para la obtención de respuestas y por tanto el alcance progresivo de los objetivos. Y para ello, se aplicará el razonamiento inductivo y deductivo, por permitir el primero: acumular conocimientos e informaciones aisladas; y el segundo: establecer vínculos de unión entre teoría y observación para deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación (Dávila, 2006).

Así, para facilitar el extracto de un esquema que aproxime el concepto a las entidades del TSAS, el marco teórico se inicia en el contexto más amplio de la hipótesis: la reputación y aquellos elementos como marca, cultura corporativa, responsabilidad social y stakeholders que intervienen en su generación (Capítulo 2).

Definido el primer foco de reflexión, se abordarán las particularidades del TSAS y aspectos fundamentales en su comunicación (Capítulo 3). De tal forma que, sumergirnos en las peculiaridades de este tipo de organizaciones, permita comprobar el nivel de conocimientos y la relación con la gestión estratégica de la comunicación que estas emplean como vehículo constructor de la solidez reputacional.

Sentadas las bases de los elementos motivadores de la investigación, con el fin de aproximar el marco teórico al empírico, se propone un recorrido histórico sobre la aparición de las herramientas de medición y una recapitulación de los modelos de gestión del intangible que nos ocupa (Capítulo 4), retomando la noción de historiografía como “el estudio de los cambios y regularidades” (Eguizábal, 2010, p.141).

“Aristóteles y sus discípulos implantaron el razonamiento deductivo como un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica” (Dávila, 2006, p.184), por lo que para deducir si las conclusiones obtenidas en los diferentes estudios aportan conclusiones sólidas y generales a cualquier caso, se cumplirá con el ejercicio de revisión, recolección y organización de datos atendiendo a perspectivas económicas, históricas y de comunicación.

Cabe señalar que al final de cada capítulo del marco teórico se incluirá un bloque conclusivo. Se pretende con ello favorecer la verificación o refutación de la hipótesis al cierre de la investigación y beneficiar la estructura concatenaría con la que esta se plantea, en la medida que cada capítulo determina los parámetros reflexivos del siguiente. La profundidad del tema invita a huir de la retórica y, concluir de forma precisa en busca de aquellos elementos determinantes para conocer qué variables se consideran fundamentales en las organizaciones del TSAS.

Tras la revisión de la literatura especializada en la materia objeto de estudio, determinado el contexto y el marco general de los estándares actuales de medición y gestión reputacional, en el segundo bloque, adoptando una postura abierta hacia todo tipo de cuestiones que favorezcan la aportación y el carácter constructivo del análisis, se efectuará el trabajo empírico de forma que este permita inducir desde hechos concretos a conclusiones que puedan aplicarse de manera genérica.

Dada la naturaleza y los límites del trabajo, el marco empírico se inicia con la definición de los elementos muestrales mediante el “muestreo de conveniencia o empírico no probabilístico” (Gaitán y Piñuel, 1998, pp.152-154) y la exposición detallada de la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo de campo (Capítulo 5). Un trabajo centrado en el análisis tanto de los

procesos de elaboración publicados en 2018¹¹ por parte de Merco y RepTrak (Capítulo 6), como en la estructura informativa, ámbito y líneas de actuación, términos en los que se presenta la organización, recursos gestionados y colectivos implicados en las memorias publicadas en 2018 por parte de Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación OXFAM Intermón, Fundación Save The Children España y Fundación UNICEF Comité Español (Capítulo 7). Y de los que se presentarán de forma conjunta tras el trabajo de análisis, las conclusiones obtenidas para someter los resultados a valoración de expertos (Capítulo 8), proceder al cierre de esta fase con la incorporación o discusión de los resultados obtenidos (Capítulo 9) y el reporte de los mismos mediante la presentación del modelo propuesto (Capítulo 10).

Previo al desarrollo de los Capítulos 6, 7 y 8 se incorpora una tabla resumen con la muestra, la metodología, el objetivo general y los específicos correspondientes a cada uno, con ánimo de evitar la repetición de los aspectos desarrollados en profundidad en el Capítulo 5.

Con el último bloque de la investigación, el marco conclusivo, se procederá al cierre de la misma. Este servirá para evaluar la consecución de objetivos, detallar los aspectos del trabajo que verifican o refutan la hipótesis y establecer las líneas de investigación futuras (Capítulo 11).

Finalmente, conforme a la rigurosidad que requiere el trabajo académico, se incluirá un apartado dedicado a recopilar todas aquellas fuentes que han servido para su elaboración (Capítulo 12).

Síntesis del proceso, se presenta a continuación el esquema de la investigación que nos ocupa para la que, salvo en contadas excepciones, las fuentes documentales y bibliográficas serán las producidas del año 2000 en adelante. Una decisión, la de situar el punto de partida al inicio del nuevo milenio, amparada en la necesidad de disponer de datos que ajusten al máximo el retrato de la situación actual, para favorecer desde el ámbito académico, la reducción de distancias respecto a las dinámicas prácticas, y seguir avanzando en la búsqueda de argumentos, herramientas y modelos que contribuyan a la puesta en valor de la gestión estratégica de la comunicación.

¹¹ Puesto que se toma como referencia y foco de análisis las publicaciones de 2018, es importante reseñar el hecho de que Merco inicia la recogida de datos y el proceso de elaboración del mismos en el año 2017.

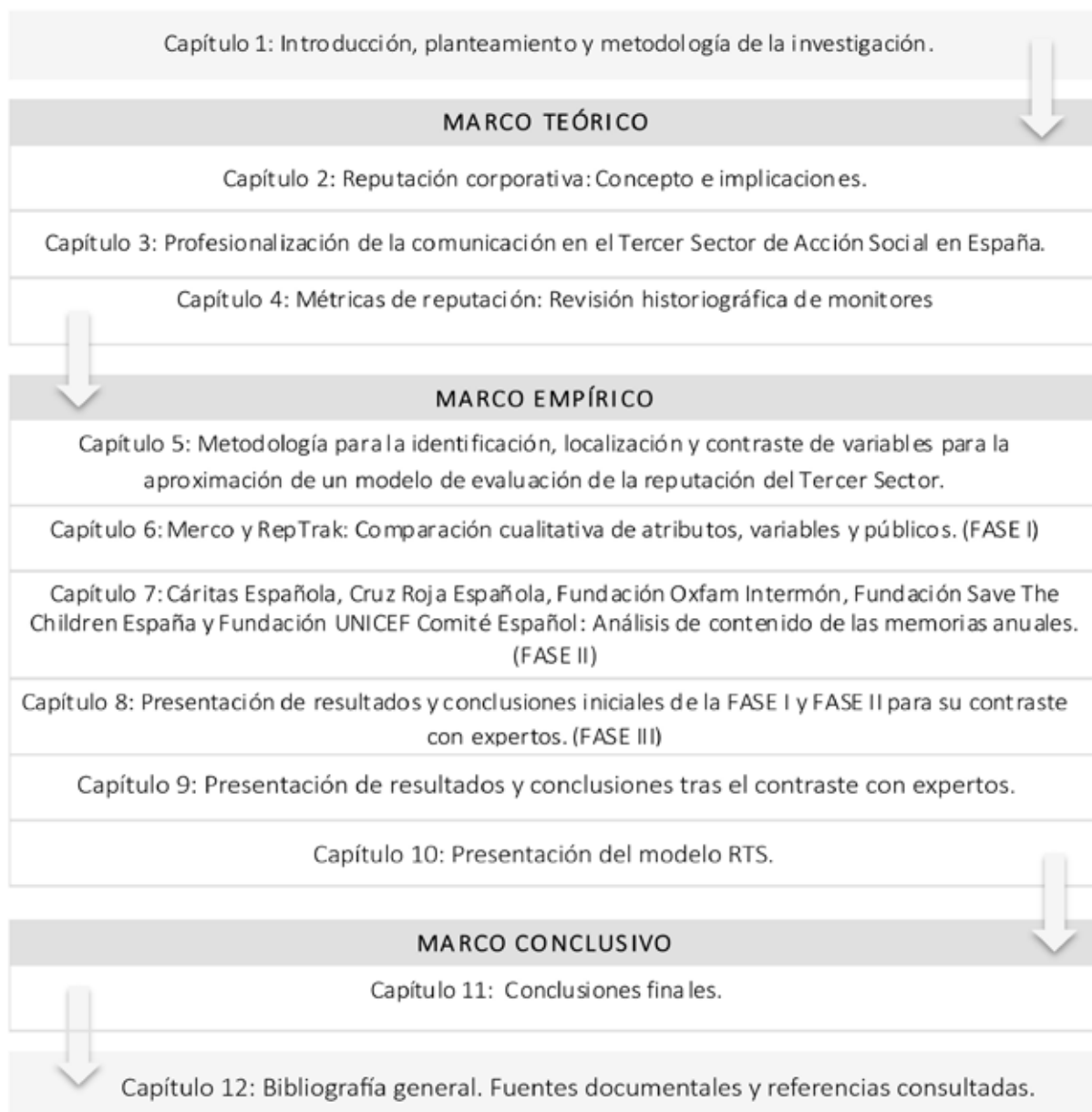


Figura 1. Esquema de las fases y estructura de la investigación. Fuente: Elaboración propia

1.5. Tipología de fuentes utilizadas

Siguiendo los postulados de Fernández-Riquelme (2017), se concreta la selección en fuentes bibliográficas y revisiones documentales e informantes clave como las necesarias y específicas para mediante su combinación favorecer la extracción de información. Para ello,

se trabajará sobre el estudio y revisión de “fuentes bibliográficas y revisiones documentales: actualizadas, pertinentes [...] primarias (originales), secundarias (elaboraciones), y terciarias (compilaciones)” (p.22).

A las mencionadas en puntos anteriores, se añaden libros, revistas científicas, prensa generalista y especializada, informes técnicos, rankings y estudios profesionales, documentos oficiales estatales e informes técnicos, entre otros, de los que, en el presente apartado, atendiendo a criterios de afinidad temática y profundidad en la consulta, se exponen únicamente algunas de las principales.

Transversales a todo el proyecto y referentes en materia corporativa por tratarse de autores que ofrecen la mixtura entre lo académico y lo profesional que la investigación requiere destacan obras como “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Freeman , 1984); “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image” (Fombrun, 1996); “Comunicación corporativa y revolución de los servicios” (Costa, 1995); “La buena reputación” (Villafañe, 2004); “Gestión de la Marca corporativa” (Capriotti, 2007); “De la Responsabilidad Social empresarial a la Empresa Socialmente Responsable” (Pizzolante, 2009) y “Reputación Corporativa” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013).

Cercanas al área de conocimiento objeto de estudio destacan Tesis Doctorales como “La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas” (Herranz de la casa, 2006); “La gestión de la comunicación en el Tercer Sector. Análisis de la imagen percibida de las organizaciones del Tercer Sector” (Balas, 2010); “Creació d’una nova metodologia multistakeholder per 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 RepTrak” (Carrió, 2013); “La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones” (Sotillo, 2017) o “Reputación corporativa, estudio del concepto y las metodologías para su medición. Propuesta de un concepto y metodología de consenso” (Ferruz, 2017).

Debido a que se busca una herramienta de medición de utilidad, se tomaran como fuentes imprescindibles también los sites de los medidores de reputación corporativa de referencia,

los de las entidades objeto de estudio y sus respectivas memorias anuales. Y se consideran órganos oficiales estatales como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)¹², principal órgano de gestión de la Cooperación Española y la Coordinadora de ONGD para el Desarrollo-España (CONGD)¹³. Del mismo modo se recurrirá a expertos a través del envío de cuestionarios para integrar su conocimiento y experiencia en la fase de contraste como “informantes clave: [...] personas representativas y características del grupo social-cultural protagonista del hecho social [...]” (Fernández-Riquelme, 2017, p.23).

¹² La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo es el principal órgano de gestión de la Cooperación Española, orientada a la lucha contra la pobreza y al desarrollo humano sostenible. Según su Estatuto, la Agencia nace para fomentar el pleno ejercicio del desarrollo, concebido como derecho humano fundamental, siendo la lucha contra la pobreza parte del proceso de construcción de este derecho. Para ello sigue las directrices del V Plan Director de la Cooperación Española, con atención a los elementos transversales de la Cooperación Española: el enfoque basado en los derechos humanos y las libertades fundamentales, la perspectiva de género, la calidad medioambiental y el respeto a la diversidad cultural, en consonancia con la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada en 2015 y que regirá los planes de desarrollo mundiales durante los próximos 15 años. (AECID, 2019)

¹³ Fundada en 1986, la Coordinadora de ONGD para el Desarrollo-España (CONGD), está formada por casi un centenar de ONGD y 17 coordinadoras autonómicas que, en total, suman más de 450 organizaciones dedicadas a la cooperación internacional y a la ayuda humanitaria. Desde 1998 cuenta con un Código de Conducta de obligado cumplimiento para todas las organizaciones miembro. Actúa de manera conjunta con la MISIÓN de fortalecer una cooperación que contribuya a un mundo libre de pobreza en el que prime la justicia social y la distribución equitativa de los recursos, donde las personas puedan tener las mismas oportunidades de desarrollo, independientemente del lugar en el que nazcan y vivan. [...] Fortalece las iniciativas conjuntas de sus organizaciones dándoles apoyo y asistencia; y facilita su trabajo conjunto a favor de una cooperación internacional para el desarrollo transformadora, que defienda los derechos humanos y la justicia social global. (CONGD, 2018)

Índice del capítulo 2

2.1.	Reputación Corporativa	37
2.2.	Stakeholders, generadores de reputación y fuente de ventaja competitiva	47
2.3.	Gestión de la reputación: Recursos tácticos y herramientas de la comunicación corporativa	49
2.4.	Conclusiones del capítulo	53

Capítulo 2

Reputación Corporativa: Concepto e implicaciones

2.1. Reputación Corporativa

Del latín reputatō, -ōnis, el Diccionario de la Real Academia Española (2019) define el término en sus dos acepciones como 1. f. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo. Y 2. f. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo. Situándolo en el plano único de la percepción (concepto de recepción). Pero Fombrun, de Reputation Institute, calificándola como “fuerza de atracción o repulsión hacia la empresa” (1996, p.72), amplía la dimensión del concepto al incorporar la acción por parte del emisor (capacidad, fuerza).

Estamos, por tanto, ante un complejo activo intangible por pertenecer al plano del comportamiento (emisor) y al de las expectativas (receptor). Un elemento diferenciador por lo que representa para los públicos y la propia organización (capacidad para cumplir las promesas).

La creación y protección sostenible de valor de las empresas y organizaciones en el largo plazo, diferenciador y generador de confianza, ya no solo es un requerimiento, si no una exigencia. Así, superado el momento en el que no basta con acciones artificiosas asociadas a la imagen¹⁴,

¹⁴ Villafañe (2004) encuentra cinco grandes diferencias entre Reputación e Imagen Corporativa, la primera es el origen de cada una, mientras la reputación es la realidad empresarial con origen en su historia consolidada y demostrada,

la creación de valor que supone el rédito corporativo se convierte en sustento indiscutible de la organización. “Todas las empresas tienen una reputación, se ocupen de ella o no. En algún momento tendrán que gestionarla, por convicción, para crear valor o bien por necesidad, para hacer frente a una crisis” (López-Triana, 2013).

Para Villafañe, “la reputación corporativa es el reconocimiento que los stakeholders [...] hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de su compromiso con relación a sus clientes, empleados, accionistas (si los hubiera), y a la comunidad en general” (2004, p.193).

Misma definición que la aportada por Manuel Sevillano, Director General de Merco, en el Anuario de la Comunicación de Dircom 2019 (ACD). Publicación en la que el propio Villafañe, sintetiza el término mediante el siguiente axioma: “La reputación de cualquier empresa puede esquematizarse en un binomio cuyo primer elemento es la realidad (R) -o el comportamiento- y el segundo el reconocimiento (r) por parte de sus stakeholders. $R_c = R + r$ ” (p.122).

Reconocimiento que según Rey y Bartoli (2008), se produce tras la valoración o juicio que los públicos realizan de la imagen que se configura en su mente respecto de una organización. Como indica Mínguez (2000):

Identidad e imagen corporativa son interdependientes; no hay imagen sin identidad, pues lo que se comunica no puede ser puro diseño, sino que ha de estar anclado necesariamente en la realidad; y al mismo tiempo, no hay representación posible de la identidad si no es a través de la imagen, que constituye su mejor expresión. (parr 40)

Fombrun por su parte revelaba que es “una representación perceptual de los hechos pasados y las perspectivas futuras de una compañía, que describe el atractivo general que tiene para sus stakeholders, comparada con sus principales rivales” (1996, p.72). Enunciación a la que alude Fernando Prado afirmando que la reputación es un “concepto emocional que

la imagen corporativa se fundamenta en un proyecto presente de comunicación globalmente entendida; la segunda diferencia es que la reputación es estructural y permanente, mientras la imagen corporativa es coyuntural; otra de las diferencias que define es que la reputación es medible y verificable empíricamente, mientras que la imagen es difícilmente objetivable; por otra parte la reputación añade valor y la imagen genera expectativas; y finalmente la reputación se genera en el interior de la empresa mientras la imagen se construye fuera de esta.

engloba los sentimientos de las personas hacia las empresas impactando en sus actitudes y comportamientos hacia ellas, en términos de compra de productos, inversión, solicitud de empleo o concesión del beneficio de la duda frente a una crisis”¹⁵ (Dircom, 2019, p.123).

Coloquialmente, podría decirse que la reputación es el prestigio o fama que tiene una empresa tanto interna como externamente. Pero lo cierto es, que pese a las muchas propuestas de definición existentes que permiten desgranar la complejidad del término; para aproximar el concepto y su gestión a la realidad del Tercer Sector, es la propuesta en la obra que Costa califica como “la Biblia de la reputación”¹⁶, la que sitúa el punto de partida del presente trabajo. Consecuencia del profundo repaso que se realiza a las investigaciones previas realizadas y a la evolución del concepto, según Carreras et al., (2013, p.92) 5 son los rasgos característicos de la reputación corporativa:

- Constructo social: Multidimensional y Colectivo.
- Poliocular: Reputaciones múltiples o gran reputación.
- Comparativo: Dimensiones que captan la conducta empresarial.
- Evaluaciones: Predice la conducta y los elementos CED¹⁷.
- Es una actitud: Estable, Resistente, Compromiso, Factor de conducta.

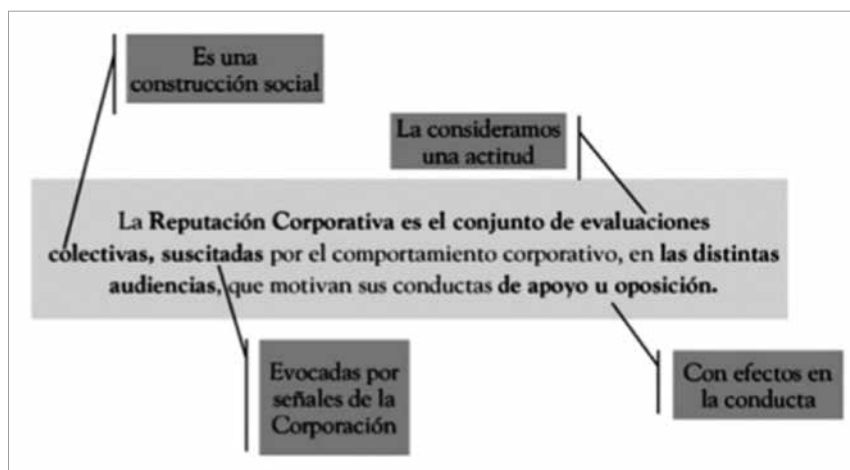


Figura 2: Definición de la reputación corporativa. Fuente: Carreras et al., (2013, p.96).

¹⁵ No puede obviarse el hecho de que muchas son las firmas que, al disponer de una sólida reputación, en momentos de crisis, ven minimizado el riesgo gracias a esta.

¹⁶ En palabras de Costa para la presentación del libro Reputación Corporativa en Latinoamérica: “Este trabajo de investigación [...] es la “biblia” de la Reputación Corporativa. Lo es tanto por su contenido doctrinal y operacional, como por su oportunidad en un momento que el DIRCOM se afirma en el continente hispanohablante como el líder transformacional del nuevo management estratégico global” (Carreras et al., 2013, p.1).

¹⁷ “Atributos centrales para las audiencias (C), duraderos (E) y distintivos (D) (Brown et al., 2006; Barnett et al., 2006)” (Carreras et al., 2003, p.92).

Y además mantienen que,

acentúa el carácter actitudinal por su capacidad de provocar conductas de valor en las audiencias primarias, las que generan valor directo, como son los clientes, inversores y empresarios (MacMillan Et al., 2004), y en este sentido hace referencia al elemento “evaluación”, que es el componente material de la actitud (Ajzen, 2001), pero no en su sentido restringido como conjunto de creencias, sino en su sentido amplio de creencias y emociones. (Carreras Et al., 2013, p.97) .

Se observa como la asociación de vínculos y sostenibilidad en el tiempo al significado del concepto, implica una rigurosa gestión de forma continuada que “no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo” (Mut, 2009, p. 90). Un ejercicio de gestión continuada en el tiempo contemplado en la definición del propio activo “[...] de construcción social, que es creada y mantenida 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” (De Quevedo, 2003, p.2).

Por su parte, Ferruz (2020) califica en su propuesta de definición de consenso, la reputación como:

un recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de esta y que requiere de un cierto tiempo para su configuración, que es reconocido por sus públicos como generador de valor en tanto que se ajusta a los valores que estos estiman como meritorios de esta. (p.332)

Y Sandra Sotillo, fundadora y directora ejecutiva de TrustMaker, afirma que “La reputación no es un fin en si mismo, sino una palanca para generar confianza” (Dircom, 2020, p. 123). Una afirmación que centra el foco en las “señales de la corporación” (Figura 2) y que acerca el estudio al plano de la comunicación conductual, fundamentada en que:

[...] una organización también comunica en su quehacer diario (Comportamiento Corporativo) y dicha información será recibida y decodificada por los públicos de la organización, aportando

información sobre los valores y principios sobre los que esta desarrolla su comportamiento cotidiano, y en tanto que esta se produce de forma inconsciente y espontánea, será considerada por los públicos como la auténtica y genuina manifestación de la verdadera forma de ser de la organización. (Mantilla, 2010, p.15)

Una integración funcional del activo que nos lleva a destacar como elementos fundamentales en su construcción, la cultura corporativa (realidad), la marca (escenario de acción) y la responsabilidad social (compromiso); como aquellos factores que principalmente contribuyen a la generación de una buena reputación por ser los ejes sobre los que promover la formalización de la misma, en tanto en cuanto esta, implica gestionar la acción.

En consecuencia, la valoración y evaluación de la reputación, pasa necesariamente por el conocimiento profundo de la cultura corporativa, así como por la gestión de la comunicación interna. Ejemplo de ello se encuentra en el desarrollo de herramientas como Best Workplace¹⁸ o Merco Talento¹⁹ afanados en conocer factores como la personalidad de directivos y empleados, la historia de la compañía, el entorno social donde se desarrolla, etc. Además de establecer qué nivel de compromiso, normas, valores y pautas comparten los integrantes de la empresa con la misma, para valorar como inciden estos aspectos en sus prácticas.

El concepto de cultura corporativa implica necesariamente acometer el marco de la identidad, “el ser de la empresa, su esencia” (Villafañe, 2004, p.25). Esencia que como génesis del comportamiento corporativo contribuye a la generación de una sólida reputación interna que sufragará la solidez de la reputación global, como consecuencia de un comportamiento organizacional coherente y responsable. Ya que “[...] cuando existe una convergencia entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial, existe reputación interna favorable” (Zuluaga, 2013, p.58).

¹⁸ Ranking anual elaborado por Great Place to Work, compañía especializada en la “transformación cultural estratégica”, que evalúa los mejores lugares para trabajar atendiendo a sus niveles de confianza y buenas prácticas de cultura organizacional. (Great Place to Work, 2019)

¹⁹ Desde 2006 se publica en España Merco Talento que permite a las organizaciones conocer su atractivo como lugar para trabajar desde el punto de vista de los principales públicos a los que, por su capacidad o talento, puedan interesar. (Merco, 2019)

“La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir” (Costa, 1995, p. 42). Por lo que la cultura organizacional como vector transversal de la identidad ha de contemplarse de forma inexorable “porque la primera es un aspecto fundamental de la gestión estratégica de la segunda y porque ambas hacen parte de la misma naturaleza, en palabras de Villafañe, la cultura es la construcción social de la identidad de la organización” (Zuluaga, 2013, p.51).

Además Villafañe (2004) advierte que, esa suerte de “psique corporativa” alberga tanto manifestaciones expresas (comportamientos, actitudes, valores, creencias, presunciones, rituales, costumbres, tics...), como significados y actitudes latentes alojadas en el inconsciente constituyendo la “conciencia corporativa”(p. 126). En palabras de Capriotti (2007), “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”(p.145).

Una conciencia corporativa sobre la que debe trabajarse para evitar la ambigüedad y que no suponga un freno para la organización y aprovechar si es firme y clara para contribuir al avance y crecimiento de la organización, convirtiéndola en patrimonio de excelencia y palanca de éxitos para la misma (Costa, 1995). Porque como contrato “[...] aceptado e interiorizado por los miembros de la organización, en la medida en que estos se encuentran alineados e identificados con el proyecto empresarial, dicha cultura será más fuerte y con mayores posibilidades de ser impactada positivamente” (Zuluaga, 2013, p.58).

La cultura corporativa, entraña la verdadera realidad empresarial, influyendo en los productos o servicios que ofrece y el comportamiento de los sujetos que la conforman. Una singularidad que fija el *know-how* de la entidad y mediante la que “[...] dos organizaciones del mismo sector económico pueden diferenciarse perfectamente” (Villafañe, 2004, p.131).

Como factor de integración empresarial y constructo definitorio del comportamiento, la cultura corporativa per se, se convierte en fuente de información y comunicación y por tanto en elemento clave de cimentación de la marca y generación de reputación. Se trata de una noción que supone proceder más allá del plano único de la recepción: “la reputación [...] se forma como reacción al comportamiento de la empresa” (Carreras et al., 2013, p.91).

Una realidad que no puede ignorarse ni falsearse, pues de ella deriva el conocimiento necesario para el entendimiento de la dinámica interior de la organización y su impacto en el coherente desarrollo reputacional. “[...] La cultura no es algo que las empresas poseen, es algo que las organizaciones son” (Corina, 2010, p.31). Una identidad que, toma la marca como escenario de acción para anunciar las promesas y los compromisos asumidos que deberá cumplir,

[...] en la medida en que esa imagen está cuajada de aspiraciones representadas por ella, de satisfacciones y emociones, y es símbolo de pertenencia a un grupo, a un estilo de vida, de encarnación de una idea, de un nexo social o cultural de identidad, de un estatus [...]. (Costa, 2004, p.151).

Las marcas tienen una presencia permanente en el entorno puesto que configuran rutinas y pasan a ser parte de la vida diaria. “Desayunamos Kellogg’s, usamos desodorante Sanex, nos ponemos una camisa Calvin Klein, viajamos en Renault, comemos en Mc Donald’s, escribimos con una Montblanc, miramos la hora en un Swatch, caminamos con unos Camper, y así continuamente” (Capriotti, 2007, p.1). Y por ello las compañías deben gestionarlas con valores y no solo por valor, para trasladar un mensaje fuerte, creíble y confiable que refuerce la reputación, ya que irrefutablemente “se convierte en el concepto central del *Corporate* y desempeña en las empresas un papel estratégico” (López-Font, 2009, p.21).

Aúna la dimensión más fuerte de la empresa (relacionada con su comportamiento) y el concepto más formal de imagen de marca. La marca así entendida se aproxima al concepto de reputación y se aísla de su ámbito tradicional en la comunicación comercial y unida al producto. (Carrillo, Castillo, y Tato, 2008, p.247).

Gabriela Salinas (2012), Global Brand Manager en Deloitte, apunta una definición del concepto más allá de los elementos visuales y los derechos de propiedad intelectual, que pasa por la concepción global de la marca como totalidad del negocio (la cultura, las relaciones, los planes, etc.) y por tanto, íntimamente relacionada con la reputación.

Desde esa concepción, dejando “[...] de ser un simple signo de identidad y reconocimiento asociado al producto para instalarse en lo más psicológico del imaginario social” (Costa, 2004,

p.151), la marca adquiere una nueva dimensión que recibe su significado, al materializarse en el conjunto de experiencias positivas que el público tiene al relacionarse con la organización (Alloza, 2002). Por tanto, el desarrollo de marca es “una faceta importante de la gestión de activos intangibles que se traduce en la gestión de los valores, los significados y la imagen [...]” (López-Font, 2009, p.26), así como de las experiencias.

Y del mismo modo que existen herramientas concretas vinculadas a la evaluación de la cultura como componente esencial de la reputación, conocer cómo se traducen dichos significados y experiencias para determinar la fortaleza de la marca, motiva el desarrollo de indicadores como Interbrand²⁰, Brand Asset Valuator²¹ o BrandZ²².

Como bastiones de la reputación, tanto la cultura como realidad dinámica de la empresa y la marca como escenario de acción, se ven afectados de forma significativa por las tendencias de un mercado que obliga a las compañías a asumir e incorporar en su concepción: el propósito, la sostenibilidad y la responsabilidad.

Tendencias en reputación y gestión de intangibles que como se presentan en el informe elaborado por Corporate Excellence y Canvas (2018), se materializan en el fomento de la autenticidad de las marcas mediante su participación activa en:

- las preocupaciones de la sociedad materializando su verdadero compromiso;
- la concepción abierta y flexible de la cultura corporativa como elemento clave para atraer, retener y potenciar el talento;
- y las exigencias de una nueva generación que aboga por la compra en compañías

²⁰ Desarrollado en los ochenta por la consultora norteamericana Interbrand, pretende tomar en cuenta todos los grupos asociados a la marca y analizar la influencia de la marca en la generación de demanda a través de la elección de los consumidores. Para su aplicación, se considera la organización como un universo compuesto de sistemas con actores y factores intrínsecos y extrínsecos, por lo que se estudia la situación financiera, la estrategia de la marca y las metas de desarrollo y estrategia del negocio (Interbrand, 2018).

²¹ Desarrollado por Brand Asset Consulting, considerada una división de Young & Rubicam, permite explorar las fortalezas y debilidades de las marcas en su categoría de origen y en las relacionadas. Un modelo global multimarca, basado en las percepciones de los consumidores a nivel mundial que tiene el objetivo de determinar cual es el ciclo de la vida en la que la marca se encuentra, y como los consumidores se asocian a esta (Young & Rubicam, 2018).

²² Construido por Millward Brown, este modelo considera el sello de la marca (relación con el consumidor y lealtad) y el voltaje de la marca (crecimiento). Con carácter anual presenta un listado de las 100 marcas más valoradas en el mundo, así como el reporte de las 50 mejores para los mercados chinos y latinoamericanos (Salas-Luzuriaga, 2018).

responsables social y medioambientalmente, que dispongan de estándares altos en áreas como salud, seguridad o equidad.

Así, la responsabilidad social corporativa (RSC) no solo implica el cumplimiento de las obligaciones y exigencias legales, supone avalar la autenticidad de las organizaciones que entienden este recurso moral y ético como fuente de legitimidad y credibilidad.

La reputación ganada a través del ejercicio sincero y honesto de la responsabilidad social, [...] es construida y sostenida por todos los miembros de la empresa y sus comportamientos, voluntarios o involuntarios, formales o informales, dentro y fuera de la vida empresarial. (Pizzolante, 2009, p.126).

Con más fuerza que nunca se integra la RSC como eje vertebrador y prueba del compromiso asumido por las entidades, a las que ya no basta con satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la creación e innovación en productos o servicios. La realidad viene imponiendo “[...] una lógica más plural y diversa en la que se revisa no solo esa misión de la empresa sino la relación misma de esta con la comunidad y el rol que la empresa puede y debe jugar en la sociedad” (Villafañe, 2012, p.8). Ahora las organizaciones se ven obligadas a asumir la ampliación del concepto RSC incorporando múltiples dimensiones: Derechos Humanos; lucha contra el cambio climático; lucha contra la corrupción; desarrollo comunitario y buenas prácticas en el consumo; transparencia; igualdad integración y seguridad en el empleo; entre otros.

La responsabilidad de las organizaciones ya no alcanza únicamente el cumplimiento de las imposiciones legales y organismos punitivos o controlados. Ha de situarse en el terreno de la deontología, asumiéndose de forma voluntaria. Para Villafañe (2004) “[...] solo la RSC entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos los stakeholders le supondrá a esa empresa un incremento de su reputación corporativa” (p.62). Como indican Barrio y Enrique (2018):

la RSC es consecuencia de un compromiso adoptado con todos sus grupos de interés en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de grupos de interés. (p.119)

A medida que se incrementa el reconocimiento de la aplicación de la RSC, se produce la proliferación de entidades que centran parte de su actividad en ello, como por ejemplo la Fundación Empresas y Sociedad o Economistas Sin Fronteras. Aumenta el interés por medir el término dando lugar a la aparición de herramientas como las auditorías ISO que permiten medir proyectos propios. Se desarrollan índices específicos como el Dow Jones Sustainability Indexes²³ (DJSI) o FTSE4Good IBEX²⁴ en el caso español. Diferentes organismos como ocurre en el caso de la Unión Europea con la publicación del Libro Verde, titulado “Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas” (Bruselas, 18.7.2001, COM – 2001, p.336 y ss.) definen el concepto como “la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (citado por Barreda, 2009, p.104). Y la RSC se convierte incluso, en la filosofía que rige la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible de la ONU y sus socios, aprobada en 2015.

La asimilación de un comportamiento ético, transparente, respetuoso, responsable y generador de valor, se extiende a todos los ámbitos de la sociedad. Y las empresas, como agentes fundamentales, han de trabajar su responsabilidad integrando las preocupaciones sociales en el corazón de su estrategia, mostrando conciencia y compromiso con aquello que acontece en el entorno en el que se desarrollan. Así, siguiendo los postulados de Barrio y Enrique (2018) la RSC ha de estar integrada en la definición de la identidad.

Como indica Pizzolante (2013), se trata de realizar una progresiva conversión desde la práctica de la RSC a la Empresa Socialmente Responsable, capaz de encontrar el equilibrio de intereses en cada decisión empresarial asumida. Armonizar lo económico, ambiental, social y hasta político tanto si forma parte del ámbito interno de la empresa como si lo es del externo.

²³ El Dow Jones Sustainability Index (DJSI), es un conjunto de varios índices de sostenibilidad que integran a las compañías que cotizan en bolsa con alto desempeño en diferentes ámbitos como el económico, el social y el ambiental. (S&P Dow Jones Índices, 2019)

²⁴ Creado por FTSE Group y Bolsas y Mercados Españoles (BME) el índice se compone de valores pertenecientes al índice IBEX 35[®] de BME y al índice FTSE Spain All Cap, que cumplen con los criterios de buena práctica en responsabilidad social corporativa, trabajando por la sostenibilidad medioambiental, el desarrollo de relaciones positivas con los grupos de interés de la compañía y el apoyo y preservación de los derechos humanos universales. (Bolsa de Madrid, 2019)

2.2. Stakeholders, generadores de reputación y fuente de ventaja competitiva

Teóricos y profesionales de la comunicación empresarial han incidido en los aspectos y elementos que confluyen en la configuración del término revelando la implicación del emisor (actitud), del receptor (reconocimiento) y el necesario tiempo (continuidad), que requiere establecer un diálogo constante y honesto con los públicos de interés.

Meyer se refirió a la reputación corporativa como “el estadio final de un proceso gradual de integración entre público y una organización” (citado por Trelles, 2005, p.117); afirmación reforzada por Villafañe (2000), al expresar que “la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios” (p. 167).

Costa (1995) determina la naturaleza perceptual del concepto, al representar lo que la sociedad siente y piensa de una empresa basándose en la información o desinformación que tenga de sus actividades, ambiente de trabajo, rentabilidad pasada y proyecciones futuras. Y alude a su naturaleza gestionable en la medida que implica cuidar y construir la imagen de la organización en el mercado interaccionando con los stakeholders; convirtiendo a la reputación, de todos los elementos intangibles, en el más estratégico porque solo si las iniciativas de una empresa aportan credibilidad a su estrategia y logran el consenso de sus stakeholders, serán exitosas.

El experto en desarrollo profesional y formación para directivos Goldsmith (2010), al referirse a la reputación de las personas señala que:

[...] es lo que obtenemos cuando sumamos lo que somos y lo que hemos hecho y arrojamos el resultado de esta suma al mundo para ver cómo responden los demás. Nuestra reputación es el reconocimiento –o el rechazo– de nuestra identidad y nuestros logros. En unas ocasiones estaremos de acuerdo con la opinión del mundo, en otras, no. Sea como sea, no podemos crear nuestra reputación nosotros solos: el resto del mundo, por definición, siempre tiene algo que decir al respecto. (p.73).

Igual que nuestro comportamiento al establecer relaciones personales incide en las reacciones de aquellos que nos perciben; la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades, opiniones y preferencias de las partes interesadas o stakeholders a través de una relación fluida, debe considerarse también fuente de ventaja competitiva y palanca de reconocimiento para cualquier compañía, como apuntaba Freeman (1984). Las entidades deben desarrollar relaciones positivas, duraderas y solidas para afianzar los vínculos con aquellos que ejercen como actores controladores del comportamiento empresarial. El compromiso debe asumirse como obligación porque la ventaja competitiva no radica únicamente en factores como la calidad, precio o servicio. Ahora, factores éticos, sociales y medioambientales, convierten la habilidad para comprometerse en una capacidad de vital importancia como advertían Svendsen et al., (2001 citado por Acosta, 2015).

Lejos de la unidireccionalidad, la estrategia empresarial pasa por incorporar herramientas de investigación y escucha para conocer las percepciones, opiniones y evaluaciones que de ella hacen los públicos y por establecer dinámicas para su integración en la organización. En la medida que como indica Mínguez (2000) la reputación es el resultado de la suma de reputaciones agregadas y representación perceptual de las actuaciones y perspectivas de futuro empresariales que, favorecen el atractivo de una organización respecto de otra frente a los públicos; es importante atender a los intereses específicos de estos, por su incidencia²⁵ en determinadas variables reputacionales.

Por tanto, como Freeman y McVea (2001) plantean en la revisión realizada de la teoría de las partes interesadas²⁶, la gestión de las relaciones de manera coherente, estratégica y basándose en los objetivos, debe incorporarse en el propósito de la empresa porque: 1- está destinado a proporcionar un marco estratégico único y flexible que permita hacer frente a los cambios ambientales sin requerir que continuamente se adopten nuevos paradigmas estratégicos; 2-

²⁵ Ejemplo de tal incidencia motivada por la diversidad de intereses y que cada público dota de valor unas prestaciones y resultados con mayor o menor efecto; Mínguez (2000) revela que la evaluación de la calidad de los productos y servicios por parte de los clientes influirá sobre su precio en el mercado; que la estimación de los inversores respecto a la solidez financiera intervendrá en la mayor o menor cotización de las acciones; y que si los empleados consideran a la empresa como un lugar de trabajo apetecible, mayor será su capacidad para atraer y retener talento.

²⁶ En su obra "Strategic Management: A Stakeholder Approach" publicada en 1984, Freeman establecía como individuos o grupos en el esquema básico de relación bidireccional compañía-públicos "administraciones públicas, grupos políticos, propietarios, comunidad financiera, activistas, proveedores, clientes, competidores, cámaras de comercio, trabajadores, sindicatos y defensa de los consumidores". (p.242).

debe considerarse como un proceso de gestión estratégica que contemple cómo la empresa puede afectar el medio ambiente y viceversa; 3- plantea como preocupación central el logro de los objetivos de una organización, como tarea interminable de equilibrar e integrar múltiples relaciones y objetivos; 4- alienta a la gerencia a desarrollar estrategias de gestión basadas en valores como elemento clave del proceso; 5- como enfoque prescriptivo y descriptivo, requiere integrar el análisis económico, político y moral para enriquecer la comprensión de la administración de las opciones estratégicas que pueden crear; 6- consiste en desarrollar una comprensión de las partes interesadas reales y concretas que son específicas de la empresa y las circunstancias en las que se encuentra para lograr el apoyo y garantizar la supervivencia a largo plazo; y 7- requiere la búsqueda de fórmulas que logren la satisfacción simultánea de las partes impulsando el win-win.

La dicotomía que presenta el activo, implica abordar el plano de las actitudes empresariales, pero necesariamente requiere colocar la atención sobre los diversos “individuos o grupo de interés que puede afectar o ser afectados por la consecución de los objetivos empresariales” (Freeman, 1984, p.24), como actores fundamentales por el necesario reconocimiento que supone la configuración del término. La importancia de los stakeholders se hace evidente al situar a la reputación como el resultado de la estimación que estos tienen de su relación con la empresa. La percepción negativa de cualquiera de ellos, supondría un riesgo reputacional y la alineación de todos, fuente de ventaja competitiva. Una buena gestión de la reputación constituye un factor clave de liderazgo que reporta beneficios y contribuye a la estrategia global de la compañía, por constituir esa “frontera profundamente paradójica, porque es inmaterial, pero que ejerce el inmenso poder de los signos, los símbolos, los simulacros y las representaciones” (Costa citado por Pizzolante, 2006, p.12).

■ 2.3. Gestión de la reputación: Recursos tácticos y herramientas de la comunicación corporativa

Gestionar la reputación implica gestionar el riesgo reputacional. Un concepto que a priori se asocia al impacto negativo y que, tradicionalmente se ha considerado como la posibilidad de

que un acontecimiento dañase la reputación corporativa de la empresa, pero que actualmente se entiende como el impacto, favorable o desfavorable, que un determinado evento o suceso puede causar en la reputación de la empresa.

La complejidad en las relaciones de las empresas con los mercados y sus públicos estratégicos se ve determinada por un contexto caracterizado por una mayor conciencia del trabajo estratégico en el medio y largo plazo; un mayor grado de transversalidad en todo el corpus de la empresa y en todos los grupos de interés; un incremento en el grado de selección, acotación y priorización de grupos de interés; un aumento en el control del significado de los valores de la marca como intangible comunicativo; y el poder definitivo e irreversible de los nuevos ciudadanos (prosumers, influencers, etc.). Una realidad que obliga a las organizaciones a integrar en sus dinámicas funcionales, modelos de gestión de reputación para minimizar los riesgos y resolver las crisis mediante el diálogo constante y fluido.

“En este contexto, la prioridad para las empresas y las instituciones consiste en transformarse de forma permanente e innovar tanto en la forma de gestionar sus asuntos corporativos [...], como en la manera de actuar y de comunicar [...]” (Carreras et al., 2013, p.38). Por ello, desde la coherencia y la eficiencia, se requiere de infinidad de recursos tácticos y herramientas que acerquen y fomenten la realidad organizacional.

Es importante que la comunicación externa e interna esté en perfecta armonía para no incurrir en desequilibrios y dar respuesta a las expectativas de los públicos interesados para generar en ellos impactos positivos. Las organizaciones, por tanto, han de servirse de diversas herramientas y recursos adaptando el contenido a sus intereses específicos. La comunicación interna para fomentar el vínculo con los recursos humanos; la comunicación de producto o servicios en medios masivos y/o en el punto de venta directamente relacionados con la publicidad, con departamentos de marketing o agencias de publicidad; comunicación de marca en medios masivos; la gestión de eventos, el patrocinio y mecenazgo; las relaciones informativas como concepto evolucionado de la publicity tradicional; la comunicación de crisis sobre todo en empresas con riesgos concretos y grupos de interés altamente divergentes; la comunicación financiera como elemento esencial en beneficio de la transparencia; la gestión de la marca personal ante la tendencia creciente de visibilización del líder o de los líderes

desde la dirección de comunicación; el desarrollo de contenidos on-line; o la gestión de la RSC dejando atrás su concepción como técnica, para entenderse como concepto amortizable y generador de valor de marca y de reputación desde la ética.

En su libro *Comunicación Corporativa*, Costa (1995) dedica un capítulo al “muro de las palabras” y en él explica pormenorizadamente la preferencia y efectividad del adjetivo “corporativa” frente a otras opciones como “integral”, “global” etc.

El término *Corporate* adaptado al español como *Comunicación Corporativa* [...] es semánticamente clarificador [...] refiere a un sujeto (empresa u organización) que es a la vez actuante y comunicante. La *Comunicación Corporativa* se refiere a una función esencial de este todo orgánico, es por esto que se trata implícitamente de una comunicación integral y dinámica [...]. (p. 34-35).

En consecuencia, entendiendo el ejercicio profesional de forma holista, referido el “corpus” al sistema orgánico que es la empresa como un todo articulado y el sentido “organizacional” referido a la empresa como agrupación de personas; los grupos de interés han de ser considerados el primer elemento, a partir del cual se configuran los valores, el propósito y la conducta.

Desde este punto de vista, son las direcciones de comunicación las que vienen asumiendo la labor de dotar de la veracidad, credibilidad y transparencia que se le presupone al adjetivo corporativo. Utilizando para ello, los diferentes recursos e integrando las diversas herramientas, con un esfuerzo de transformación continuo desde hace más de dos décadas, al entender que: “La buena gestión de la reputación es la palanca para [...] avanzar en un nuevo modelo económico, impulsado por los líderes de las empresas, que consiga restablecer el apoyo y la confianza de los ciudadanos” (Alloza y Benavides, 2012).

Pizzolante (2006) indica que “un acertado y bien planificado programa de reputación puede reducir las amenazas y hasta convertir las debilidades corporativas en fortalezas” (p.125). Y propone el seguimiento de cuatro pasos básicos para su gestión:

Tabla 1. Herramientas para gestionar la reputación

Modelo Pizzolante			
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Investigación	Análisis de vacíos y valoraciones	Planificación del posicionamiento y sus mensajes	Recomendaciones estratégicas, control y seguimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Pizzolante (2006, p.126)

Igualmente, otros modelos (Tabla 2) como los recogidos en el estudio elaborado por el IE Business School y el Foro de Reputación Corporativa (2011), contemplan con independencia del emisor, “tres fases fundamentales que son la identificación, la descripción y, por último, la evaluación del riesgo reputacional” (p. 59).

Tabla 2. Modelos de gestión de reputación

Modelo Larkin - Reputation Risk Radar			
Fase 1	Fase 2	Fase 3	
Desarrollo de sistemas de alerta	Identificar y priorizar riesgos	Analizar brechas e identificar opciones de respuesta	
Fase 4	Fase 5	Fase 6	
Desarrollar estrategias y planes de acción	Implementación	Mantener el radar sintonizando y a punto	
Modelo Villafañe y Asociados			
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Identificación	Valoración	Integración en la gestión	Capacidad de respuesta
Modelo PricewaterhouseCoopers (PwC)			
Fase 1	Fase 2		Fase 3
Definir riesgos y expectativas de los stakeholders	Identificar y evaluar fuentes de riesgo reputacional		Desarrollo de estrategias proactivas y reactivas
Fase 4		Fase 5	
Definición de responsables y roles para la gestión		Adoptar un enfoque de la monitorización basado en riesgos	
Modelo Deloitte			
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Identificación	Valoración	Integración en la gestión	Mitigación
Modelo Ernest & Young			
Fase 1		Fase 2	
Identificación y priorización de stakeholders		Identificación de riesgos reputacionales	
Fase 3		Fase 4	Fase 5
Monitorización y desarrollo de sistemas de indicadores		Medición y planes de acción	Reporte

Fuente: Elaboración propia a partir de IE Business School y el Foro de Reputación Corporativa (2011, p. 72-81).

Villafañe & Asociados, Larkin, PwC, Deloitte o Ernest & Young, coinciden en la necesidad de identificar, describir y evaluar los riesgos reputacionales, acciones que con independencia del

tamaño y sector al que pertenezca la entidad, pasan necesariamente por el conocimiento profundo de la misma, la priorización de sus stakeholders, la evaluación de riesgos, la determinación de una estrategia y la revisión tras la implementación.

Se observa por tanto que, la continua búsqueda de la mejora reputacional se convierte en un proceso estructurado que ha de revertir en la cadena de valor y requiere un elevado conocimiento de la organización y sus públicos a fin de prevenir y reducir los riesgos.

“Desde el punto de vista de la gestión, la reputación ayuda a las empresas y organizaciones a adoptar un marco de actuación de largo plazo y una visión multistakeholder” (Carreras et al., 2013, p.31). Un proceso constituido por la inherencia de la escucha, la observación, la anticipación y la acción, en la medida que esta actividad implica el conocimiento profundo de los stakeholders y la alineación de los objetivos y valores empresariales con la conducta corporativa, así como con las expectativas generadas y experiencias vividas por estos con la misma. Se trata por tanto de generar y mantener la confianza puesto que:

La comunicación tiene el poder de influir en los individuos y la capacidad de generar y mantener la Confianza, así como de perderla, cuando hay incongruencias entre lo que se dice y hace, o cuando los mensajes se perciben como promesas inalcanzables o con tintes manipuladores. La relación entre comunicación y Confianza dependerá de la eficiencia de la primera en el diseño de sus estrategias y mensajes. (Viñarás, 2013, p.61)

■ 2.4. Conclusiones del capítulo

- Enmarcada en el ámbito de la comunicación conductual, la reputación se presenta como activo indisociable de la organización, al igual que del individuo, como actor social.
- La dicotomía de este activo intangible, se hace evidente por ser consecuencia del comportamiento de la empresa y a su vez, pertenecer a los stakeholders que, en su relación con la organización, ejercen como evaluadores de la misma.

- Por ser consecuencia directa del comportamiento y residir en el seno de las empresas, la reputación corporativa se ha convertido de forma definitiva en elemento esencial y ha de trabajarse de forma inherente al desarrollo de la actividad.

- En síntesis, la reputación corporativa se ve deferida por la cultura, la marca y la responsabilidad (Figura 3). Al amparo de la identidad se sitúa la cultura como elemento que asume la realidad corporativa. Y a caballo entre la identidad y la marca, que se convierte en escenario de acción y relación con los stakeholders, se encuentra la responsabilidad social como eje vertebrador de la organización y materialización del compromiso asumido por la misma.

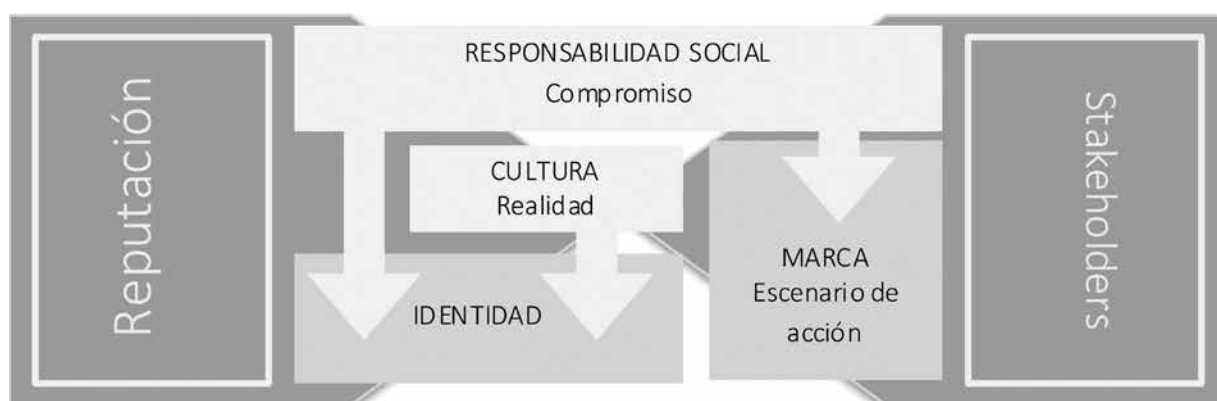


Figura 3: Esquema de definición de la reputación corporativa. Fuente: Elaboración propia

- El ejercicio responsable no puede considerarse una aspiración, tampoco un fin, debe formar parte de la idiosincrasia de las organizaciones y ser el medio para lograr la solidez reputacional.

- La reputación corporativa no es pues, la imagen de una organización ni su identidad. Es una actitud y el juicio o valoración que se efectúa sobre la misma por parte de los stakeholders.

- La buena reputación, en los últimos tiempos, se ha convertido en un requisito. Y bien gestionada ha de considerarse “un sólido y confiable escudo para afrontar las crisis y fomentar relaciones proactivas con públicos claves” (Pizzolante, 2006, p.126).

- A efectos de alcanzar la solidez reputacional, la transparencia ha de asumirse como elemento básico para la generación de relaciones eficientes, diligentes y leales en todo lo concerniente a

las distintas responsabilidades en que pueda incurrirse con motivo del ejercicio de la actividad. Hay que ser económica y socialmente responsables.

- Más allá de la mejora y fortalecimiento reputacional, una organización solidaria para con los ahogos que inquietan a la sociedad, posee el propósito que el contexto social reclama.

- Numerosas son las herramientas para evaluar la Cultura Corporativa, la Marca y la Responsabilidad Social, por lo que la necesidad por parte de profesionales de medir y evaluar la reputación corporativa, se hace extensible a aquellos elementos que contribuyen a alcanzar la solidez reputacional y a reducir sus riesgos.

- Consecuencia de la escucha a los stakeholders, el desarrollo y aplicación de la Responsabilidad Social en la estrategia global de las compañías se convierte en imperativo.

- Teniendo en cuenta que la reputación corporativa se construye, mantiene y sostiene desde los grupos de interés tanto internos como externos, el diálogo con ellos se presume básico.

- La buena reputación, aunque acumulable en el tiempo puede verse negativamente impactada por cualquier elemento disonante.

- La generación de vínculos sólidos con los stakeholders trasciende de forma determinante. El conocimiento de los mismos es, sin duda, el ámbito que se percibe como más importante dentro de la gestión y medición de la reputación corporativa.

- Alcanzar la solidez reputacional implica lidiar de forma permanente con el riesgo reputacional, considerando que este se manifiesta cuando la organización no es capaz de cumplir con las expectativas de los stakeholders.

- La reputación corporativa se muestra como un activo gestionable pero no controlable. Gestionable porque implica el trabajo por parte de la empresa en sus actitudes y aptitudes para modificar las percepciones de sus stakeholders, pero que escapa del control absoluto de

la misma, por procesarse en la mente de un tercero²⁷.

- La complejidad de los nuevos escenarios económicos en crisis que replantean el sistema y fomentan el cambio del entorno competitivo, requieren de un nuevo enfoque estratégico.

- La gestión de las demandas de los stakeholders implica establecer criterios que determinen a qué se destinan los recursos de la organización, cómo se administran y a quién benefician los resultados generados con su actividad.

- De naturaleza intangible y con un carácter volátil, la construcción de la reputación se consigue a partir de distintos procesos formativos para los cuales las empresas desarrollan sus estrategias y actividades. Por esta razón, la mayoría de procesos de gestión de la misma apuntan a que debe ir ligada a la dirección de las empresas.

- Atendiendo a la unanimidad de los modelos mencionados, cuatro son las etapas que sintetizan el proceso de gestión reputacional (Figura 4).

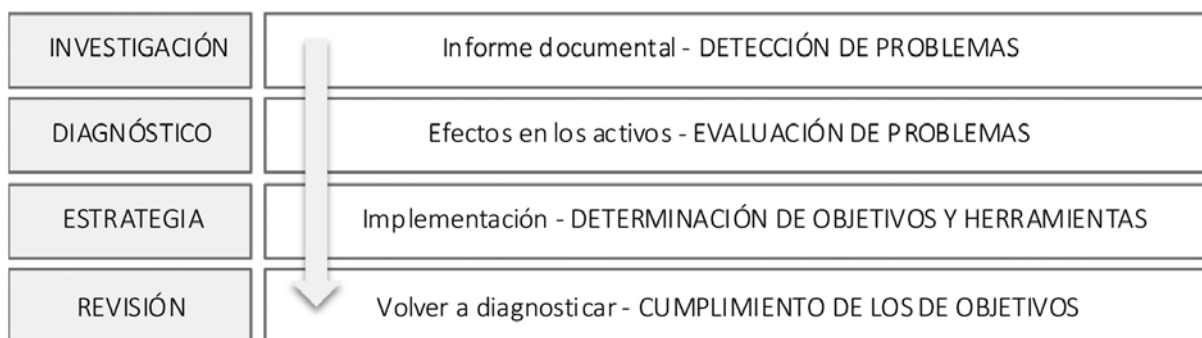


Figura 4: Modelo de gestión de la reputación corporativa. Fuente: Elaboración propia

- Decidir implica seleccionar, por lo que para hacerlo de forma adecuada resultará necesario ordenar toda aquella información que afecte a la organización para favorecer la anticipación y resolución de cualquier imprevisto o crisis a la que se enfrente la organización.

²⁷ Las investigaciones vinculadas al neuromarketing que desvelan los procesos para considerar y determinar cuáles son los elementos CED, exponen que los resultados evaluativos pese a realizarse de forma individual, se contemplan como resultados globales mediante proceso democrático (mayor número de coincidencia, mayor peso) el pleno control resulta poco probable.

- Bajo una visión holística y un enfoque integrador, la gestión de la reputación se presenta necesaria a todos los niveles, ya sea con carácter comercial o relacional, pues la expresa injerencia del fenómeno sobre las distintas áreas de una compañía, promoverá la superación y consecución de objetivos.

Índice del capítulo 3

3.1.	Aproximación a la definición del TSAS en España	59
3.2.	Comunicación como factor clave de desarrollo en las entidades del TSAS	63
3.3.	Relación básica y herramientas de comunicación de las entidades del TSAS con sus stakeholders	68
3.4.	Conclusiones del capítulo	80

Capítulo 3

Profesionalización de la comunicación en el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) en España

3.1. Aproximación a la definición del TSAS en España

Tanto a nivel nacional como internacional, como vía de acción ciudadana complementaria y/o alternativa, para lograr soluciones orientadas a reducir la desigualdad y alcanzar mejoras sociales mediante la concienciación e implicación de la sociedad civil, la actividad del Tercer Sector está adscrita fundamentalmente al Ministerio de Asuntos Sociales y Cooperación, así como al de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.

Ante las muchas propuestas de definición existentes que ponen de manifiesto la complejidad y los diversos enfoques que contraponen el significado del término Tercer Sector, considerando que el Sector No Lucrativo y la Economía Social son cosas distintas, Balas (2010),

[...] se alinea con la definición que se aporta en la obra *Las cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España* (García Delgado et al., 2004), por la que serían entidades del Tercer Sector todas las pertenecientes al sector privado que efectúan tales transferencias²⁸; ninguna entidad privada que no pertenezca al Tercer Sector las realiza (ninguna empresa capitalista trabaja gratis). Por tanto, la definición no se presta a equívocos. En ella encajan a la perfección las Asociaciones, las Fundaciones y las Entidades Singulares; pero también realizan transferencias

²⁸ Lograr soluciones orientadas a reducir la desigualdad y alcanzar mejoras sociales mediante la concienciación e implicación de la sociedad civil.

en especie las Cooperativas y Sociedades laborales, y las Mutualidades, así como las Empresas de Inserción Social y los Centros Especiales de Empleo (p.58).

Por lo que, en consonancia con este enfoque, que asume como finalidad de dichas entidades la de garantizar el desarrollo e inclusión social y con intención de aproximar el estado de la comunicación, su gestión y tratar de establecer un modelo asociado al caso español, la presente investigación asume lo establecido en la normativa legal española.

En España, el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) está definido en el art. 2 de la ley 43/2015 de 9 de octubre, como:

aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social (2015, Sec. I. p. 94846).

En el art. 5 de dicha ley se indica que “Las entidades del Tercer Sector de Acción Social se incorporarán a los órganos de participación institucional de la Administración General del Estado [...]” (2015, Sec. I. p. 94847), mediante el Consejo Estatal de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social y la Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector, cuya composición y representación en dichos órganos corresponderá a aquellas organizaciones que tengan ámbito estatal y que integren mayoritariamente a las entidades del TSAS, como se recoge en el art. 8.

La Comisión para el Diálogo Civil con la Plataforma del Tercer Sector, está regulada en el BOE mediante Real Decreto 774/2017, de 28 de julio, aprobada en enero de 2013 por resolución de la Secretaria de Estado de Servicios Sociales e Igualdad como mesa de diálogo e interlocución como foro²⁹ para la participación permanente entre el Estado y las entidades del Tercer Sector

²⁹ “Los Foros Comunicación, Educación y Ciudadanía de 2006 y 2007 [...] claves para poner en contacto a profesionales de distintas organizaciones y universidades con enfoques alternativos de la comunicación social en general, [...] de las organizaciones en particular [...] ha facilitado algunos avances y confluencias en espacios

de Acción Social (Plataforma Tercer Sector, 2017). Y el Consejo Estatal de Organizaciones No Gubernamentales de Acción Social por su parte, adscrito a la Administración General del Estado a través del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, se constituye en un espacio de encuentro, diálogo y participación del movimiento asociativo en la elaboración de las políticas sociales y cuyas funciones radican en:

conocer los proyectos normativos y planes estatales de acción social, presentar propuestas y elaborar informes y estudios; conocer con antelación las bases de convocatoria y propuestas de resolución de las subvenciones con cargo a la asignación tributaria del IRPF; evaluar, diagnosticar y proponer medidas sobre las políticas sociales y la situación de los colectivos representados, en coordinación con los Consejos sectoriales de ámbito estatal; crear y mantener canales de comunicación con la Administración General del Estado y entre las propias organizaciones, que permitan un continuo flujo de información y colaboración; y cooperar y coordinar otros órganos de participación de las Administraciones Públicas españolas, de la Comisión Europea y de otros países (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2019).

En el marco internacional y adscritos al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, destacan la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) como principal órgano de gestión de la Cooperación Española, y la Coordinadora de ONGD (CONGD) formada por casi un centenar de ONGD y 17 coordinadoras autonómicas, dedicadas a la cooperación internacional y a la ayuda humanitaria; como representante de los valores y demandas del sector ante la sociedad, las administraciones públicas y otras instituciones externas.

Organismos que persiguen materializar el *V Plan Director de la Cooperación Española (2018-2021)* en consonancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible avivando e impulsando los derechos humanos y las libertades fundamentales, la igualdad atendiendo a la perspectiva de género y la diversidad cultural, y la calidad medioambiental. Una agenda que persigue alcanzar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que incluyen poner fin a la pobreza en el mundo, erradicar el hambre y lograr la seguridad alimentaria, garantizar la salud y el

centrales del sistema de ayuda español como la Fundación Carolina, la Aecid o la Congde” (Santolino, 2010, p.234).

bienestar, proporcionar una educación de calidad, lograr la igualdad de género, asegurar el acceso al agua y la energía no contaminante, promover el crecimiento económico sostenido y las industrias e infraestructuras, reducir las desigualdades, fomentar ciudades y comunidades sostenibles así como el consumo responsable, adoptar medidas urgentes contra el cambio climático, promover la paz y facilitar el acceso a la justicia (Naciones Unidas, 2015).

Pese al interés del Gobierno, la creación de diversos organismos para favorecer el desarrollo económico y social, y las considerables mejoras que en los últimos cuarenta años se han experimentado, no se ha logrado acabar con las situaciones de exclusión de los más vulnerables. Y en este sentido el papel de las organizaciones, asociaciones o fundaciones que las integran sigue siendo fundamental en el diseño y ejecución de políticas integradoras, de cohesión y concienciación social.

Innumerables organismos que, aunque asumen un importante papel en pro de la mejora social, presentan dificultades de clasificación e identificación por carecer en España de fuente estadística oficial, como acusa el “Informe de elaboración del Directorio del Tercer Sector de Acción Social” (2019). Una situación que motiva el desarrollo del informe citado, que plantea la existencia de 200.000 registros de entidades en una primera fase de contacto y solicitud de bases de datos a los distintos registros oficiales y no oficiales, que se reduce a un universo teórico de 56.122 tras realizar labores de depuración y homogeneización y a 27.962 como universo con contacto, ya sea telefónico o email; actualizando la situación presentada por el Estudio del Tercer Sector elaborado por la Plataforma de ONG de Acción Social en el año 2015. Estudio que, con ánimo de conocer el impacto de la crisis en el TSAS, presentaba en términos cuantitativos la existencia de 29.000 entidades, 53 millones de atenciones, 645.000 personas remuneradas, 1,3 millones de personas voluntarias, 14.470 millones de euros en ingresos, 13.900 millones de euros en gasto y cifraba la aportación al PIB de dicho sector en el 1,51%.

Por su parte el informe de 2018, “Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante”, elaborado por la Fundación PwC indica que son 30.000 entidades y más de 2 millones de personas las que integran el Tercer Sector Social (como se denomina en dicho informe). Sector al que las administraciones públicas aportan más de 6.500 millones de euros, un 62% del total de los recursos del sector y que prevé entre

2018 y 2022 un crecimiento del 4,4% en lo referido a la financiación pública y por el aumento del 3,2% en las partidas dedicadas al TSAS por parte de la administración central y un 5,6% por parte de la autonómica y de la local.

■ 3.2. Comunicación como factor clave de desarrollo en las entidades del TSAS

Tradicionalmente se ha confiado en los gobiernos para la resolución de los grandes retos sociales, sin embargo las entidades del TSAS han asumido como objeto y definición de su actividad, la lucha y aportación de soluciones para combatir la desigualdad y alcanzar el desarrollo social equilibrado, llamando a la participación de la sociedad civil y realizando un ejercicio de concienciación respecto de la corresponsabilidad que concierne a toda la ciudadanía; por lo que la comunicación con los diversos grupos de interés, resulta determinante para lograr la implicación y reforzar el postulado del TSAS como vía de acción ciudadana añadida a la gestión pública.

Como afirma María Tejada Gámez, Responsable del área de Campañas y Comunicación de Accem, “La importancia de la comunicación radica en su poder para constituirse en la más potente herramienta [...] para transformar actitudes, comportamientos sociales, que permitan construir un mundo más justo e igualitario. En las oenegés, comunicar es concienciar” (Dircom, 2019, p.140)

Más aún en un sector que, como recogen Maracuello y Maracuello (2000, pp. 100-101), ha visto incrementada su presencia en los medios, en el imaginario social y en la vida pública a medida que se ha ido llenado de contenidos y experiencias, revirtiendo la invisibilidad social que dejaba patente el Estudio encargado por la coordinadora de ONGD en 1986. Un cambio al que contribuyó el impulso que realizaron en los años noventa los departamentos de comunicación, por ser claves en el establecimiento de las proposiciones del TSAS en la sociedad y en la conciencia social ciudadana (Regadera, Paricio y González, 2016), pero que sin embargo no sirvió para implementar dichas áreas en todas las organizaciones porque “su creación depende del presupuesto que tenga la organización” (Soria, 2011 citado por Gómez, Soria y Concejo 2018, p.29). Aunque este hecho en la actualidad, no puede servir de pretexto para no comunicar porque el entorno online ha democratizado en este ámbito, en términos

económicos, a las entidades, en tanto en cuanto ofrece infinidad de plataformas y herramientas para trasladar los mensajes. Eso sí, adaptándolos al medio porque “el camino equivocado es intentar saltar del boletín interno de rendición de cuentas o estrictamente promocional, a la web 2.0 [...]” (Santolino, 2010, p.245).

Estos postulados son compartidos por Baamonde-Silva, García-Mirón y Martínez-Rolán (2017), al presentar las redes sociales y la web como una oportunidad para rendir cuentas de sus actividades y fomentar la participación e implicación de los ciudadanos en la acción solidaria, destacándolas como un espacio donde facilitar una conversación constante que redunde en una mejor acción solidaria y un mayor compromiso de los ciudadanos.

En este sentido, Herranz de la Casa (2007) aboga por un modelo de comunicación para la transparencia basado en ampliar esta concepción de lo puramente económico a cualquier ámbito; planificar e implantar estrategias de comunicación que consideren a los públicos tanto emisores como receptores de la transparencia, puesto que son ellos los principales deudores de confianza y apoyo; aprovechar las nuevas tecnologías porque permiten el diálogo y una relación rápida, directa, interactiva y masiva; y destacar el papel de la comunicación en los momentos de crisis para minimizar el riesgo de pérdida de confianza y reputación.

“Vivimos una verdadera e irreversible revolución de la transparencia” (Pizzolante, 2006, p.11) y como afirma Nos-Aldás (2019) “la comunicación es el escenario que articula las relaciones sociales” (p.10). Por lo que, en un mercado de información, que exige transparencia, responsabilidad y en el que las organizaciones disponen de multiplicidad de medios y canales, para que esta resulte eficaz, se precisarán mensajes y discursos que ejerzan: “Una influencia positiva en las ideas, los valores y las conductas de la ciudadanía en términos de responsabilidad colectiva, solidaridad y conciencia política” (p.65). Atrás debe dejarse la extendida y errónea práctica, como señala González, de proveer a los periodistas de “imágenes dramáticas y virulentas con el fin de mantener el interés” (2006, p. 73, citado por Gómez, Soria y Concejo 2018, p.29).

Desde hace más de medio siglo las entidades del TSAS, del mismo modo que han ido adaptando sus actuaciones sobre el terreno, repensando su papel en el sistema administrativo o ampliando

los conceptos sobre cooperación y desarrollo, se han visto obligadas a repensar su comunicación. Un proceso que sin embargo no parece haber logrado traspasar y hacer llegar a la sociedad de forma clara la importancia de su labor y esencia de su existencia, más allá de las campañas de sensibilización y captación de fondos; sin ser capaces de asociar sus siglas a la trascendental transparencia que implica el depósito de confianza por parte de los públicos, pese a contar con códigos de conducta prácticamente desde su asentamiento (finales de los años 90).

Sin duda los medios han contribuido a determinar el imaginario colectivo respecto de las ONG, pero esta relación no ha hecho más que favorecer al modelo comunicativo descrito por Barbero como “mediacéntrico, unidireccional e instrumental; supeditado a la captación de fondos y donde la comunicación interna resultaba subsidiaria o se ignoraba” (2002 citado por Santolino 2010, p.228).

La ausencia de un paradigma comunicativo y como consecuencia la prevalencia del cortoplacismo de la acción frente al plan estratégico daba paso a la propuesta de modelos con base en la comunicación social, colectiva y colaborativa. Erro (2003), bajo el título “Descubrir y construir procesos de comunicación” respondiendo a preguntas básicas, “¿Comunicarnos por qué y para qué?, ¿Qué tipo de comunicación hacemos?, ¿Qué tipo de comunicación queremos hacer?, ¿Qué implica esa elección?” (p.105), planteaba acciones para mejorar las dinámicas internas invitando a las organizaciones a seleccionar, elaborar y difundir materiales (artículos, informes, datos, etc. en los medios de información internos de las ONGD (boletines, página web, etc.); incorporar las ideas de estos materiales al trabajo cotidiano (en las reuniones habituales, informes de evaluación, conversaciones, propuestas de actividades concretas, etc.); dejar paso a la reflexión bajo la figura de la formación y actualización profesional; y compartir la evaluación de experiencias y elevar a las ONGD propuestas de trabajo conjunto entre las áreas o responsables de comunicación, educación y sensibilización. Una colaboración que, 15 años después, plantea como reto el informe elaborado por PwC (2018) y recomienda que “se extienda al mundo empresarial y a los organismos públicos para conseguir proyectos plurales y con un mayor impacto” (p.97).

Como actores de lo que hoy se denomina economía de la reputación, habiendo adquirido una

dimensión institucional; en las entidades del TSAS, la gestión de la comunicación representa un factor clave en su desarrollo, atendiendo al reclamo de mayores dosis de comportamiento estratégico, transparencia y responsabilidad; que la actualidad demanda. Por este motivo “tanto la emisión de información transparente de estas entidades hacia sus stakeholders como su comunicación, precisa de un proceso de educación y formación mediante dinámicas participativas donde se analice su situación real, se establezca un diagnóstico y se plantee cómo mejorarla.” (Maguregui, Corral y Elechiguerra, 2019, p.81). Una propuesta que con sus discursos acreditan aquellas organizaciones que cuentan con el departamento integrado en la organización como ocurre en el caso del comité español ACNUR, al exponer que “es clave trabajar tanto en comunicación interna como externa, de cara a conseguir nuestros objetivos de sensibilización y de captación de socios y donantes, al mismo tiempo que medimos todas las acciones que realizamos para valorar su impacto y efectividad” (Amaia Celorrio, Responsable de Comunicación ACNUR - Comité Español citado por Dircom, 2018, p.137).

En el ámbito privado “Las acciones sociales inconexas dan paso a modelos de negocio que integran la responsabilidad y sostenibilidad de forma transversal” (Corporate Excellence y Canvas, 2018, p.48), por lo que si esto se exige a las entidades de dicho ámbito, para los sujetos integrantes del TSAS que disponen de capacidad de movilización social y presión política, contar con un plan de comunicación estratégico alineado con la idiosincrasia de sus organizaciones y en el que impere la transparencia informativa, se presume prioritario para generar un clima de confianza e integración para con los diversos stakeholders, a los que debe ofrecerse información veraz, clara, fiable y objetiva sin descuidar que sea también completa, útil y concisa, como indican Maguregui et al., (2019, p.80). “La reputación no solo se trabaja con un buen desarrollo de la acción, sino también con una comunicación adecuada de la misma” (PwC, 2018, p.102).

“En palabras de Gilmore y Pine (1998, p.29) [...] lograr la implicación con el usuario es la base para que estas experiencias den resultado, bajo la premisa de que las experiencias de implicación y participación se recuerden siempre” (Del Pino, 2011, p.165). Por tanto, las oenegés deben explotar su fortaleza como constantes generadoras de reputación. Una fortaleza que radica en,

su vocación y trabajo de cuidado a las personas más vulnerables por personas voluntarias y trabajadoras comprometidas, su capacidad de estudio e investigación de manera profesional, su conocimiento especializado de la base social con la que se trabaja, su relativa facilidad para la incidencia política propositiva en los espacios formales y una estructura que, aunque débil, es estable en el tiempo y permite acciones continuadas (EAPN-ES y Plataforma del Voluntariado de España, 2017, p.67).

Como agentes sociales, las identidades del TSAS mas allá de su foco de acción, ocupan per se y por definición el posicionamiento de la responsabilidad y sostenibilidad, pues ellas se mueven por ser lo que son en ese territorio. Su idiosincrasia las lleva a asumir en su propósito como máxima que: “La responsabilidad corporativa es la vía para avanzar hacia una ciudadanía más justa y equitativa que se construye de forma colaborativa a través de compromisos estables” (Corporate Excellence y Canvas, 2018, p.48).

Los que hacemos comunicación desde una organización como Cruz Roja, tenemos como objetivo que la sociedad conozca a la sociedad y se solidarice con las personas que más lo necesitan, dentro y fuera de nuestras fronteras. En mi opinión la profesionalidad y la motivación son requisitos esenciales en este sector, en el que el compromiso juega un papel fundamental para contribuir a un mundo mejor (Olivia Acosta González, Directora de comunicación e imagen de Cruz Roja citada por Dircom, 2018, p.137)

Un compromiso que las organizaciones, como sistemas en permanente relación con el entorno del que reciben influencia y al que con sus actuaciones impactan, han de favorecer mediante la generación de un diálogo estable y fluido con el fin de convertir a los stakeholders en eje de la estrategia comunicativa. Una práctica, la del diálogo, que presenta el entorno online por su naturaleza y las herramientas que ofrece como fundamental porque concede a las organizaciones del TSAS la posibilidad de comunicarse de forma directa y personalizada con sus grupos de interés. Aunque según revela la investigación desarrollada por Moriano (2019) referente al uso concreto de Twitter, apuestan más por estrategias orientadas a la información que la interacción, por lo que recomienda fomentar la conversación con la audiencia para favorecer las donaciones, la participación a eventos y los programas de voluntariado. Se trata por tanto de seguir avanzando hacia un modelo de comunicación “[...] que en lugar de

entronizar locutores potencie interlocutores” (Kaplún, 1998, p.220).

Albaigès (2007), siguiendo con esta filosofía, pero trasladándola al medio online, en su blog TecnolONGia aludía al término “entidades 2.0” para definir las como aquellas que centran esfuerzos en convertir su web en un punto de encuentro comunitario, social, en el que la comunicación con los grupos de interés y directamente entre los propios grupos sea recíproca; aquella altamente transparente porque no solo informa de aquello que quiere, sino que responde también a las demandas recibidas desde los diferentes grupos de interés; y que busca el diálogo y el compromiso con la sociedad, capaz de generar confianza social de forma sólida. Y Baamonde-Silva et al., (2017) presentan las redes sociales y la web, como una oportunidad para rendir cuentas de sus actividades y fomentar una mayor participación e implicación de los ciudadanos en la acción solidaria, destacándolas como un espacio donde facilitar una conversación constante que redunde en una mejor acción solidaria y un mayor compromiso de los ciudadanos.

Inmersos en la economía del propósito, la narrativa institucional/corporativa se presenta como un reto creciente. Si hace una década, las entidades del TSAS, en sus discursos afirmaban que “su fin último era desaparecer [...] deberían ahora aspirar a ejercer de puente entre problemáticas, actores y propuestas de solución [...]” (Santolino, 2010, p.237) y “reencontrarse con la creatividad y la transgresión con visión social, con los lenguajes de los ámbitos artísticos y culturales que persiguen objetivos similares desde la intervención en el espacio público” (Santolino, 2010, pp.241-242) para instalarse en lo más psicológico del imaginario social. Deberán reflexionar sobre cómo les afectan los cambios en la demanda social y valorar el impacto de los cambios demográficos, tanto en su misión como en la manera de relacionarse con sus stakeholders para adaptar su misión y plan de acción a los mismos (PwC, 2018).

■ 3.3. Relación básica y herramientas de comunicación de las entidades del TSAS con sus stakeholders

El paradigma comunicacional y la gestión del *Corporate* moderno nos obliga a emprender la relación básica de las organizaciones con sus stakeholders, por una cuestión lógica de orden, de dentro hacia fuera, tomando conciencia de cómo los públicos, de acuerdo con la Teoría de

sistemas de Grunig y Hunt (1984), muestran diferentes niveles de implicación y requieren de adaptación de la comunicación, al igual que a concebirlos desde la aportación de Freeman (1984) como partes interesadas y principal activo estratégico y fuente de ventaja competitiva. Una visión que comparten desde el TSAS al percibir “[...] como grupos de interés, y, por ende, con la potestad de demandar una información transparente, a cualquier persona física o jurídica que tenga algún tipo de relación directa o indirecta con ellas [...]” (Maguregui et al., 2019, p.81).

Como indica Balas (2000): “Los stakeholders pueden variar considerablemente entre las ONG. Dependerán de la misión, estrategias, fuerzas de contexto que estén enfrentando y las capacidades con las que cuenten” (p.390), motivo por el que se debe tener en cuenta que una correcta gestión de las relaciones con los mismos, puede aportar beneficios asociados con la notoriedad y visibilidad, pero “una inadecuada selección puede perjudicar la imagen de la entidad, su propia labor social e incluso procurar el riesgo de ser instrumentalizada por parte de los mismos” (Araque y Montero, 2006, p.130).

Con este entendimiento y atendiendo a las propuestas y menciones específicas a los grupos de interés, abordados en los trabajos de Araque y Montero (2006), Balas (2010) y Maguregui et al., (2019) que permitan el avance hacia el modelo propuesto en el presente proyecto, se extraen los públicos elementales, con los que las entidades del TSAS se relacionan y establecen comunicación, siendo conscientes de que cada organización, en función de su actividad y el entorno en el que se desenvuelva, habrá de considerar generar programas ad hoc para comunidades específicas. Porque como aclaran Elías y Mascaray:

lo que cuenta es el todo resultante de la interacción de las partes, no las partes aisladas y que cualquier cambio, en cualquiera de los elementos que interactúan, afecta a todos los demás y a las relaciones entre ellos; por lo que, a partir de ese mínimo cambio, se obtiene como resultado un conjunto (sistema) distinto. (1998, p.35)

Albergando las diversas propuestas que atienden a la función o papel desempeñado de los colectivos propuestos, las investigaciones mencionadas contemplan su ubicación en el sector lucrativo o empresarial, sector no lucrativo, sector público y sociedad civil. Una división general que permite comprender el tipo de relaciones, definir el carácter o las demandas de información e incluso la consideración como público.

Tabla 3. Stakeholders propuestos para las entidades del TSAS

Araque y Montero (2006, p.120)					
Proveedor	Donante	Intermediario	Empleado	Voluntario	Competidor
Partner	Influenciador	Consumidor	Beneficiario	Adoptante objetivo	
Balas (2010, p.764)					
Público interno (empleados, directivos, voluntarios)	Público ambivalente (patronos, asociados)	Entidades del 3º sector (Cooperativas, mutualidades)	Administración (central, autonómica, local, europea)	Políticos (parlamentario, europarlamentarios)	Entorno empresarial (compañías, patronales...)
Sindicatos (UGT, CCOO...)	Públicos financieros (bancos, valores)	Medios comunicación	Líderes de opinión (think tanks, gurús)	Usuarios (grupos desfavorecidos)	Opinión pública
Maguregui, Corral y Elechiguerra (2019, p.77)					
Socios, Patronos donantes	Público ambivalente (patronos, asociados)	Entidades del 3º sector (Cooperativas, mutualidades)	Administración (central, autonómica, local, europea)	Políticos (parlamentario, europarlamentarios)	
Acreedores	Competidores	Colaboradores	Grupos de presión hacia la ESFL	Grupos de presión desde la ESFL	

Fuente: Elaboración propia a partir de las investigaciones mencionadas.

Hablar de públicos y entidades del TSAS, en términos de dirección, nos remite necesariamente a los conceptos socio o patrono porque según su naturaleza, la configuración de las estructuras con incidencia en la toma de decisiones varía. En el caso de las asociaciones cuentan con **equipos directivos** que rinden cuentas de su gestión a los **socios** de la organización y en las Fundaciones, el **patronato**, formado por un grupo de patronos (presidencia, secretaría y vocales), establece las líneas de acción y el cumplimiento del objeto social para el que esta fue constituida.

Para la rendición de cuentas, generalmente se han venido utilizando las juntas que permiten un diálogo expositivo, continuo y bidireccional en el que la información fluye en cualquiera de sus sentidos o los planteamientos asamblearios, así como otras comunicaciones que parten de las organizaciones, como el informe anual o la memoria, que muestran su evolución y que, de tratarse adecuadamente, pueden contribuir a generar buena reputación económico-financiera.

En un sector en el que su condición se asienta sobre la ética y la transparencia, la información financiera debe trascender más allá del ámbito legal. No únicamente porque en el “[...] Código de Conducta de la CONGD-E se subraya la importancia de la transparencia en la gestión y la exigencia de auditorías públicas con las que aclarar cualquier posible duda” (Maracuello y Maracuello, 2000, p.109), sino porque resulta garantía indispensable para mantener la confianza de los públicos. No obstante,

se hace esencial una normativa sustantiva propia que amplíe la publicación de mínimos sobre publicidad activa que realiza la vigente Ley de Transparencia, principalmente en lo referente a la información económica, presupuestaria, estadística y sobre todo social [...] que extienda los requisitos del ámbito de aplicación a aquellas ESFL que perciban también financiación de carácter privado (Maguregui, et al., 2019, p. 81).

Sin embargo, con independencia de su naturaleza las estructuras organizativas “[...] tienden a mostrar pautas muy centralizadas, con esquemas de funcionamiento jerarquizado en los que las decisiones tienen un tránsito vertical muy definido” (Maracuello y Maracuello, 2000, p.106) y que dan habida cuenta de la importancia de la figura de dirección o presidencia como cabeza visible y responsable de las actuaciones y comportamientos de la organización, que asumen “[...] un discurso personal y elaborado para racionalizar la pérdida de ese mecanismo de participación asociativa.” (Maracuello y Maracuello, 2000, p.106). “Las entidades sociales deben aspirar a tener un modelo de transparencia y buen gobierno excelente, por su propia reputación y por el impacto que tiene en el conjunto del sector” (PwC, 2018, p.101).

El término **socio** por su parte, se estima como uno de los recursos humanos elemental puesto que “[...] se tiende a argüir que el peso de una ONGD es directamente proporcional al número de socios con el que cuenta. Y [...] que todas las ONGD de la Coordinadora se plantean como reto conseguir una mayor inserción en la sociedad y un incremento de sus socios”. (Maracuello y Maracuello, 2000, p.106). Además, según el Estudio de perfil del donante 2016 elaborado por la Asociación Española de Fundraising (AEFr), titulado “La colaboración de los ciudadanos españoles con las ONG”, revela que, de 9,5 millones de personas, el 24% son donantes de alguna ONG en España y de ellos un 12% son socios de alguna ONG.

Un hecho que nos remite necesariamente a establecer la diferencia entre términos (socio - donante) atendiendo a la contribución, periodicidad de la misma y a la incidencia en la toma de decisiones, entendiendo como socios los miembros del máximo órgano de gobierno, figura legal y aquellos cuyas aportaciones se materializan en cuotas periódicas en el tiempo (ya sea de forma mensual, trimestral, o anual) asumiendo una mayor vinculación con la entidad y sus actividades. Y como **donantes**, aquellos cuyas aportaciones y compromiso se asume con carácter puntual, teniendo en cuenta la tendencia al alza que se produce en paralelo o como consecuencia de los desastres humanitarios.

Así las cosas, podemos decir que las ONGD son primordialmente organizaciones canalizadoras/ gestoras de recursos, pero también algo más. Ese «algo más» tiene que ver directamente con la actividad en la sociedad donante. Los gastos dedicados a *sensibilización* se plantean para llevar a cabo actividades que puedan cambiar la visión que se tiene de la cooperación internacional, de forma que arraigue una conciencia cada vez mayor de solidaridad entre las personas. La tarea educativa abarca un amplio espectro de acciones. Unas se realizan dentro del sistema educativo, otras dan lugar a campañas de sensibilización masiva de la sociedad. (Maracuello y Maracuello 2000, p.109)

Y es que todo comunica “todo forma parte del mensaje que se transmite y todo influirá en conseguir una coherencia, constancia, consistencia y, en consecuencia, insistencia y credibilidad necesarias para que se produzca la sensibilización” (Nos-Aldás, 2007, p.228).

“El Tercer Sector de Acción Social representa ya el 1,45 % del PIB del país en relación a la actividad económica y emplea al 3 % del total de **asalariados/as**, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA)” (Accem, 2020). Un porcentaje configurado por personas cuya capacidad de adaptación, flexibilidad y compromiso se presume por desarrollar sus capacidades en un sector en constante transformación y continua asunción de retos globales. Cualidades ligadas en la mayoría de los casos a la alta cualificación atendiendo al hecho de que el “74% de los/as profesionales del sector posee estudios superiores” (Accem, 2020). Una estructura organizativa que debe contemplar, por lo que a empleados se refiere, la ubicación considerando a los que desarrollan su labor presente en la sede central, en las delegaciones establecidas en diversos puntos geográficos (ámbito nacional) y aquellos inmersos en proyectos internacionales.

El peso del **voluntariado** para el funcionamiento de las entidades del TSAS es axiomático al desarrollo de las mismas. De hecho, en la definición de Organización No Gubernamental según la Resolución 1996/31 de las Naciones Unidas se incluye dicho término para dar sentido a la misma: “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigido por personas con un interés común”. Y dispone de su propia ley regulatoria, Ley del Voluntariado 45/2015 de 14 de octubre, que determina derechos y deberes del voluntariado para con la organización en la que participa y viceversa.

A diferencia del personal contratado, los voluntarios como personas físicas prestan sus conocimientos, servicios y tiempo con carácter solidario y altruista, sin retribución económica o material, de forma libre y sin ningún tipo de obligatoriedad. Por este motivo, la interacción con ellos ha de entenderse desde la organización como una oportunidad para generar y/o reforzar vínculos sólidos y estables. Su dedicación, atribuciones y responsabilidades se sustentan en el compromiso con una determinada causa y la vocación solidaria, interviniendo en una realidad social que implique situaciones de injusticia, desigualdad o vulneración de derechos para que su participación sirva para mejorar la calidad de vida de las personas, proteger y conservar el entorno en los ámbitos de lo social, de cooperación para el desarrollo, ambiental, cultural o educativo entre otros. Un hecho que remite a colocar en el centro de los mensajes “la idea de ciudadanía comprometida, responsable y justa. En definitiva, una definición que pase por lo individual hacia lo colectivo a través de un proyecto común” (EAPN-ES y Plataforma del Voluntariado de España, 2017, p.19).

Que el público interno es el mejor embajador y la mejor defensa, es una afirmación que desde el terreno de la comunicación ya nadie discute. Tanto voluntarios como empleados son la cara visible de la organización, por lo que la comunicación con ellos debe ser totalmente transparente para que logren sentirse realmente partícipes en ella, no solo en la toma de decisiones o posibles sugerencias de mejora, sino también en el sentido de hacerla suya. La comunicación interna como los boletines informativos, la creación de intranets, portales de gestión o canales on-line para que tanto desde el puesto de trabajo o desde cualquier lugar, los trabajadores y voluntarios puedan estar informados de cualquier novedad que pudiera surgir, ha de convertirse en crucial no solo para la consecución de objetivos sino para cumplir con el propósito de generar orgullo de pertenencia.

En la medida que abastecen de lo necesario y conveniente a las organizaciones para el desarrollo de la actividad, relación en la que entra en juego una prestación económica, **proveedores y acreedores** se erigen como un colectivo heterogéneo que debe ser integrado en la misma y así contribuir a la generación de sinergias. Y en términos de comunicación, como suministradores de recursos, ya sea comerciales o financieros, requieren de información económica que favorezca y permita el conocimiento del estado de las entidades de forma que se muestre la capacidad para atender los compromisos y obligaciones de pago. En consecuencia, la comunicación con ellos se hace imprescindible para lograr una sólida relación que repercuta positivamente en el desarrollo de proyectos y redunde en el progreso social.

Hablar de **competencia** en el TSAS exige contemplar el concepto desde una doble perspectiva. Por un lado, entendida como aquellas organizaciones que actúan en una actividad similar en un ámbito territorial determinado porque no puede obviarse que la captación de socios o donantes, el apoyo de líderes o figuras públicas, así como de colaboradores que abanderan sus causas son susceptibles de destinar sus esfuerzos y capital a otras organizaciones. De hecho, en Maracuello y Maracuello (2000) recogían la propuesta por parte de algunas ONGD españolas de la fusión de organizaciones o la llamada a la no-proliferación de nuevas siglas, “para la supervivencia de la propia actividad de cooperación” (p.117). Y por otro lado a contemplar el término desde la concepción manifestada por parte de las organizaciones según la investigación propuesta por Maguregui, et al., (2019) puesto que expresan atendiendo a su propia idiosincrasia que no perciben como competencia a otras entidades en tanto en cuanto “[...] desarrollan su misión sin sentir la necesidad de competir contra nadie, por lo que no perciben a los competidores como un grupo de interés, porque simplemente, desde su punto de vista, no lo tienen” (p.81).

En esta línea, conscientes de que el asociacionismo les fortalece y acrecienta su representatividad, e incluso su papel como lobby de presión, la comunicación se vertebra a través del asociacionismo que favorece no solo la agrupación de diversas voluntades para incidir en una problemática común, también permite establecer comparaciones con las actuaciones y reconocer las buenas prácticas y el esfuerzo desarrollado en cada una de las organizaciones. Buen ejemplo de ello se encuentra en la Coordinadora de ONGD España como red estatal de este tipo de organizaciones que garantiza la transparencia y el buen hacer interno y externo.

Hablar de entidades del TSAS no es óbice para incorporar los **clientes** a su mapa de públicos. Organizaciones como OXFAM Intermón ejercen de intermediarios para colocar en los lineales de determinadas superficies productos de comercio justo que finalmente serán adquiridos por el cliente, del mismo modo que los productos fruto de talleres ocupacionales salen a la venta a través de iniciativas como la llevada a cabo por ASPADEX bajo el dictado “más que un regalo”. Iniciativas comerciales en las que la experiencia no se agota con la adquisición del producto, sino que incorporan cómo se siente el consumidor al hacerlo. Un compromiso en el que podría afirmarse que la comunicación está basada en un modelo de “marketing beneficioso” (Lenderman y Sánchez, 2008, p.53) en el que la experiencia proporciona el beneficio de transformación de una realidad. Una acción que se sirve de las redes sociales para el trueque informativo instantáneo. Además, de acciones virales, relaciones con blogueros, posicionamiento en sites de influencia, etc., que favorecen la promoción.

Iniciativas que en esencia son comerciales pero que sin embargo no persiguen el lucro o beneficio de la entidad, sino la captación de fondos para proseguir con la labor de socorrer a las comunidades en las que se desarrollan los proyectos de transformación, tratando de poner fin a situaciones de exclusión, abandono, falta de formación, maltratos, crisis personales y un largo etcétera, que incluso contempla los desastres medioambientales, que determinan el perfil de los **beneficiarios**.

Por su parte, el sistema comunicativo con la **administración** es mucho más rígido y burocrático que con el resto de públicos. Y la relación, al igual que con la competencia debe abordarse desde una doble perspectiva marcada fundamentalmente por la dependencia y la exigencia, como características fundamentales de la bidireccionalidad.

El informe elaborado por la EAPN-ES y Plataforma del Voluntariado de España (2017, p.8-9), pone de relieve que ganarse el reconocimiento y la interlocución política, económica y social que le corresponde como representación de la sociedad civil organizada sigue siendo una aspiración y revela el carácter político de las ONG atendiendo a que tanto su acción como omisión implica la toma de una decisión ideológica. Y aunque “[...] no se sienten como un grupo que genera presión en sí mismo, sino simplemente como una entidad que desarrolla su actividad [...]” (Maguregui, et al., 2019), no puede obviarse que ejercen presión con el objetivo

de influir en aquellas medidas que suponen un detrimento del bienestar social, basándose “en una nueva gestión de la información y en la elaboración de propuestas y mensajes alternativos que promuevan el cambio de políticas ”(Santolino 2010, p.237).

Del mismo modo, las entidades del TSAS reciben gran parte de su financiación y fondos desde la administración, de hecho, “la propia estructura de ingresos de las ONGD de la Coordinadora muestra la relación de dependencia que existe de los fondos públicos” (Maracuello y Maracuello, 2000, p.107), prácticamente desde su origen. Un hecho que puede condicionar su labor de incidencia convirtiéndola en escasa o nula por entenderse que están sometidas a las políticas de las administraciones como revela EAPN-ES y Plataforma del Voluntariado de España (2017).

Dar muestras del grado de concienciación y responsabilidad, de preocupación por la comunidad local y la contribución a su desarrollo social y el respeto del medio ambiente, para con la **sociedad en general**, ha de ser objeto principal de comunicación, puesto que con ello la entidad reforzará su relación, entre otros, con la comunidad educativa, sindicatos, líderes de opinión y el público en general. Un refuerzo y aproximación del mensaje que como indica EAPN-ES y Plataforma del Voluntariado de España (2017) se ve beneficiado por el trabajo que muchas ONG ya tienen avanzado atendiendo al: “prestigio ante la población, responsabilidad en la prestación de servicios con calidad, prudencia y capacidad de interlocución e incidencia política conjugando reclamación y propuestas, experiencia en el trabajo con valores y en la prestación de servicios, perseverancia, etc.” (p.11)

Las organizaciones, actúan en un entorno ambiental pero también social, cultural, institucional, jurídico, económico, etc. que influye en ellas e inclusive las modifica, por lo que la concepción de la comunicación como una herramienta de mejora ha de emplearse para generar valor y trasladar el compromiso con el entorno en el que se atinan. Para ello se presenta necesario generar narrativas que más allá de la sensibilización, revelen y a su vez integren lo que en las calles ocurre para que “las maneras de ser, relacionarse y actuar de la contracultura de la solidaridad permeen toda su comunicación e inviten al tejido social a compartirlas” (Nos-Aldás, 2007, p.304).

Colaboradores, partners e influenciadores son colectivos considerados también como grupos de interés por Araque y Montero (2006), Balas (2010) o Maguregui, et al., (2019), por tanto la naturaleza de la presente investigación nos obliga a considerar la temporalidad y heterogeneidad de los agentes intervinientes en las relaciones, puesto que tanto la colaboración como el partnernariado, son disciplinas que se establecen en la mayoría de los casos para periodos concretos, o planes y campañas específicas. Prueba de la multiplicidad de acciones y relaciones que pueden establecerse, a continuación se presentan algunas de las recogidas en el informe “Tercer Sector de Acción Social, Movilización Social y Voluntariado” (2017) que avalan un sistema de acciones de comunicación capaz de integrar disciplinas como el patrocinio, la colaboración, el Street marketing, los eventos formativos, los foros, entre otros, aunando diversidad de entidades y agentes con éxito “conjugando un uso exhaustivo de las redes sociales con la presencia física en el entorno comunitario. Estar presente en las calles y en las redes, visibilizando la causa compartida y las actuaciones para alcanzarla refuerza la cohesión del trabajo compartido y despierta el interés e implicación de la ciudadanía” (p.69).

Tabla 4. Síntesis y ejemplos de Iniciativas y buenas prácticas de trabajo en red en España

CibeRespect (Proyecto colaborativo)	
Partícipes	Proyecto liderado por la ONG Ecos do Sur, en partnernariado con el Institut de Drets Humans de Catalunya y colaboración de SOS Racisme Catalunya y United Explanations.
Acciones	Investigación y seguimiento de los flujos de ciberodio y desinformación en Internet; capacitación de la sociedad, especialmente migrantes y racializadas, jóvenes y comunicadores, para impulsar su rol como agentes de cambio; y creación de herramientas, materiales didácticos y una nueva narrativa en torno a las migraciones y a la sociedad intercultural, basada en los Derechos Humanos.
Observatorio de la desigualdad de Andalucía (Proyecto de divulgación)	
Partícipes	Acción en Red, Acercando Realidades, Agencia con Sentido Común, Asociación para la Defensa de la Sanidad Pública de Andalucía, ATTAC Andalucía, Cáritas Andalucía, CCOO, Coordinadora Andaluza de ONGDs, Colectivo de Educación para la Participación CRAC, EAPN Andalucía, Economistas Sin Fronteras, Elige la vida, FACUA Andalucía, GEP&DO, GESTHA, Médicos del Mundo Andalucía, Mujeres en Zona de Conflicto, Oficina de Cooperación de la Universidad de Sevilla, OXFAM Intermón, USTEA, e investigadores/as y profesores/as de las universidades de Almería, Granada, Loyola Andalucía, Pablo de Olavide y Sevilla.
Acciones	Informes sobre las Desigualdades en 2017 y 2018 y Jornadas de encuentro y difusión para la puesta en común y diagnóstico; realización y actualización de un mapa de experiencias contra la desigualdad; elaboración de posicionamientos e incidencia política; y formaciones internas, colaboración con otras entidades y realización de asambleas.
Red Creativa (Espacio de referencia y encuentro)	
Partícipes	Más de 550 organizaciones y personas en red, resultado del germen del trabajo en red de Jovesolides con Iwith de Madrid, Sinnergiak del País Vasco, la Fundación Esplai de Barcelona y el Institut Valencià de Joventut (IVAJ).
Acciones	Confluencia de personas entidades sociales, colectivos, administraciones, plataformas y ONG con interés por compartir y coordinar sus acciones en el marco del emprendimiento y la innovación social para fomentar la empleabilidad juvenil, la creatividad y alternativas socioeconómicas de participación social, desde una visión inclusiva y participativa, materializada en mesas, laboratorios y encuentros.
COCEDER (Programa integral de intervención en el medio rural)	
Partícipes	En los territorios en los que tiene presencia, la coordinación se lleva a cabo con centros de servicios sociales, ayuntamientos, centros de salud, centros educativos, asociaciones, otras ONGs, ...
Acciones	Actividades de tipo social, educativo, medioambiental, cultural y económico con el objetivo de que la población permanezca en los pueblos, sobre todo aquellos colectivos más abocados a la emigración, como son las mujeres y las personas jóvenes; y fomento del acercamiento de los servicios a la población del medio rural y la creación de empleo en diversos sectores.
Compostela en Negro (Campaña contra las violencias)	
Partícipes	Impulsado por la Concejalía de Igualdad, Desarrollo Económico y Turismo se sumaron ACADAR Asociación de Mulleres con Discapacidade; Adegas Asociación para a Defensa Ecolóxica de Galiza; Asemblea de Cooperación Pola Paz; Asociación Compostelá de Esclerose Múltiple; Asociación Mulleres Rurais de Galicia; Asociación Personas Sordas Santiago; COGAMI; FADEMGGA Plena Inclusión; Fademur Galicia; Plataforma Feminista Galega, etc.
Acciones	Campaña de sensibilización, desde una perspectiva transversal, comunitaria y en red con otros municipios a través de la cual se propuso que durante una semana (en torno al 25 de noviembre), los establecimientos comerciales de Compostela se vistiesen de luto (personal, escaparates, maniqués, mobiliario, etc.) como muestra de dolor y repulsa por todas las mujeres que sufren violencia machista, y como respuesta a la más extrema de sus manifestaciones: el asesinato.

Fuente: Elaboración propia a partir de EAPN-ES y Plataforma del Voluntariado de España (2017, pp.72-87).

Como puede observarse la colaboración y el *partnernariado* llega de la mano de multitud de agentes como otras entidades del TSAS, administraciones, movimientos y plataformas sociales, empresas del sector lucrativo, sector académico o medios de comunicación, que en un momento determinado adoptan la idea de cambio social que favorecerá el cumplimiento del objetivo de la campaña convirtiéndose en “adoptantes objetivos” (Kotler y Roberto, 1992, citado por Balas, 2011, p.113) y (Araque y Montero, 2006, p.134). Un concepto al que en esencia, podrían asociarse también los “líderes de opinión definidos por Balas (2010) como “(*think tanks*, unidades de creación de modas y costumbres, docentes de universidades, escuelas de negocios, gurús) personalidades [...] vigentes en diferentes escenarios como la cultura, el deporte, la iglesia, el arte o la ciencia” (p.760) a los que habitualmente, grupos numerosos otorgan credibilidad y confianza por su comportamiento, su concepción de la realidad o su capacidad para motivar e incentivar. Ejemplo de ello se encuentra en Ona Carbonell que se suma a la causa de OXFAM y durante la crisis del COVID 19 numerosas personalidades (Presentadores del Grupo A3 Media, Pau Gasol, Rafa Nadal, entre otros) se han convertido en emisarios y portavoces de la labor de Cruz Roja. Sin embargo, cabe matizar que cuando la influencia de dichos líderes se ejerce hacia las entidades no lucrativas Araque y Montero (2006) le atribuyen el rol de influenciador. Además en el caso de las organizaciones empresariales, están ocupando territorios que tradicionalmente pertenecían a preocupaciones y ocupaciones de la política, las ONG o de ciudadanos comprometidos, generando iniciativas sociales o apoyando otras como vía de mejora de la reputación como apuntaba Olivares (2016).

Conscientes del poder de influencia y la credibilidad de los **medios de comunicación masivos**, la comunicación con ellos se ciñe en la mayoría de los casos a la utilización de notas de prensa, reportajes gratuitos, ruedas de prensa o contenido promocional, persiguiendo la repercusión y el impacto entre sus audiencias porque indudablemente han ejercido un papel fundamental como probados actores movilizados de la solidaridad local y nacional detectando la oportunidad mediática al instalar y mantener en la agenda pública las causas que ocupan al TSAS, que les proporcionaba importantes audiencias. Una cobertura mediática provocada en la mayoría de los casos por la presencia en desastres humanitarios y a la inversión en publicidad por parte de las entidades del TSAS ligada a las campañas de captación de fondos. Una relación que se ha visto determinada por la equiparación de conceptos publicidad - comunicación y la falta de planes de comunicación estratégicos que deberían dar paso al planteamiento de

nuevos diálogos. Ya no cabe dirigirse solo a los redactores de medios masivos, sus agendas y bases de datos deben incluir colaboradores de medios alternativos, comunitarios y ciudadanos para dar paso al ofrecimiento personalizado de las mejores informaciones, con los mejores enfoques como advertía Santolino (2010). Además, las entidades del TSAS deben asumirse como medios en sí mismas, e incluso como agencias de noticias, y centrar sus estrategias comunicativas en la transversalidad e implicación dedicando “tiempo a escuchar e intentar responder o canalizar las inquietudes que surjan, captar los intereses, las tendencias, para poder conectarse con nuevos públicos y nuevos intereses” (Santolino, 2010, p.245), porque su propósito resume su condición. El enfoque comunitario y de solidaridad mutua, situando en el centro la visibilización de personas y problemáticas, “hacer visibles a personas invisibles” (EAPN-ES y Plataforma del Voluntariado de España 2017, p.66), ha de convertirse en eje central de su narrativa institucional porque son las organizaciones las que disponen de las historias, abanderan las causas y ahora disponen de los canales, pues como indica la primera edición del Barómetro de la digitalización del Tercer Sector elaborado por ISDIdigital Foundation y Fundación ISDI (2019) el 97,7% de las ONG españolas disponen de web y el 91,5% utiliza las redes sociales.

■ 3.4. Conclusiones del capítulo

- El porcentaje de financiación procedente de la administración pública que las entidades obtienen, pone de manifiesto el interés por parte del gobierno en el desarrollo y avance de dichas entidades como parte de la sociedad y a su vez como vía complementaria para aportar soluciones para hacer frente a las situaciones de desigualdad y de exclusión social.
- La elaboración de un registro oficial homogeneizado, favorecería el conocimiento profundo de la situación del TSAS. Más aún en un sector en el que la transparencia resulta determinante.
- La diferenciación se presenta fundamental en un sector con un elevado grado de atomización por lo que las nuevas estrategias se convierten en una obligación.

- Como actores mediadores y agentes para el cambio y mejora, las acciones de comunicación deben alejarse de los mensajes reducidos y reduccionistas para trasladar el propósito corporativo.

- La evolución de la comunicación corporativa ha de combinar el plan de comunicación con el plan de conversación. Las entidades, sea cual sea su actividad, deberían establecer una “línea editorial” definida por sus objetivos para producir contenidos asociados a su actividad y explotar su capacidad informativa.

- En este contexto, regido por el nuevo paradigma de la globalización, el mapa de públicos debería ceñirse exclusiva y drásticamente a aquellos que interesan para el logro de los objetivos. Y ser fruto de la definición de un sólido y concreto posicionamiento estratégico.

- Atendiendo tanto a la heterogeneidad en la naturaleza de sus públicos, como a la diversidad en las relaciones que las entidades del TSAS establecen con ellos, tras la revisión de las publicaciones de Araque y Montero (2006), Balas (2010) y Maguregui, et al., (2019) se detectan como stakeholders básicos: 1- Directivos, Patronos, y Socios; 2- Empleados; 3- Voluntarios; 4-Colaboradores; 5- Beneficiarios; 6- Clientes; 7- Acreedores y proveedores; 8- Competidores; 9- Sector Público (Admón.); 10- Sociedad y 11- Medios de Comunicación. Once grupos de interés que serán sometidos a comprobación para conocer si se mantienen, varían o amplían, a través del análisis y detección de públicos en las memorias.

- Bajo la premisa de generar sinergias enriquecedoras (acabar con perjuicios, integrar el máximo número de actores, reducir significativamente las desigualdades sociales, obtener repercusión...), el proceso comunicativo con cualquiera de los públicos ha de entenderse con transversalidad, bidireccionalidad y desde la corresponsabilidad y la colectividad.

- El capital humano, se convierte en el gran activo de las entidades del TSAS situando a la comunicación interna como instrumento inherente a la actividad de la que extraer beneficios tales como: implicación del personal, buen ambiente de trabajo, orgullo de pertenencia, aumento de la productividad, imagen positiva, reputación, etc.

- La disposición de una página web útil y la correcta gestión de las redes sociales adquiere relevante importancia puesto que actualmente el público está más formado en comunicación y por ende es más exigente.
- Los social media plantean aún más incertidumbres en un entorno en el que se accede a más conocimientos pero que no garantizan una mayor verdad por lo que no debe confundirse el mensaje con el medio. La buena reputación no se mide en número de seguidores.
- Es importante aprovechar los espacios de interrelación que ofrece la sociedad red para mantener conversaciones, conocer e integrar a los stakeholders, reducir la desconfianza y rendir cuentas. No solo deben comunicarse los objetivos, también debe comunicarse su cumplimiento.
- La transparencia es una imposición ahora. La censura u ocultación de información, carece completamente de sentido. Los públicos disponen cada vez más, de los medios necesarios para la búsqueda de información.
- Inevitablemente, las acciones que mas impacto tienen no solo en los beneficiarios sino también en los medios, son aquellas conocidas como “intervenciones sobre el terreno” (auxilio en catástrofes medioambientales, rescates, asistencia en campos de refugiados...).
- En la práctica, las percepciones de los profesionales del periodismo son de gran importancia para las entidades del TSAS. Por ello se hace fundamental una agenda estratégica de periodistas (convergentes y divergentes).
- La comunicación financiera, más allá del formalismo que el cumplimiento de la legalidad exige, ha de incorporarse por su incidencia directa en la generación de reputación en tanto en cuanto sea capaz de neutralizar cualquier tipo de suspicacia.
- Es necesario que la burocratización e institucionalización a la que está sometido el TSAS, no empañe el objetivo esencial de transformación, dificulte la atención y personalización de las acciones, ni reste importancia a la generación de vínculos.

- Acortar la distancia entre lo que se es y lo que se comunica es de vital importancia para reducir el escepticismo por parte de la audiencia respecto al sector. Para ello las entidades deben ser capaces de trasladar mensajes comunicando los resultados y minimizar en la población la duda respecto a la utilidad y destino de sus aportaciones, donaciones o colaboraciones.

- Apostar por aportar valor, más allá de la labor social, pasa por incorporar como objetivo estratégico fundamental: asegurar los máximos estándares de calidad en todos los sentidos. El futuro de la generación de riqueza, en este caso confianza, pasa por la diferenciación sostenible, la legitimidad, actuar con conciencia y cumplir con los valores, atributos y significados asociados a las siglas representadas.

Índice del capítulo 4

4.1.	Necesidad de “tangibilizar” el intangible	85
4.2.	Historia y aparición de los principales indicadores para la medición de la Reputación Corporativa	87
4.3.	Principales procedimientos para el desarrollo de herramientas de medición reputacional	96
4.4.	Localización de modelos de evaluación aplicados al TSAS	98
4.5.	Conclusiones del capítulo	109

Capítulo 4

Métricas de reputación: Revisión historiográfica de indicadores

■ 4.1. Necesidad de “tangibilizar” el intangible

“Las ciencias empresariales han vivido muchos años al amparo de la ciencia económica sin integrar apenas las ciencias humanas: sociología, comunicación, información, ciencias de la acción, ciencias del conocimiento [...]” (Costa, 1995, p.146). Pero la tendencia es radicalmente opuesta, ya que abogar por la gestión objetivada de la comunicación en las empresas y organizaciones supone generar valor traducible a reputación.

Según Villafañe, en los años 30 el capital tangible significaba el 70% del valor de una empresa y los intangibles solo el 30%. Hoy, esa relación se ha invertido, siendo que los intangibles significan el 70% del valor bursátil de una corporación (2000, citado por Gutiérrez, 2010). Un hecho que ha llevado a grandes consultores a desarrollar medidores de ese capital intangible ante un nuevo escenario en el que los stakeholders son parte esencial de la configuración del mismo.

Como en la sociedad, la creciente relevancia de los intangibles y la importancia de su concepción estratégica, se han convertido en origen de diferenciación organizacional y fuente de generación de valor. La alianza de los indicadores y métricas para la gestión eficaz de los intangibles ha sido motivo de exploración dando lugar a innumerables herramientas que

centran el interés en medir, cuantificar, e incluso calcular el valor económico de las marcas y la reputación corporativa de las grandes compañías y organizaciones. Produciéndose, en los últimos años, un apogeo de las métricas en comunicación corporativa que abarcan distintas metodologías de medición de la reputación corporativa. Un apogeo que se ha mantenido en el último lustro y que motiva el interés y desarrollo en este capítulo, entre otras cosas, de la revisión y actualización del esquema elaborado por Pallarés, López y Vaquero (2016) en el que se recogen los hitos fundamentales en la evolución de la concepción del término, subrayando el foco imperante por décadas y ampliando el recorrido también a esta última.

En consecuencia y dejando atrás el pancomunicacionismo, es decir “la tendencia, bastante extendida, por cierto, a considerar que la imagen corporativa de una organización es una función casi exclusiva de su comunicación” (Villafañe, 1999, p.32); la organización debe asumir la gestión de su reputación como un proceso sistémico y transversal en el que los diversos grupos de interés son determinantes.

En los últimos tiempos, profesionales y teóricos de la comunicación han abordado investigaciones sobre la gestión de la reputación, los elementos que la componen y los métodos para medirla. Expertos como Villafañe (2012) y Carreras et al., (2013) plantean nuevas revisiones e investigaciones respecto al término que ponen de manifiesto, cada vez de forma más precisa, la condición multidimensional del fenómeno. Y dedican esfuerzos a robustecer modelos como en el caso de Alloza (2015) en cuya tesis doctoral ha podido demostrar la invariancia poblacional de REPTRAK TM PULSE, a través de la utilización de técnicas de contraste estadístico.

Además, considerando los distintos grupos de interés y atendiendo a las primeras metodologías y rankings consolidados, autores como Martínez-León y Olmedo-Martínez (2009), Carrió (2013) o Ferruz (2017) proponen nuevos modelos de medición. E incluso herramientas especializadas en sectores como es el caso de De Quevedo (2003), tomando como objeto el sector bancario; las pymes en el trabajo de Martínez-León y Olmedo-Martínez (2013) con el desarrollo teórico de un ranking general estableciendo las ponderaciones siguiendo la línea metodológica de MERCO (1999); las universidades, a través del desarrollo de un *Modelo de evaluación y gestión de las universidades chilenas* (Villafañe, 2018); o los medios de comunicación, atendiendo a la excelencia periodística y viabilidad del medio, elaborado por Ortiz de Guinea, Villafañe y Cafarrel-Serra (2018).

La comunicación corporativa está situada ya en un momento de implementación de métricas, a través de numerosos diseños de cuadros de mando que evalúan la reputación, extendiéndose a la búsqueda de indicadores de otros activos como la cultura corporativa, el riesgo reputacional o la responsabilidad social. Un contexto, que invita a realizar un recorrido historiográfico por la aparición y desarrollo de los indicadores de medición de la reputación corporativa, tratando de procurar un esquema claro de los principales hitos, las principales tendencias, corrientes metodológicas y los avances en materia reputacional hasta alcanzar la visión polioocular y multidimensional que ahora impera.

■ 4.2. Historia y aparición de los principales Indicadores para la medición de la reputación corporativa

Para comprender el papel que desempeña actualmente la reputación en las organizaciones y la explosión de la aparición de indicadores y métricas que cuantifican el concepto, es necesario revisar la historia y la aparición de las principales métricas³⁰ de reputación corporativa que han desembocado a su vez en numerosos monitores y rankings.

Los profesionales de la comunicación se enfrentan desde hace más de cuatro décadas al reto de monitorizar la actividad de las empresas y evaluar en qué medida esta contribuye al incremento de los beneficios de la misma, y es que “a partir de los años noventa el concepto de reputación va a ir adquiriendo carta de identidad propia hasta llegar a convertirse en uno de los constructos más prometedores para la gestión empresarial” (Carreras et al., 2013, p.45). Así, la proliferación de indicadores y propuestas metodológicas durante esa década resulta incesante tanto en el ámbito profesional como en el académico.

Sin embargo, el interés por su monitorización se sitúa en origen en la década de los cincuenta,

³⁰ Para realizar la aproximación histórica se han tomado como referencia aquellos que en la actualidad cuentan con un mayor rédito profesional, académico y social, por haber sido desarrollados por aquellas instituciones de prestigio, teóricos y profesionales que en mayor grado se han tomado como referentes académicos.

haciendo referencia, por un lado “[...] al artículo de Pierre Martineau de 1958³¹, quien [...] ya en ese momento [...] es consciente de que el concepto presenta una doble complejidad: la polioocularidad y la multidimensionalidad” (Carreras et al., 2013, p.43). Y, por otro lado, a nivel práctico, de la mano de Fortune³², nombrado, Fortune AMAC 7 (o Fortune 500), ranking de medición de la reputación corporativa “que empezó a gestarse en 1955, cuando la revista decidió publicar un ranking que incluía las 500 compañías más grandes de E.E.U.U, valoradas por sus ingresos brutos ajustados por impuestos” (Carrió, 2013, p.78). No obstante, no es hasta la década de los ochenta, 1984 concretamente, cuando esta misma publicación “saca a la luz los primeros rankings de las empresas más admiradas de Norteamérica y el concepto adquiere la relevancia que hoy se le reconoce” (Carreras et al., 2013, p.44).

Aunque, hace más de medio siglo que, la revista Fortune centro su atención en realizar, lo que hoy puede considerarse, una aproximación a la medición de la reputación de las empresas de Estados Unidos, como consecuencia de una compilación concebida “[...] como un recurso colectivo para periodistas y columnistas a la hora de determinar cuáles eran las empresas sobre las que valía la pena escribir” (Carrió, 2013, p.78.); en las décadas de los sesenta y setenta, son escasos los referentes y los resultados obtenidos respecto a la medición de la reputación, dando paso a un periodo que algunos autores llamaron “el desencanto” (Brown y Danzing, 1997, citado por Carreras et al., 2013, p.44). No obstante, Gruning (2008 citado por Hoyos, Hincapié y Pabón, 2009), sitúa por primera vez en los años setenta en Estados Unidos, el interés por medir las acciones de Comunicación institucional y de relaciones públicas desarrolladas en las organizaciones.

En los años ochenta la reputación sigue jugando un papel subsidiario, pero es en esta década, en la que según Martínez-León y Olmedo-Martínez (2009) se sitúa el origen de algunos modelos surgidos más adelante como el propuesto por López e Iglesias (2006), tomando como

³¹ Martineau, P (1958), “Sharper Focus for the Corporate Image” en Harvard Business Review, vol.36 (Noviembre diciembre), p.53.

³² “Publicada por primera vez por el Grupo Editorial Time en el año 1930, solo unos meses después de la caída de la bolsa del año 1929 [...] fue publicada mensualmente hasta el año 2000, cuando Time decidió publicarla bimensualmente. Este ranking era el fruto de una reunión editorial en la que los trabajadores de la publicación fueron llamados para aportar ideas para el desarrollo futuro de la revista en clave interna. Un editor sugirió que sería útil crear una base de datos de las 500 empresas con más éxito financiero de Estados Unidos. Fortune tiene una circulación de 850.000 ejemplares y es considerada una de las revistas de negocios más importantes en Estados Unidos, junto con la revista Forbes” (Carrió, 2013, p.77).

referencia las dimensiones que según Weigelt y Camerer (1988) configuran la reputación, distinguiendo entre reputación del negocio, del producto/servicio, y reputación asociada a la cultura corporativa³³. Una distinción que,

[...] permite contrastar dos hipótesis: a) un mayor rendimiento empresarial en el pasado, implica una mayor valoración de la RE³⁴ por el directivo en el presente; y b) cuanto mejor sea la valoración del directivo de la RE en el presente, mayor rendimiento que la empresa alcance en el futuro [...] en línea con las aportaciones realizadas por Fombrun y Shanley (1990) y Hammon y Slocum (1996) para la hipótesis a), y las expuestas por McMillan y Joshi (1997), Srivastava et al. (1997) y Vergin y Qoronfleh (1998) para la hipótesis b). (Martínez-León y Olmedo-Martínez, 2009, p.132).

Por su parte, en el ámbito académico se comienza a reconocer la importancia de la reputación y surge el interés por construir y aportar instrumentos de medición a las empresas para alcanzar la exquisitez reputacional, siendo uno de los primeros el propuesto por Peters y Waterman en 1982, que escudado en las pautas establecidas por la consultora McKinsey y su modelo de gestión basado en las “siete eses”³⁵, pretende conocer las empresas de referencia a nivel de excelencia. Un enfoque que avala la crítica al instrumento, puesto “[...] que solo tiene en cuenta la apreciación del mercado y no la del resto de stakeholders o grupos de interés, fundamentales en la valoración de este concepto” (Rodríguez, 2004, citado por Martínez-León y Olmedo-Martínez, 2009, pp.131-132). Crítica, que se ha convertido en objeto de mejora sustancial para los modelos venideros en los que la integración de los diversos stakeholders resulta capital para la evaluación del fenómeno.

³³ “La primera estudia la calidad del cuerpo directivo, responsabilidad social, posición financiera, innovación, y atracción y mantenimiento de personal cualificado. La reputación del producto o servicio se centra en la calidad de ambos; mientras que la reputación asociada a la cultura organizativa se descompone en la innovación, orientación al cliente, trabajo en equipo, énfasis en calidad, actitud estratégica y estilo directivo participativo” (Martínez-León y Olmedo-Martínez, 2009, p.132)

³⁴ RE = Reputación Empresarial

³⁵ La siete eses toman en cuenta: «a) Shared values (Valores compartidos), [...] eje central del modelo; b) Strategy (Estrategia), planificación de la empresa para asignar los recursos escasos que posee en un horizonte temporal determinado y alcanzar los objetivos propuestos; c) Structure (Estructura), forma en la que se relacionan las distintas unidades de la org.; d) Systems (Sistemas), procedimientos y rutinas que caracterizan cada puesto de trabajo y a la empresa en general; e) Staff (Personal), número y cualificación del personal en la organización, f) Style (Estilo), referido a la cultura organizativa de la empresa; y g) Skills (Habilidades), entendida como aquellos recursos y capacidades que diferencian al personal de la empresa y distinguen a la misma del resto». (Martínez-León y Olmedo-Martínez, 2009, pp.131-132)⁵

Con los años noventa llega el éxito y la puesta en valor del concepto, resultado de la “divulgación de las primeras clasificaciones o rankings de reputación; [...] la extensión de las redes informáticas que vuelven vulnerables los valores del mercado (Lloyd, 2011) y, [...] una demanda intensa de indicadores no financieros como elementos estratégicos para el gobierno empresarial” (Cravens et al., 2003 citado por Carreras et al., 2013, p.46).

En la segunda mitad de esta década comienzan a desarrollarse en paralelo los principales modelos de medición, del mismo modo que se procede a revisar los ya existentes. La revista Fortune en colaboración con la consultora norteamericana Hay Group desarrollaba en 1997 el Índice WMAC con intención de extrapolar su conocido ranking Fortune AMAC. Dicha colaboración ampliaba y complementaba “[...] al Fortune WMAC, con la identificación de las mejores prácticas de las empresas que forman parte del ranking, cosa que permite determinar cuáles han sido los conductores que las han llevado a ser las empresas más reputadas a nivel global” (Carrió, 2013, p.82).

Un año más tarde, en 1998, el Reputation Institute junto a la empresa Harris Interactive, especializada en investigación de mercados, Charles Fombrun y Cees Van Riel desarrollan el Coeficiente de Reputación Corporativa³⁶ (CRQ) bajo una nueva perspectiva poliocular. A ella se incorporan nuevos stakeholders, más allá del público especializado considerado hasta el momento (directores, analistas financieros e inversores). Con intención de “superar los déficits que las metodologías existentes, como el Fortune AMAC y WMAC, y tratar de medir con mayor precisión la reputación corporativa” (Carrió, 2013, p.82), nace el CRQ, y punto de partida del modelo RepTrak que aparecerá ocho años después.

En 1999 surge en el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco, de la cátedra del Profesor Justo Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid, y materializado por la empresa Análisis e Investigaciones, el grupo Vocento y la consultoría de reputación corporativa Villafañe & Asociados. Lanzado en el 2000 y auditado por KPMG según la norma ISAE 3000³⁷, actualmente Merco genera rankings relativos a diferentes sectores corporativos en países

³⁶ “Desde 1999, el Reputation Institute y Harris Interactive han estudiado la reputación de más de 200 empresas mediante encuestas a más de 100.000 personas y a más de 14 países utilizando el Coeficiente de Reputación Corporativa (CRQ)” (Carrió, 2013, p.91)

³⁷ Norma general sobre los trabajos de aseguramiento sobre asuntos distintos de auditoría o revisión de Información financiera histórica.

como España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Brasil, México, Bolivia, Costa Rica y Panamá. Unos resultados de carácter público anual, junto con el proceso de elaboración de su ranking y la auditoría correspondiente al proceso y divulgación de los mismos.

Con la entrada en el nuevo siglo, las investigaciones académicas proliferan, con el objetivo de establecer nuevas metodologías cuyas bases se sustentan en el profundo conocimiento teórico del término, consecuencia de la “[...] publicación de algunos artículos sobre el tema en revistas científicas y la realización de congresos a los que han asistido profesionales, consultores, académicos e investigadores, convocados en torno de la necesidad de fijar estándares mínimos de medición de la efectividad [...]” (Hoyos et al., 2009, p.125).

Martínez-León y Olmedo-Martínez (2009) señalan la propuesta realizada por Caruana y Chircop, así como la generada por Fombrun, Gardberg y Server, ambas en el año 2000. La primera de ellas, con un diseño muy concreto y de difícil empleo en otros sectores, tomaba por objeto la industria de bebidas alcohólicas en Malta para la medición de su reputación atendiendo a las “pautas metodológicas propuestas por Churchill en 1979³⁸ para la creación de escalas de medida; en la que recogieron las percepciones de diferentes grupos de interés, tales como gerentes de las empresas del sector, consumidores, público general y alumnos universitarios [...]” (p.133). Fombrun, Gardberg y Server, por su parte, recurrieron “a la herramienta Reputation Quotient³⁹ con el objetivo de medir la reputación en múltiples sectores, a través de dos fases: nominación y valoración” (p.133).

A partir del año 2000 la creación de valor intangible (con una alta incidencia de la sostenibilidad ambiental debido a las directivas europeas y a las conferencias internacionales sobre medio ambiente) y la reputación corporativa, continúan aumentando su importancia. Antecedentes como la aprobación del Libro Verde de la comisión Europea para “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”; la coordinación entre la publicidad y las

³⁸ Churchill, G.A. (1979) en el artículo “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, Journal of Marketing Research, vol.16, no 1, pp.64-73, sugería 8 etapas para la elaboración de un instrumento de medida metodológica para elaborar el instrumento de medida: 1.Especificar dominio, 2.Generar muestras de ítems, 3.Recoger datos, 4.Depurar medidas, 5.Recoger datos, 6.Valorar fiabilidad, 7.Valorar validez y 8.Desarrollar normas.

³⁹ Conocido como el Medidor de Reputación Corporativa de Harris y Fombrun, publicado por el Wall Street Journal, fue creado específicamente para obtener las opiniones respecto de la empresa de consumidores, inversionistas, empleados y líderes de opinión.

relaciones públicas tradicionales y la unificación de criterios en las dimensiones comercial, institucional y corporativa, sientan las bases del *Corporate* moderno.

En 2003 aparecen nuevos indicadores como el de Cravens, Goad y Ramamoorti capaz de medir la reputación de cualquier tipo de empresa partiendo del hecho de que sus dos componentes más importantes son la alta calidad de sus productos/servicios, y la confianza que el entorno en general tuviera en la firma. Para ello evaluaban ocho elementos⁴⁰ “con información tanto externa como interna de las organizaciones a analizar, para evitar las críticas expuestas en el estudio realizado por Peters y Waterman (1982)” (Martínez-León y Olmedo-Martínez, 2009, p.133). Un modelo basado en el “método de auditoría que debería ser realizada por una entidad independiente para evitar el sesgo subjetivo de los colectivos que evalúan las empresas” (Carreras et al., 2013, p.359).

El mismo año aparece el índice De Quevedo (2003), centrado en el análisis de la relación circular entre reputación y creación de valor en las entidades financieras españolas, que estructurado en cuatro dimensiones⁴¹ (estrategia y gestión, clientes, empleados, y sociedad), establece cómo el grado de satisfacción de los distintos participantes, con el reparto establecido por la dirección, fortalece la reputación de la firma.

La transparencia se vuelve imprescindible y en favor de esta se aprueban, garantías sometidas

⁴⁰ Los elementos que configuran el índice se establecen en los siguientes: “a) los productos; b) las acciones de todos los empleados se derivan en una imagen pública de la organización; c) las relaciones externas de la compañía (proveedores, socios de alianzas, inversores, competidores, el entorno y la sociedad); d) la innovación y la creación de valor; e) la fortaleza financiera y viabilidad de la compañía; f) la estrategia, g) la cultura empresarial, y h) las responsabilidades intangibles, debidas a una débil planificación estratégica, pobre desarrollo del producto, falta de calidad, continua rotación del personal, o por falta de coordinación [...] (Harvey y Lusch, 1999 citado por Martínez-León y Olmedo-Martínez, 2009, p.133).

⁴¹ “La estrategia y gestión, era evaluada a través de: a) fortaleza financiera o solvencia, b) aprovechamiento de los recursos o eficiencia; c) posición estratégica de la entidad de cara al futuro; d) transparencia informativa con los accionistas; y e) calidad de la gestión. La dimensión clientes se descomponía en: a) calidad de los servicios, b) innovación tecnológica, c) innovación en los productos, y d) transparencia informativa con los clientes. Para los empleados, el constructo se dividía en: a) capacidad de atraer personal con talento, b) capacidad de desarrollar y mantener al personal con talento, y c) transparencia informativa con los empleados. Finalmente, la variable sociedad se establece a partir de: a) contribución al mantenimiento y desarrollo de la economía, b) contribución a la promoción social y cultural, y c) transparencia informativa con la sociedad” (Martínez-León y Olmedo-Martínez, 2009, p.133).

a las normas ISO 14000⁴², ISO 26000⁴³, SGE21:2008⁴⁴, entre otras, y un marco legal regulador materializado en la Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas.

En dicha ley se contempla la estructura de propiedad de la sociedad; la estructura de la administración de la sociedad; las operaciones vinculadas con sus accionistas, sus administradores y cargos directivos; los sistemas de control del riesgo; el funcionamiento de la junta general; las retribuciones del consejo de administración y presidencia y el grado de seguimiento de las recomendaciones de Gobierno Corporativo.

Una nueva filosofía se impone. Las compañías deberán redescubrir las virtudes de la transparencia y el comportamiento ético para con la nación en la que operan. La capacidad competitiva y el éxito, tanto de la empresa como de la nación, no serán posibles si la opinión pública desconfía de su comunidad de negocios (*IMD World Competitiveness* citado por Costa, 2004b). La proyección de la identidad, anclada en la responsabilidad y el impecable proceder, se posiciona cada vez más como elemento determinante en el ámbito de las percepciones. La RSC continúa aumentando su importancia. Y en esta línea, Ojeda, Ángel y Sánchez-Hervás (2014) centran el análisis en las coincidencias y diferencias de los indicadores para evaluar la reputación y la RSC (Responsabilidad Social Corporativa).

Avance del CRQ, añadiendo nuevas dimensiones y atributos a los que lo configuraban, aparece el modelo RepTrak en 2006, creado por Charles Fombrun con el apoyo del Reputation Institute y resultado de un estudio multinacional con el objetivo de entender cómo la reputación había evolucionado a lo largo de la década anterior. RepTrak, incorporaba nuevos elementos afectivos y estructuraba el fenómeno reputacional en siete dimensiones obtenidas tras realizar

⁴² Referida a la gestión ambiental aplicada a la empresa con el objetivo de gestionar los impactos que se producen en el medio ambiente, reducir costes, mejorar la eficiencia y dar una ventaja competitiva a las empresas.

⁴³ Norma internacional que tiene como objetivo asesorar a las organizaciones y fomentar el desarrollo sostenible.

⁴⁴ Constituye una herramienta clave para la integración de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG, por sus siglas) en la gestión de empresas y organizaciones de todo tipo.

un análisis documental, complementado con entrevistas en profundidad a directivos y focus group entre el público. Un modelo sobre el que se seguiría trabajando y del que, años más tarde, Alloza (2015), demostraría su invariancia poblacional en la investigación desarrollada bajo el título *La reputación global corporativa y la equivalencia métrica de los índices de medición: una propuesta empírica a partir del análisis del índice Reprtrak TM Pulse*. Afirmando con contundencia que, la medición de la reputación con indicadores financieros tradicionales necesita combinarse con otros indicadores no financieros que midan cómo los stakeholders perciben, sienten, evalúan que sus demandas son atendidas, que controlan a qué se destinan los recursos de la organización, cómo esta se administra y a quién benefician los resultados generados con las actividades comerciales.

A través de un sistema de encuestas, en la misma línea de investigación que De Quevedo (2003), Alcalá (2007) apuesta por la medición de la reputación estableciendo diferentes atributos y variables en función de su pertenencia al ámbito externo o interno. De este modo presenta diversos niveles de reputación y atiende a la opinión que tiene el mercado para identificar los valores percibidos por los clientes y potenciales clientes de la organización, y los que desearían ver. Busca conocer el grado de satisfacción de los clientes que han acudido a esa organización, obtener información cuantitativa y cualitativa sobre el grado de motivación, involucración y fidelización de los mismos, establecer parámetros y herramientas que permitan conocer la percepción que poseen, crear instrumentos adecuados para atenderlos, implicar a los clientes en la mejora de la organización y proponer vías de comunicación más eficaces con la organización. Y considera la percepción de los clientes internos, respecto a aspectos relacionados con el centro de trabajo; la comunicación; el estilo de dirección, su participación y su formación; la estrategia y la estructura, la ética y/o motivación; aspectos laborales como el desarrollo formativo, el ambiente laboral, la posibilidad de promoción y la remuneración; así como la relación con el cliente externo.

En los años posteriores, provenientes del mundo académico surgen nuevas propuestas que, con el objetivo de obtener resultados y clasificaciones similares, toman como referencia los sistemas de medición aplicados por entidades profesionales. Carrió (2013), valida la mayoría de atributos incorporados en las metodologías tomadas como referencia (Fortune AMAC, Fortune WMAC, MERCO, CRQ y RepTrak), logrando la reducción de dimensiones a cuatro

(calidad, atractivo, rendimiento y responsabilidad).

Martínez-León y Olmedo-Martínez proponen dos modelos. El primero de ellos en 2009, considerando un doble criterio: la perspectiva relacional, que distingue la visión interna y externa de los grupos de interés, y el área de estudio: la actividad de la empresa y el producto y/o servicio que produce. Con el objetivo de medir la reputación de la actividad de la empresa considera aspectos como localización, capacidad directiva, calidad de gestión, estrategia empresarial, estructura organizativa, cultura organizativa, conocimientos, habilidades y talento de los empleados, posición financiera y responsabilidad social corporativa, de los que se derivan un amplio número de componentes que se analizan tanto en el ámbito interno como externo, y que ayudan a medir este constructo. Y para conocer la reputación de producto / servicio, los factores considerados son la calidad del producto y/o servicio, la calidad del proceso productivo, investigación y desarrollo: innovación, la distribución y logística, las ventas y el servicio postventa.

Y en 2017, Ferruz, desarrolla una nueva propuesta de evaluación de la reputación corporativa que se materializa en un indicador de desempeño reputacional compuesto por dos indicadores de rendimiento y un factor de ponderación. Siendo el primer indicador una especie de sello ISO, basado en aquellos puntos con los que una empresa reputada debe cumplir; el segundo indicador, la evaluación de aquello que resulta generador de valor para cada público; y el factor de ponderación, la inversión en comunicación comparada con la media del total de empresas (Ferruz, 2020).

Lo cierto es que, en la mayoría de los casos, las herramientas descritas han centrado el foco en las empresas cotizadas; sin embargo, durante la última década la medición de la reputación ha trascendido a ámbitos hasta el momento no evaluados: acotado al ámbito de las empresas de comunicación, dadas sus características de intangibilidad y de organizaciones de alto impacto social, Orozco y Ferré (2012) presentaban su índice basado en cuatro dimensiones⁴⁵ (Autonomía, Vínculo, Calidad y RSC) y para medir el nivel de reputación en las pymes el segundo

⁴⁵ Cada una de las dimensiones propuestas está compuesta por 3 atributos: 1- Autonomía (Honestidad / Transparencia, Independencia y Confianza); 2-Vínculo (Diálogo con los stakeholders, Empatía / identificación / conexión y Percepción de la marca); Calidad (Calidad percibida del producto o servicio, Garantía y atención a stakeholders y Valoración y accesibilidad a la información); y 3- RSC (Ética empresarial Compromiso con la comunidad y Responsabilidad social y medioambiental) (Orozco y Ferré, 2012, p.5)

modelo desarrollado por Martínez-León y Olmedo-Martínez en 2013, cuyo ranking general tiene tres áreas principales (clientes, recursos y capacidades)⁴⁶; de la mano de Ortiz de Guinea et al. (2018)⁴⁷ la valoración de la reputación de los medios de comunicación, atendiendo a “dos valores canónicos de la reputación -los periodísticos y los empresariales- y de 31 variables dependientes [...]” (p.845); y ajustado a las universidades el *Modelo de evaluación y gestión de las universidades chilenas*, desarrollado por Villafañe (2018) contemplando “los 6 valores de reputación de la Universidad en Chile: producción científica, empleabilidad, calidad docente, infraestructura y recursos, dimensión internacional y desarrollo social” (p. 10).

4.3. Principales procedimientos para el desarrollo de herramientas de medición reputacional

Desde que Pierre Martineau (1958), en su obra *Sharper Focus for the Corporate Image* abordase el término atendiendo a su poliocularidad y multidimensionalidad y tras el periodo de “desencanto”, la evolución en los sistemas de medición de la reputación se ha producido década tras década.

Como indica Villafañe (2012), en los ochenta el modelo de valoración de las empresas cotizadas se inspiró en el análisis fundamental⁴⁸ basado en los ratios del balance y la cuenta de resultados de una compañía cotizada, ignorando cualquier otro recurso o activo intangible. En los noventa con la revalorización experimentada por empresas como las punto.com, la creación de valor para el accionista se consolidaba como el criterio de valoración clave de las compañías cotizadas, enfatizando la inversión de todos los recursos disponibles, suponiendo en ocasiones la reinversión de dividendos. Y tras el pinchazo de la burbuja tecnológica del

⁴⁶ Estas son ponderadas por 1,00 el área de clientes valorada por los mismos y las áreas de recursos y capacidades empresariales, valoradas por los directivos y empleados de la propia empresa con una ponderación de 0,65 para directivos y 0,35 para empleados en el caso de los recursos y proporción inversa para el área de capacidades.

⁴⁷ Dicha investigación se ampara en el ámbito del proyecto I+D “La reputación de los medios de comunicación en España y en Europa” (CSO2017-87513-R).

⁴⁸ El análisis fundamental, es un tipo de análisis cuyo objeto es determinar el valor real de un activo (valor fundamental) comercializado en un mercado financiero para utilizarlo como indicador del precio futuro de mercado. “El término fue introducido por Benjamin Graham y David Dodd en 1934 en el libro *Security Analysis*” (Villafañe, 2012, p.10).

2000 la contribución de valor de la empresa, debía producirse no sólo con los accionistas, sino también con el resto de los stakeholders.

Obviamente, la década de los noventa bajo la visión imperante del *Corporate* determinó el salto hacia la gestión de los intangibles comunicativos. Un salto que, conforme a la evolución descrita, ha ido situando el logro reputacional como objetivo principal. Costa (1995) advertía entonces que “la gestión de la reputación es a la revolución de los intangibles, lo que la publicidad fue a la revolución industrial” (p. 42).

El énfasis en la reputación corporativa, el intangible por excelencia, es un fenómeno de nuestro tiempo y lo seguirá siendo durante años porque la lógica *multistakeholder* se ha impuesto de manera definitiva y dicha lógica tiene como desiderátum la buena reputación y la revalorización de los recursos intangibles de las compañías (Villafañe, 2012, p.10).

Al arrancar el nuevo siglo la proyección de identidad corporativa se posiciona de forma más eficaz que la del producto. Y las precepciones corporativas de los grupos de interés se muestran igual de importantes que las comerciales.

Hoy en día, tener un buen producto o servicio no es suficiente para construir el valor de una marca, sino que depende del resultado de otros factores, como el reconocimiento social, la profesionalidad, la eficacia y la innovación. En definitiva, de la reputación (Isidro Fainé, Presidente de La Caixa y Caixabank en Dircom, 2013, p.13).

Por ello, como señala Costa (2016), en la mayoría de los indicadores reputacionales se contemplan como vertientes de la solvencia corporativa: la financiera y la ética; tendencias materializadas en la exigencia por parte de algunos modelos de gestión de la satisfacción del cliente, del empleado y del accionista, y en otros, además, de la atención a los requerimientos de la comunidad social en la que la empresa opera. Fortune, por ejemplo, desde 2015 presenta el ranking *Change the World*⁴⁹, que incluye las 50 principales empresas del mundo que tienen

⁴⁹ En colaboración con FSG (consultora sin ánimo de lucro que se ocupa del impacto social) y con la Shared Value Initiative (plataforma global que tiene como objetivo la búsqueda de soluciones económicas para los desafío sociales), un equipo de periodistas de Fortune valora de forma independiente cada candidato, en base al impacto

un impacto social positivo a través de actividades que forman parte de su estrategia y de sus operaciones empresariales (ETHIC, 2017).

Consecuencia del recorrido histórico, se revela cómo las principales herramientas de medición reputacional, utilizan fundamentalmente dos tipos de procedimiento para su desarrollo y presentación de resultados: El estudio de casos en el ámbito académico y los rankings, también conocidos como *league tables*, vinculados al desarrollo de proyectos por parte de consultores e instituciones instalados en el mercado que se presentan como clasificaciones de mayor a menor. Aunque “lo interesante a juicio de muchos gestores empresariales, no es tanto tener una cifra o una posición en un ranking, si no tener indicadores de la evolución del desempeño reputacional” (Ferruz, 2017, p. 168).

La presentación de resultados mediante las *league tables* obedece a la evaluación de las empresas en función de dimensiones configuradas por diversos atributos. Y para ello, dos son los métodos que pueden establecerse: De un lado, las métricas de reputación objetiva, como ocurre en el caso de Merco y Fortune AMAC o WMAC, que “entienden la reputación como un objeto real que tiene que ser representado de la forma más objetiva y fiel posible” (Carreras et al. 2013, p.345) en la medida en que se establecen una serie de parametros con los que la empresa debe cumplir para gozar de buena reputación. Y de otro, las evaluaciones subjetivas del grupo de interés, como ocurre con RepTrak, que mide aquello que los colectivos clave opinan sobre una organización en particular y “entienden la reputación como un fenómeno psicosocial, como las actitudes colectivas de los grupos de interés se convierten en conductas” (Carreras et al., 2013, p.345).

En al ámbito académico, destaca el estudio de casos en el área de las ciencias sociales como herramienta de investigación fundamental para la medición de la reputación corporativa; desempeñando un papel importante, al permitir ampliar el conocimiento en un entorno real, desde múltiples posibilidades, variables y fuentes, generando nuevas teorías e incluso

social que define la escala y durabilidad del impacto de la empresa en un problema social específico; los resultados económicos que miden la rentabilidad de la empresa; y el grado de innovación que compara a la empresa con su competencia del sector, centrándose en asociaciones innovadoras con competidores, gobiernos y ONGs. La lista final con 50 nombres viene seleccionada y clasificada por los periodistas de Fortune, en base a los datos y análisis de la revista. (ETHIC, 2017)

descartando aquellas que resulten inadecuadas. Una técnica en la que el investigador intenta responder cómo y por qué utilizando múltiples fuentes y datos, la combinación de factores cualitativos determina la influencia en el éxito o el fracaso de una decisión o cambio sustancial en dicho intangible.

■ 4.4. Localización de modelos de evaluación aplicados al TSAS

Si bien es cierto que atendiendo a las implicaciones en sentido estricto que requiere la medición de la reputación no se ha localizado un medidor de reputación para el TSAS, como los que llevan operando desde hace más de dos décadas en el ámbito empresarial, destacan numerosas propuestas metodológicas que aproximan a la evaluación para medirla, por asumir como objeto determinados públicos, atributos o variables, así como dimensiones determinantes para la correcta gestión.

Desde la academia los trabajos remiten a la propuesta de indicadores de gestión de dimensiones específicas o asociados a la gestión de la comunicación y la calidad; los estudios y publicaciones provenientes de iniciativas privadas, en la mayoría de ocasiones se limitan a variables únicas y públicos reducidos; y aquellos rankings e informes elaborados por organismos, consultores y profesionales realizan aproximaciones del reconocimiento que determinados stakeholders realizan respecto de las entidades que en él operan e incorporan atributos asociados a la reputación.

Objeto de cumplimiento, las primeras incursiones respecto a la valoración de la calidad se sitúan a finales de los años 90, según González, Fernández, Juaneda y Fernández de Bobadilla (2011), cuando afirman que:

El Ministerio de Administraciones Públicas comenzó a desarrollar un Plan de Calidad en el ámbito de la Gestión de Calidad en los Servicios Sociales dependientes directamente de la Administración Pública. Este Plan consiste en desarrollar tres tipos de iniciativas diferentes: la elaboración de Cartas de Servicios, la autoevaluación de las unidades y servicios administrativos y los Premios a la Calidad y a las Mejores Prácticas. (p. 85)

Fundación Lealtad, por su parte, lanzaba en 2001 en materia de calidad su Guía de Buenas Prácticas como una evaluación de la transparencia y los correctos procederes de la organización en base a 9 principios: de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno; de claridad y publicidad del fin social; de planificación y seguimiento de la actividad; de comunicación e imagen fiel en la información; de transparencia en la financiación; de pluralidad en la financiación; de control en la utilización de fondos; de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones fiscales; y de promoción del voluntariado. Principios que actualizaba en 2020 (Figura 5) incorporando la orientación al impacto, otorgando mayor relevancia al canal de denuncias o a la gestión de donaciones y que implicaba una simplificación de los sub-principios, pasando de 43 a 36.



Figura 5: Actualización en 2020 de los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas para las ONG.
Fuente: Fundación Lealtad (2020)

Un reajuste, fundamentado en la estrategia de transformación digital de Fundación Lealtad que responde a la evolución del Tercer Sector y a la creciente exigencia de información por parte de los donantes particulares e institucionales para colaborar con las ONG, como recoge la organización en su propia web. Además, es importante destacar que, aunque no se trata de un sistema de calificación de ONG, ni realiza ponderaciones de los resultados de los análisis de las organizaciones, se ha convertido en uno de los modelos normativos⁵⁰ por excelencia en el sector, puesto que da habida cuenta de los criterios asociados a la calidad a los que

⁵⁰ Al igual que en los otros sectores, en los servicios sociales, la adopción de un sistema de gestión de calidad se puede plantear desde una doble perspectiva: la elección de un modelo normativo o la elección de un modelo prescriptivo (González, Fernández, Juaneda y Fernández de Bobadilla, 2011, p. 82).

este debe aspirar, del mismo modo que ocurre con el Modelo EFQM de Excelencia⁵¹, basado en la utilización periódica y sistemática del sistema REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión). Un modelo centrado en la autoevaluación, en base a los criterios establecidos en la guía que el propio EFQM establece. Una guía que, aunque ha sufrido diversas actualizaciones, como las producidas en 1999 (Figura 6), 2010 o 2013, siempre ha supeditado la propuesta al objetivo de lograr organizaciones más eficaces y eficientes mediante la mejora y el refuerzo continuo de la calidad.

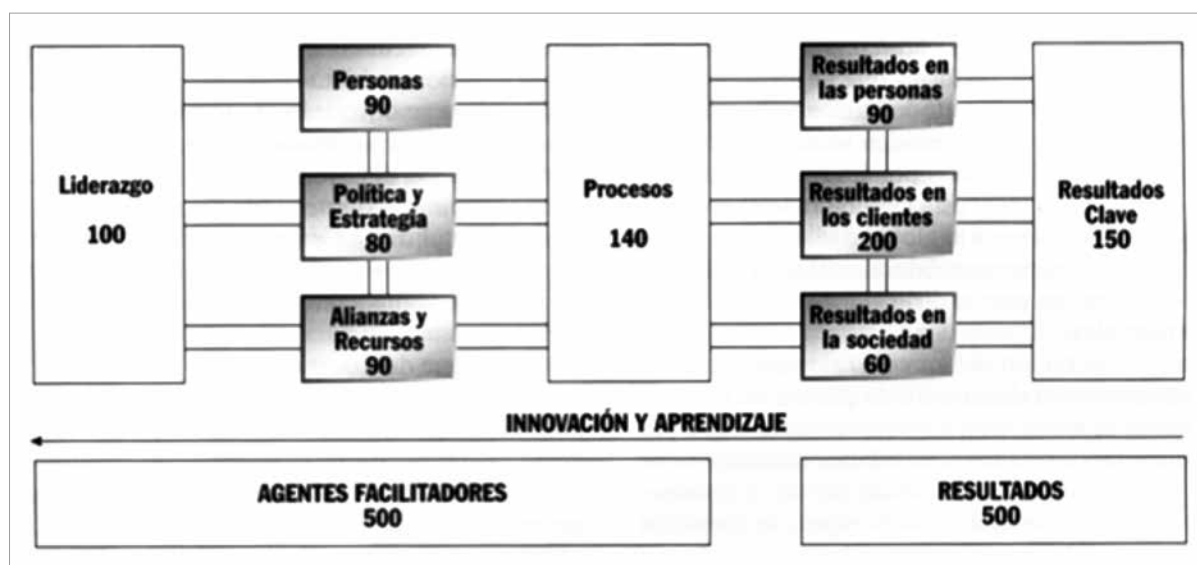


Figura 6: Estructura del Modelo EFQM de Excelencia con el peso asignado a cada criterio para el cómputo de la puntuación total. Fuente: European Foundation EFQM Management. Modelo EFQM de Excelencia. Madrid: Club Gestión de la Calidad 1999 citado por Maderuelo- Fernández (2002).

Según ISOTools (2015), los 9 criterios aplicados en 2013 se clasificaban en agentes facilitadores o impulsores de cambio (liderazgo, personas, estrategias, alianzas y recursos) y en resultados (de las personas, de los clientes, en la sociedad y claves en la actividad). A estos criterios se les otorgaba en su totalidad una puntuación del 10% (100 puntos de un total de 1.000) a excepción de los clientes y resultados clave a los que se aplicaba un 15% a cada uno (150 puntos). Y en la última actualización (2020) los criterios han sido reducidos de 9 a 7 y los sub-criterios de 32 a 23 (Tabla 5).

⁵¹ En 1988, catorce compañías líderes de distintos sectores, tanto industriales como de servicios, fundaron la European Foundation for Quality Management (EFQM) con el objetivo de potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales a través de la excelencia. Consecuencia de ello nació en 1991 el modelo europeo de excelencia empresarial —ahora llamado modelo EFQM de excelencia— de aplicación voluntaria, para todo tipo de organizaciones con independencia de su naturaleza, se presentaba a nivel europeo en 1991 y en consecuencia base para evaluar y decidir los Premios a la Calidad de Europa, convocado por primera vez en 1992.

Tabla 5: Peso y sub-criterios del modelo EFQM en 2020

Criterio	Subcriterios	Peso
Dirección		
1. Propósito, visión y estrategia 100 pts.	1. Definir el propósito y la visión	20%
	2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés	20%
	3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos	20%
	4. Desarrollar la estrategia	20%
	5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno	20%
2. Cultura de la org. y liderazgo 100 pts.	6. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores	25%
	7. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	25%
	8. Estimular la creatividad y la innovación	25%
	9. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia	25%
Ejecución		
3. Implicar a los grupos de interés 100 pts.	10. Clientes: Construir relaciones sostenibles	20%
	11. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	20%
	12. Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo	20%
	13. Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad	20%
	14. Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	20%
4. Crear valor sostenible 200 pts.	15. Diseñar el valor y cómo se crea	25%
	16. Comunicar y vender la propuesta de valor	25%
	17. Elaborar y entregar la propuesta de valor	25%
	18. Diseñar e implantar la experiencia global	25%
5. Gestionar el funcionamiento y la transformación 100 pts.	19. Gestionar el funcionamiento y el riesgo	20%
	20. Transformar la organización para el futuro	20%
	21. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	20%
	22. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento	20%
	23. Gestionar los activos y recursos	20%
Resultados		
6. Percepción grupos de int. 200 pts.	Resultados de percepción de clientes de, personas, de inversores y reguladores, de la sociedad, de partners y proveedores.	A criterio
7. Rendimiento estratégico y operativo 200 pts.	Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible; Rendimiento financiero; Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave; Consecución de los objetivos estratégicos; Logros en la gestión del funcionamiento; Logros en la gestión de transformación; Mediciones predictivas para el futuro de la organización.	

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2019)

En 2007, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), publicaba *La Business Guide* (Guía de Negocios), que cuenta con el apoyo de la iniciativa Global Compact de Naciones Unidas, en la que se recogía el Top 85 de las ONG más fiables para formar alianzas con empresas. Tras realizar

una encuesta a más de veinte mil empresas de todo el mundo solicitando la identificación de las ONG que consideraban de mayor confianza, solo 85 (las más votadas), pasaban a formar parte de la guía en base al criterio de “adaptabilidad a la hora de trabajar con el sector privado y la capacidad de ejecución y comunicación de los proyectos” (El Mundo, 2007). Una selección desarrollada por la consultora internacional “*Dalberg Global Developpement* que identificaba 550 organizaciones civiles que crean alianzas con el sector privado” (Aguado, 2012).

Como instrumentos para la gestión y la evaluación externa, con el patrocinio de la Dirección General de Cooperación del Gobierno de las Islas Baleares, Herranz-Bascones (2007), muy próximo a lo que podría considerarse un cuadro de mando, presenta diversos indicadores para obtener información derivada de las actuaciones de la organización, que favorezca el análisis por parte de la misma y sirvan “como instrumentos de apoyo para cubrir las demandas informativas y evaluativas de donantes e interesados, así como las necesidades de gestores, no solo de cara a la rendición de cuentas, sino también como herramientas para la propia toma de decisiones” (p.10). Para ello proponía diversos indicadores atendiendo a los recursos financieros, los recursos humanos, la gestión de la imagen y la gestión operativa. Pilares sobre los que, para valorar el rendimiento de las organizaciones, se desarrollaban una serie de cuestiones traducidas a cocientes y coeficientes, que a continuación se enumeran (Tabla 6).

Tabla 6: Enumeración de ratios y coeficientes para el cálculo de los indicadores propuestos para la evaluación y gestión de las ONG de Herranz-Bascones (2007)

INDICADORES PARA MEDIR Y EVALUAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	
Captación de los recursos financieros	Solvencia Capacidad para captar recursos
	Eficacia en la obtención Ratio de eficacia en la obtención de recursos
	Costes de obtención Ratio de economía en la obtención de recursos
	Eficiencia y Ratio de eficiencia en la obtención de recursos
Estructura financiera	Estabilidad y Coeficiente de estabilidad financiera
	Diversificación y Coeficiente de diversificación
	Niveles y Coeficiente de endeudamiento
Responsabilidad en la aplicación de recursos	Ratio de responsabilidad en la aplicación de recursos
INDICADORES PARA MEDIR Y EVALUAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
Estructura del capital Humano	Ratio de estructura del personal
Volatilidad del voluntariado y estabilidad de la organización	Rotación y Nº medio de los voluntarios Estancia media de los voluntarios
Antigüedad del personal remunerado y voluntario	Cálculo de la antigüedad media del personal remunerado y voluntario
INDICADORES PARA MEDIR Y EVALUAR LA GESTIÓN DE LA IMAGEN	
Eficiencia en la gestión de la imagen	Índice de Eficiencia en la Gestión de la Imagen Rendimiento obtenido por las campañas
Impacto social de las actuaciones	Índice de Impacto
Ética y responsabilidades de las alianzas empresariales	Relación detallada de las alianzas que incluya todos a aquellos datos relacionados con la misma (empresas con las que se colabora; certificaciones ⁵² ; tipo de colaboración; duración...)
Colaboración con otras entidades	Coeficiente de Colaboración
INDICADORES PARA MEDIR Y EVALUAR LA ORGANIZACIÓN OPERATIVA	
Coste de la estructura organizativa	Ratio de Economía de los Costes de Gestión Coste efectivo real y previsto
Cumplimiento de la misión	Coeficiente de Pertinencia ⁵³ relativo Peso específico de coste de cada proyecto
Logro de los objetivos prop.	Ratio de Eficacia Operativa

Fuente: Elaboración propia a partir de Herranz-Bascones (2007)

⁵² “Sistemas de gestión y acreditación sobre responsabilidad social, ética y medioambiental del tipo de las SA8000, AA1000, ISO 14001, ISO 19000, etc...” (Herranz-Bascones, 2007 p.82)

⁵³ (P) “La pertinencia se puede definir como el grado de adecuación de sus actividades sociales a la misión [...] la adaptación o pertinencia de cada output, proyecto o actuación realizada, se puntuará con un 1, y la no pertinencia con un 0.” (Herranz-Bascones, 2007 p.86)

Con fecha del 15 de abril de 2008 se crea el Instituto para la Calidad en las ONG (ICONG) en el que se integran las entidades de la Red ONG con calidad y que, entre sus funciones, asume la tramitación de La Entidad Nacional de Acreditación (ENAC),

entidad designada por el Gobierno, para operar en España como el único Organismo Nacional de Acreditación, en aplicación del Reglamento (CE) nº 765/2008 que regula el funcionamiento de la acreditación en Europa, que se asienta en cinco principios fundamentales: Ausencia de ánimo de lucro, Independencia, No competencia, Evaluación internacional y Reconocimiento mutuo. (ENAC, s.f.).

Además el ICONG, como presenta en su web, en la línea de la Fundación Lealtad, plantea la certificación a través de la comprobación del cumplimiento de requisitos para un sistema de gestión de la calidad aplicable a cualquier organización del Tercer Sector, basada en la aplicación de requisitos que se sustentan sobre 8 ejes: Afán de excelencia, basado en un sistema de trabajo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar); Orientación a cada persona; Orientación a las partes; Participación del voluntariado; Planificación por procesos; Compromiso de la Dirección; Medición y documentación; y Comunicación que permita el acceso y el vínculo con las personas atendidas, las partes interesadas y la sociedad, y por otra, la visibilidad de la acción de la entidad, la difusión de los resultados, de su modelo de gestión y de sus valores. Un estándar de gestión de la calidad para las ONG. Una norma “que es avanzada, porque profundiza en cuestiones de importancia capital para las organizaciones como estrategia, gestión de personas y coherencia interna basada en principios, así como una evidente complementariedad con otras normas (ISO9001) o modelos (EFQM)” (ICONG, 2008).

En 2012, la revista The Global Journal lanzó por primera vez una publicación especial sobre las 100 mejores, de entre 450, Organizaciones No Gubernamentales del mundo, con información de entidades de 27 países que operan en sectores diversos (salud, medio ambiente, pacificación y derechos humanos, entre otros), utilizando como criterios base el impacto, la innovación y la sostenibilidad de cada una de ellas (Méndez, 2014). Una clasificación que, tras ampliar el alcance del proyecto a las 500 principales ONG en 2015, era asumida para su elaboración por NGO Advisor⁵⁴ y se intensificaba en 2016 con tres clasificaciones Top 500: Mundial, EE. UU. e

⁵⁴ Sometido a proceso de certificación y utilizando un enfoque periodístico para la investigación y la presentación

India (NGO Advisor, 2016). Esta metodología que se inició en 2009, en 2013 se sometió a una revisión académica y amplió en 2016 los subcriterios⁵⁵ a 165. Como se indica en la plataforma ngoadvisor.net, el proceso está basado en el acceso público a la información y los datos de las ONG que renuncia a la aplicación formal (no solicita permiso para evaluar una ONG, ni exige que las ONG participen) para obtener una clasificación final en la que cada organización recibe un puntaje general agregado en una escala numérica del 1 al 1400. Y centra el interés en tres pilares: “impacto” ponderado en 450, para indicar el producto de una ONG o cómo transforma la vida de sus beneficiarios; la “innovación” en 560, para indicar el impulso de una organización para desafiar a sí misma y su capacidad para superar los obstáculos de manera creativa; y el “gobierno” en 390 para indicar cómo una organización aplica su misión de hacer el bien a sus empleados, directores y partes interesadas. El procedimiento de puntuación utiliza una de 0 o 5, donde 0 indica “NO” o ausencia de información y 5 indica “Sí”; una escala de 0 a 5, donde 0 es bajo rendimiento y 5 alto; un conteo simple (por ejemplo, un punto por cada año que una organización ha estado activa, con un tope de 12 puntos) y algunos de estos criterios críticos se multiplican por 4. La puntuación total de una organización puede aumentarse o reducirse mediante puntos de bonificación / penalizaciones: hasta 100 puntos de bonificación por independencia, transparencia, responsabilidad y por la calidad de la información proporcionada en el cuestionario, tanto como una multa de 80 puntos por dependencia de corporaciones, gobiernos, donantes únicos u otras fuentes específicas.

Iniciativas individuales como Trabajo Social, desarrollada por José Miguel Calvillo, publicaba en 2012 listas con “las 10 ONG con más socios” y “las 15 ONG con mayor presupuesto”. Sin embargo, pese a la voluntad de ofrecer información desde la experiencia y dar a conocer asociaciones, ONG, campañas solidarias, experiencias, terminología o legislación relacionada que sirva a la comunidad; estos listados se alejan de las implicaciones de la evaluación que requieren la necesaria y compleja tarea de diseñar, procesar, presentar resultados y controlar

de informes, las clasificaciones representan los aspectos humanos de la actividad de las ONG que rara vez se reflejan en índices bursátiles o estados financieros, implicando públicos que trabajen en la academia, la política, la sociedad civil o el sector privado. (NGO Advisor, 2016)

⁵⁵ En este momento, los subcriterios en sí no se publicarán, tanto para proteger la integridad de la revisión interna como para garantizar que las ONG no intenten obtener acceso a estos criterios y, por lo tanto, obtener una ventaja injusta en las clasificaciones. La confidencialidad de los investigadores y revisores es fundamental para cualquier trabajo de revisión. Con la excepción de nuestro mostrador de registro, que mantiene una comunicación abierta y directa con los participantes, NGO ADVISOR observa una estricta política de confidencialidad. (NGO Advisor, 2016)

los efectos en la organización que aplican los principales modelos de medición de la reputación en las empresas por atender a la generación de valor como objetivo específico.

Por su parte Facua-Consumidores en Acción, desde 2013 elabora un “ranking de las diez organizaciones no gubernamentales españolas con más seguidores en Twitter” (ABC, 2019). Y pese a limitar el estudio a una única variable, lo cierto es que la presentación de resultados año tras año se produce estableciendo las variaciones producidas respecto de años anteriores (6 ediciones).

Con el fin de acercar las principales inquietudes de los donantes en España, en 2016 se publica la GuíaOngs, una iniciativa impulsada por el Grupo Antevenio que surge de la necesidad de interacción en Internet entre las ONG y la sociedad. Considerando como universo la población española mayor de 18 años, se lanza una encuesta online a una muestra de 3.592 personas, basada en 18 preguntas mediante la que se pretende conocer aspectos motivacionales respecto a la donación o no donación, las principales preocupaciones, la cantidad donada o cómo se ha producido la donación (Antevenio y GuíaONGs, 2016).

Classora⁵⁶, en 2017 como última fecha de actualización, publicaba un Ranking de las mejores ONG internacionales, resultado de la información obtenida de tres tipos de fuentes: 1-Los robots de carga con un peso de entre un 60-80%, que se conectan a las principales fuentes públicas online para recabar datos de todo tipo, clasificados en tres tipos: robots de ETL - encargados de la carga masiva de informes a partir de fuentes públicas oficiales (FIFA, CIA, FMI, Eurostat...), exploradores de datos - encargados de buscar y actualizar datos concretos de una unidad de conocimiento a partir de una fuente determinada (IMDB, Banco Mundial...) y agregadores de contenidos - que utilizan datos internos de la plataforma para generar nueva información (histórica, agregada... etc.); 2- los usuarios de la aplicación que pueden crear nuevas unidades de conocimiento e informes (rankings, encuestas... etc.), completar datos

⁵⁶ Classora (2008) se define como una base de conocimiento para Internet orientada al análisis de datos. Un repositorio digital que almacena información estructurada y permite representarla en múltiples formatos: analíticamente, gráficamente, geográficamente, así como realizar análisis OLAP. Este último, el Análisis Multidimensional, representa una forma intuitiva y lógica de analizar la información empresarial. Los datos se organizan en dimensiones, es decir, variables que permiten la medición jerarquizada y que forman el cubo multidimensional. Estas jerarquías permiten el cálculo de todas las combinaciones posibles ya que se pueden rotar, cruzar y profundizar en detalle las mediciones.

vacíos y corregir posibles datos erróneos y a los que se les otorga un peso de entre un 10 y 30%; y 3- la propia plantilla de la empresa (Grupo de Generación de Contenidos) que con un peso de entre un 10 y 20%, como administradores pueden bloquear o confirmar manualmente la veracidad de los datos y a los que se les otorga (Classora, 2008).

Centrado en un único público, Fundación Hazlo Posible, desde 2018, publica los resultados de la encuesta realizada a los usuarios de Hacesfalta.org. Un sistema de valoraciones de ONG por parte de los voluntarios tras su experiencia colaborando con las entidades, una vez finalizada su labor con las mismas, y que “hasta la fecha (desde que se implantó la funcionalidad), 444 ONG han sido valoradas por 1.508 personas voluntarias” (Hacesfalta.org, 2019). Para ello, en primer lugar, la organización ha de verificar el perfil del candidato que ha realizado el voluntariado. A continuación, este recibe un mensaje a través del que puede acceder a la valoración de la entidad indicando de 1 a 5 aspectos del voluntariado como organización de la actividad, tareas realizadas, información recibida, atención y acompañamiento, y formación de los voluntarios (Hacesfalta.org, 2017, p.1). El sistema permite conocer por un lado el nivel de respuesta que tiene la entidad con sus candidatos, expresado en forma de porcentaje y, en forma de estrellas, el grado de satisfacción del voluntariado.

En 2019, de la mano de Kantar Millward Brown y la Asociación Española de Fundraising (AEFr), se publica “La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas: Perfil del donante 2018”, con un nuevo panel y un nuevo cuestionario respecto de los empleados en publicaciones anteriores⁵⁷. El proceso de estudio, en esta ocasión, se produce en varias fases consecutivas (Figura 7) a “excepción del estudio Ómnibus⁵⁸ que se lanza de forma simultánea con la fase aleatoria para el chequeo y confirmación de algunas variables”. En él, puesto que el foco se centra en dibujar el perfil del donante, se establecen preguntas en términos actitudinales, motivacionales y de preocupaciones, acercando un enfoque más alineado con las evaluaciones subjetivas de interés.

⁵⁷ Con intención de favorecer la descripción del Tercer Sector, AEFr ha contribuido a la publicación de informes desde 2014 (desarrollado junto a Salvetti & Llombart); en 2015 con la colaboración de la consultora el Tercer, bajo el título Realidad del socio en España; en 2016, Perfil del donante 2016. Séptima oleada; y en 2017 con La realidad del socio donante en España.

⁵⁸ Dicho estudio está basado en el sistema de investigación ómnibus que permite acceder a una amplia muestra representativa de individuos a nivel nacional para averiguar sus comportamientos, actitudes u opiniones a través de 1088 entrevistas online a individuos entre 15 y 75 años.

También en 2018, se publicaba el informe “Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante, elaborado por PwC, para contribuir a generar una visión global del estado del sector en una metodología basada en dos pasos:

un diagnóstico del TS Social mediante un dimensionamiento y entrevistas preliminares de contextualización, y un ejercicio de reflexión a través de la realización de entrevistas y paneles con expertos del sector y el envío de un cuestionario a las entidades del Tercer Sector. (PwC, 2018, p.18).

Del mencionado informe, subyacen elementos asociados a la reputación desde el punto de vista de su multidimensionalidad como son: la visión estratégica como la anticipación a los cambios de la demanda o atención a la demografía; de carácter económico vinculados a la sostenibilidad y estabilidad del modelo financiero; relacionales en sintonía con la colaboración con otras entidades (públicas, privadas o del sector); el buen gobierno corporativo y de la reputación propia y del Tercer Sector ; e internos ligados a la digitalización, atracción y retención del talento, reputación de la organización y del sector, el cumplimiento normativo y controles internos, y la medición y comunicación estratégica.

4.5. Conclusiones del capítulo

- La reputación corporativa deviene tras un determinado tiempo mínimo de rodaje de las empresas u organizaciones, esto es, después de que los grupos de interés puedan concluir si tras determinado tiempo de comportamiento corporativo, el emisor en cuestión ha cubierto sus expectativas en distintos planos.

- Por su connotación emocional, la reputación se obtiene y construye con perseverancia y entre todos los colectivos implicados en la organización.

- La medición de la reputación se perfila como un gran desafío del profesional de la comunicación corporativa en la toma de decisiones. En este sentido, España ha contribuido activamente a la investigación en el campo de su medición como uno de los principales activos intangibles.

- En este momento existe un auge absoluto sobre la necesidad de encontrar fórmulas para monitorizar y medir en determinadas variables tanto la marca como la reputación, véase por ejemplo la evolución y sofisticación de los métodos de medición desde metodologías sencillas establecidas en los años 80 como las “Siete eses” de la Consultora MCKinsey, a métodos más evolucionados en los 90 como el Ranking de la revista “Fortune”, hasta fórmulas actuales muy sofisticadas como Merco o RepTrak.

- Durante los últimos años el ámbito de la comunicación está cambiando a pasos agigantados. La irrupción de las nuevas tecnologías ha supuesto una reinención de las formas tradicionales de relacionarse con los públicos objetivos, por lo que las métricas de reputación deberían formar parte del cuadro de mando del más alto nivel. Se trata de medir para gestionar.

- La complejidad de los nuevos escenarios económicos en crisis fomenta el cambio del entorno competitivo y requiere de un nuevo enfoque estratégico de la comunicación y la información de las organizaciones. En ese contexto y en el marco de la comunicación corporativa, se puede afirmar que la reputación es uno de los indicadores no financieros con mayor potencial de influencia porque favorece la creación de valor, la visión multistakeholder y el alineamiento de los grupos de interés.

- En la mayoría de los casos los indicadores descritos han centrado el foco en las empresas cotizadas, con el fin de evaluarlas en función de dimensiones configuradas por atributos, que han ido evolucionando e incorporando a diversos públicos. No obstante, el interés por medir y monitorizar este activo, más allá de las empresas cotizadas, revela la transcendencia de la reputación para cualquier organización con independencia de su tamaño o naturaleza.

- Síntesis de la evolución histórica de la medición y los avances en materia reputacional, hasta alcanzar la visión poliocular y multidimensional que ahora impera, se propone el siguiente esquema (Figura 7).

PERIODO	TENDENCIA Y PRINCIPALES INDICADORES	AVANCES	
ORIGEN DEL INTERÉS POR LA MONITORIZACIÓN	1950		
	1951		
	1952		
	1953		
	1954		
	1955		FORTUNE (Fortune AMAC 7 - Fortune 500)
	1956		
	1957		
	1958		Pierre Martineau (The Personality of the Retail Store)
	1959		
"DESENCANTO" (Brown y Danzing, 1997)	1960		
	1970		
ORIGEN DE LOS MODELOS CONTEMPORÁNEOS	1980	EXCELENCIA SEGÚN EL MERCADO	
	1981		
	1982		Peters y Waterman (Aplicación del modelo 7s – Consultora Mckinsey)
	1983		Origen de Cravens Goad y Ramamoorti, 2003)
	1984		Fortune- Empresas más admiradas (Recurso para periodistas)
	1985		
	1986		
	1987		
	1988		
	1989		
ÉXITO Y PUESTA EN VALOR DEL CONCEPTO	1990	REPUTACIÓN GLOBAL	
	1991		
	1992		
	1993		
	1994		
	1995		
	1996		
	1997		Fortune WMAC (En colaboración con la consultora Hay)
	1998		CRQ (Desarrollado por Harris interactive, Fonbrum y Van Riel)
	1999		MERCO (Desarrollado por Villafañe)
LA REPUTACIÓN ES UNA EXIGENCIA	2000	ATRIBUTOS Y VARIABLES	
	2001		
	2002		
	2003		SE IMPONE LA METODOLOGÍA MULTI-STAKEHOLDER
	2004		RQ (Diseñado por Fonbrum, Gadberg y Server)
	2005		Caruana y Chircop (Aplicación del método propuesto por Churchill en 1979)
	2006		Cravens, Goad y Ramamoorti (Evaluación de variables internas y externas)
	2007		De Quevedo (Relación reputación y creación de valor en las entidades financieras)
	2008		
	2009		
REVISIÓN, ANÁLISIS Y APERTURA	2010	FACTORES Y DIMENSIONES	
	2011		
	2012		TRASCENDENCIA DE LOS MODELOS A NUEVOS SECTORES
	2013		Global Journal (Índice de medición de reputación de empresas de comunicación)
	2014		Martínez-León y Olmedo-Martínez (Ranking general para pymes).
	2015		Ojeda, Ángel y Sánchez-Hervás (Análisis de coincidencias y diferencias entre indicadores de reputación y la RSC).
	2016		Alloza (Contraste estadístico y demostración de la invariancia poblacional de RepTrack).
	2017		Ferruz (Indicador de desempeño reputacional)
	2018		Ortiz de Guinea, Villafañe y Cafarrel-Serra (Valoración de la reputación de los medios de comunicación).
	2019		Villafañe (<i>Modelo de evaluación y gestión de las universidades chilenas</i>)
2020	LA BÚSQUEDA DE MODELOS CONTINÚA	ESPECIFICIDAD	
		TRASCENDENCIA	
		...	

Figura 7: Aparición de herramientas de medición y avances en materia reputacional. Fuente: Actualizado a partir de Pallarés et al., (2016)

- En la mayoría de los casos los indicadores descritos han centrado el foco en las empresas cotizadas, con el fin de evaluarlas en función de dimensiones configuradas por diversos atributos, que han ido evolucionando e incorporando a diversos públicos. No obstante, el interés por medir y monitorizar este activo, más allá de las empresas cotizadas, revela la trascendencia de la reputación para cualquier organización con independencia de su tamaño o naturaleza.

- La escasa uniformidad entre los modelos en cuanto a atributos y dimensiones contempladas por las diversas metodologías corrobora la dificultad que presenta la reputación para su medición y gestión. Del mismo modo que, revela cómo la multidimensionalidad y poliocularidad del activo favorece su medición atendiendo a la idiosincrasia de la entidad objeto de la misma.

- Las expectativas de los públicos para con las entidades están íntimamente ligadas a la idiosincrasia de las mismas. Salvo aspectos como la transparencia y el comportamiento ético y responsable, congénitos al concepto, la perspectiva multidimensional y poliocular que requiere la valoración del mismo, favorece la composición de la reputación para su evaluación.

- Los esfuerzos por ejercer de forma ética y responsable en el ámbito del TSAS, sitúan la aplicación de los modelos de gestión de calidad, como el primer estadio para obtener el reconocimiento por parte de los stakeholders.

- Si bien es cierto que los modelos de gestión de calidad no persiguen la puntuación ni la generación de rankings, podrían considerarse la antesala de la medición reputacional en el TSAS, dado que al concebirse como herramientas de autoevaluación de aspectos íntimamente vinculados a esta, incorporan la multidimensionalidad del concepto.

- Donantes/socios y voluntarios se revelan como los públicos que acaparan la atención de los instrumentos que abordan el estudio y análisis del TSAS. Sus inquietudes, preocupaciones y motivaciones, ponen de manifiesto la captación de fondos como uno de los principales retos del sector.

- La búsqueda de modelos adaptados al TSAS invita a seleccionar como aproximaciones a la medición reputacional, aquellas resultado de la aplicación de sistemas sometidos al análisis del sector, estudio y procesamiento de los datos obtenidos (Figura 8).

PERIODO	TENDENCIA Y PRINCIPALES INDICADORES	AVANCES	
AUTOEVALUACIÓN	2000	EXCELENCIA Y CALIDAD	
	GESTIÓN		
	2001		Fundación Lealtad (Guía de Buenas Prácticas)
	2002		
	2003		
	2004		
	2005		
	2006		
	2007		ONU - Dalberg Global Development (Guía con las ONG más fiables para formar alianzas con empresas) Herranz-Bascones (Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión)
	2008		ICONG (Estándar de gestión de la calidad para las ONG)
RETOS Y OPORTUNIDADES	2010	TRANSPARENCIA Y EVALUACIÓN DE PERCEPCIONES	
	PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
	2011		
	2012		The Global Journal (Lista de las ONG más importantes)
	2013		Facua-Consumidores en Acción (Ranking de ONG españolas con más seguidores en Twitter)
	2014		
	2015		NGO Advisor - Top 500: Mundial, EE. UU. E India (Ampliación de The Global Journal)
	2016		Antevenio - GuíaOngs (Estudio sobre el sector de las ONGs en España / interacción en Internet entre las ONGs y la sociedad).
	2017		Classora (Ranking de las mejores ONG internacionales) Fundación Hazlo Posible (Hacesfalta.org - mejores ONG para hacer voluntariado)
	2018		Kantar Millward Brown y AEFr - <i>La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas: Perfil del donante 2018</i> PwC - <i>Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante</i>
2019			
2020	LA BÚSQUEDA DE MODELOS CONTINÚA	...	

Figura 8: Aparición de propuestas de aproximación para la medición de la reputación en el TSAS.

Fuente: Elaboración propia

- En un periodo en el que la reputación se convierte en una exigencia y se apuesta por la metodología multistakeholder para la evaluación de la misma en las corporaciones, en el TSAS son los sistemas de autoevaluación basados en la excelencia en la gestión los que se imponen.

- En la última década los estudios y análisis que profundizan en el TSAS, dedican esfuerzos en la localización de retos y oportunidades, y centran el foco en conocer las motivaciones de determinados públicos para con las entidades que lo configuran.

- Resulta interesante comprobar que los modelos de gestión de calidad se alinean con las métricas de evaluación objetiva al tratarse de procesos de auditoría sometidos al cumplimiento de determinados estándares. Y la publicación de rankings y estudios de la última década con los métodos de evaluación subjetiva al incorporar elementos muestrales de la sociedad en general y solicitar información en términos de percepciones.

Índice del capítulo 5

5.1.	Justificación del uso de técnicas metodológicas de investigación cualitativa	117
5.2.	Fase I: Metodología y muestra para la identificación de dimensiones, atributos y públicos en las herramientas de monitorización	120
5.3.	Fase II: Metodología para la localización de variables y públicos en las memorias anuales de las entidades del TSAS	126
5.4.	Fase III: Metodología de contraste de resultados (públicos y variables) con expertos, partiendo de los obtenidos tras la Fase I y II.	136

Capítulo 5

Metodología para la identificación y contraste de variables para la aproximación a un modelo de evaluación de la reputación del Tercer Sector de Acción Social

5.1. Justificación del uso de técnicas metodológicas de investigación cualitativa

El término metodología habilita la manera en que se enfoca una determinada problemática y la búsqueda de respuestas, por lo que adoptando una postura abierta hacia todo tipo de cuestiones que favorezcan la aportación, el carácter constructivo de la investigación y considerando la naturaleza del estudio, se recurre a la aplicación de técnicas de carácter cualitativo principalmente. Pese a que a lo largo del presente capítulo se presentan tanto los objetivos, como los criterios de selección de los elementos muestrales y la metodología específica de cada fase del marco empírico, resulta favorable anticipar la idoneidad de dicho carácter, pues como indica Fernández-Riquelme (2017):

La metodología cualitativa tiene como objetivo esencial la descripción e interpretación de las cualidades de todo fenómeno de relación social y contenido cultural. Para ello busca describirlas a través de los conceptos que los conectan con la mentalidad comunitaria y en los discursos donde se usan o desusan, integrándolas en una narración coherente y explicativa que logre descifrar las causas y consecuencias del fenómeno. (p.7).

Conscientes de la inevitable subjetividad de este tipo de técnicas a la que alude Pere Soler en su artículo “La investigación cualitativa. Un enfoque integrador” (2011, p.191), se atiende al hecho de que “la cuestión de la generalización de los estudios cualitativos radica en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos” (Maxwell, 1998, p.69). Hecho que determina la estructura del marco empírico, la elección de elementos muestrales y los objetivos establecidos.

Retomamos en este punto la idea de asociar los objetivos generales⁵⁹ de la investigación a cada fase del proyecto y el desarrollo para la consecución de dichos objetivos a través de los capítulos que configuran el marco empírico, que a su vez, se presenta como proceso en el siguiente esquema (Tabla 7).

Tabla 7. Proceso de generación del marco empírico.

MARCO EMPÍRICO	
Capítulo 5: Metodología para la identificación, localización y contraste de variables para la aproximación de un modelo de evaluación de la reputación del Tercer Sector de Acción Social.	
FASE I: Identificación de dimensiones, atributos y públicos en las herramientas de monitorización. Capítulo 6: Merco y RepTrak: Comparación cualitativa de atributos, variables y públicos.	FASE II: Localización de variables y públicos en memorias anuales de ONG´s Capítulo 7: OXFAM Intermón, UNICEF, Save The Children, Cáritas y Cruz Roja: Análisis de contenido de las memorias anuales.
Capítulo 8: Presentación de resultados y conclusiones iniciales de la FASE I y FASE II	
FASE III: Metodología de contraste de resultados (públicos y variables) con expertos. Capítulo 9: Presentación de resultados y conclusiones tras el contraste con expertos.	
Capítulo 10: Presentación del modelo. Resultados y conclusiones tras el contraste con expertos.	

Fuente: Elaboración propia

En este punto, se asume como indica Álvarez-Gayou (2003, p.31) que la validez, la confiabilidad y la muestra son los tres conceptos fundamentales en los que se basa la investigación cualitativa y en consecuencia, se procede a la argumentación para con el cumplimiento de los mismos.

⁵⁹ Del mismo modo que son los objetivos los que sirven de cabecera para identificar las diferentes fases del marco que nos ocupa, el título de los capítulos expresan el segundo nivel del proceso recogiendo las muestras y herramientas utilizadas para su alcance.

Seleccionar elementos muestrales pasa por la confección de un universo que sirva de marco de referencia para identificar elementos de la población y la posibilidad de enumerarlos para proceder al estudio de determinado objeto y/o fenómeno, por lo que la muestra como representación del universo a estudiar y tratándose de un estudio cualitativo no vendrá definida por el tamaño ni la representatividad estadística, ya que tal y como apuntan Wimmer y Dominick (1996):

una muestra es un subgrupo de la población al que se le considera representativo de la población completa, estando en la palabra representativo la clave de dicha definición: si con independencia de su tamaño la muestra no fuera representativa, su estudio no tendría cualidades probatorias y sus resultados no podrán ser extrapolados. (p. 67)

Atendiendo a los diferentes tipos planteados por Juan A. Gaitán y José L. Piñuel (1998, pp.152-154), se procede a definir la muestra mediante el “*muestreo de conveniencia o empírico no probabilístico*” que consiste en la selección deliberada y explícita de una muestra que aporte datos muy específicos sobre lo que se quiere estudiar. En consecuencia y por tratarse de una elección deliberada, a lo largo del presente capítulo se exponen con detalle los criterios de selección utilizados.

Por otro lado y dado que “la validez implica que la observación, la medición o la apreciación se enfoquen en la realidad que se busca conocer y no en otra” (Álvarez-Gayou 2003, p.31), la investigación se aborda con el objetivo de identificar y localizar aquellos atributos y variables configuradores de la reputación en las empresas del TSAS susceptibles de ser medibles.

Del mismo modo, la búsqueda de la confiabilidad⁶⁰ referida a “resultados estables, seguros, congruentes, iguales a sí mismos en diferentes tiempos y previsibles” (Álvarez-Gayou 2003, p.31), pasa por ampararse en fuentes oficiales e informes con naturaleza de fuente primaria y de reciente publicación, avalados por la trayectoria, prestigio, acreditada capacidad,

⁶⁰ “La confiabilidad se refiere a resultados estables, seguros, congruentes, iguales a sí mismos en diferentes tiempos y previsibles. La confiabilidad se considera externa cuando otros investigadores llegan a los mismos resultados en condiciones iguales, e interna cuando varios observadores concuerdan en los hallazgos al estudiar la misma realidad” (Álvarez-Gayou, 2003, p. 31).

solvencia y suficiencia investigadora de la compañía y/o investigadores que los sustentan. Y por incorporar una fase de contraste con expertos mediante cuestionario, contando con otros observadores para la verificación de rasgos en la comunicación de las entidades objeto de estudio y susceptibles de medición.

En la búsqueda de esa especificidad que nos aproxime un modelo de evaluación de la reputación del TSAS válido y confiable, la elección de la muestra en la primera y segunda fase se fundamenta en el cumplimiento de 4 objetivos que a su vez se convierten en criterios elementales.

Tabla 8. Criterios, herramientas y evidencias que avalan la muestra

Objetivos/Criterios fundamentales	Herramientas y evidencias para garantizar el alcance y cumplimiento
1º- Oficialidad y rigor	Selección de herramientas de medición de reconocido prestigio internacional. Elección de entidades del Tercer Sector acreditadas por organismos oficiales estatales. Contraste y verificación por parte de expertos en la materia.
2º- Acotar un posible “caso español”	Búsqueda de monitores con ámbito de actuación nacional y que además cuentan en su desarrollo con una participación española significativa. Entidades con ámbito de actuación en España y que presentan memoria anual incluyendo datos de actividad en el país. Recurso a informes que presentan el perfil del público español.
3º- Reducir el impacto de las diferencias sectoriales y de tamaño	Elección de monitores elaborados para la medición de la reputación corporativa. Extracto de entidades acreditadas cuya aportación tiene entre sus líneas de actuación o como única línea un objeto común.
4º- Consideración de la idiosincrasia del activo intangible	Búsqueda de herramientas de medición cuyo enfoque del fenómeno reputacional es poliocular y multidimensional. Utilización de estudios estructurados en torno a elementos que guardan una estrecha relación con la reputación e inciden significativamente en ella.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Fase I: Metodología y muestra para la identificación de dimensiones, atributos y públicos en las herramientas de monitorización

Como indica Martínez-Carazo (2006), “la metodología cualitativa consiste en la construcción de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, extrayendo una muestra teórica conformada por uno o más casos” (pp.168-169).

Con intención de lograr la identificación de dimensiones, atributos y públicos en las herramientas de monitorización, se plantea una investigación cualitativa amparada en el método comparativo para exponer la caracterización de dos casos de reconocido éxito como Merco y RepTrak a partir del estudio en profundidad de los informes sobre el proceso de elaboración publicados en 2018⁶¹. Entendida la comparación como la interpretación valorativa de datos empíricos, se busca realizar una comparación pedagógica mediante la analogía, similitud o contraste; una comparación heurística resaltando lo peculiar de cada monitor y una comparación sistemática que enfatice las diferencias entre ambos (Nohlen y Zovatto, 2002). Por lo que atendiendo a la recomendación de ambos autores al proponer pensar el método comparativo en sentido amplio, desde la comparación sistemática, el objetivo es aproximarse a la historia y a la particularidad de cada monitor. Desde la comparación pedagógica mediante el contraste de las tablas de ambos monitores, favorecer el orden y la presentación de los hallazgos empíricos presentados. Y en consecuencia conocer las causas del contraste existente en los resultados, consecuencia de la metodología particular aplicada por cada monitor (considerando públicos, variables y atributos).

Bajo este estímulo y tratándose de modelos diferentes; métrica de reputación objetiva (Merco) y evaluación subjetiva según grupos de interés (RepTrak), se presenta “la división pertinente porque afecta tanto al concepto de reputación que difiere en ambos casos, como a las metodologías de construcción y técnicas de medición establecidas para su cálculo” (Carreras et al., 2013, p.345), así como a los públicos considerados.

Tabla 9: Muestra Fase I y tipología de métrica.

Merco	RepTrak
Métrica de reputación objetiva	Métrica de evaluación subjetiva
Auditoría o valoración procedente de públicos expertos.	Punto de vista subjetivo de los grupos de interés.
Reputación como un objeto real.	Reputación como fenómeno psicosocial.
“Pretenden ser una fuente de información fiable que indica a las empresas en qué grado han conseguido alcanzar los criterios necesarios de una buena reputación” (Carreras et al., 2013, p.346).	“La conducta de valor del grupo de interés no depende de la divulgación de auditorías fiables de reputación sino de la forma en la que el colectivo conoce esta información y la interpreta” (Carreras et al., 2013, p.347).

Fuente: Elaboración propia

⁶¹ Puesto que se toma como referencia y foco de análisis las publicaciones de 2018, es importante reseñar el hecho de que Merco inicia la recogida de datos y el proceso de elaboración del mismos en el año 2017.

Para la definición de la muestra partimos del universo que nos proporciona el recorrido historiográfico realizado. En él se detectan innumerables herramientas de medición que desde los años 50 se han venido desarrollando hasta alcanzar la visión poliocular y multidimensional que ahora impera. Una visión que no hace más que reforzar la selección de herramientas y evidencias para garantizar el alcance y cumplimiento de los objetivos y criterios fundamentales.

1º- Oficialidad y rigor de la muestra: Merco, que se asienta en una metodología multistakeholder compuesta por diversas evaluaciones y fuentes de información, nace en 1999 con el “propósito de crear un ranking de reputación de empresas españolas que superara las debilidades metodológicas de los listados internacionales” (Carreras et al., 2013, p.361). RepTrak que añade nuevas dimensiones y atributos y actualiza el *Reputación Quotient* (RQ), “se hizo público por primera vez en Madrid en noviembre de 2005 y en mayo de 2006 se presentó a la comunidad académica y empresarial en una sesión plenaria del 10º Congreso *Internacional Identity, Reputation and Competitiveness de Reputation Institute* en Nueva York” (Carreras et al., 2013, p.375).

Tras casi dos décadas desde la materialización y configuración de ambas herramientas, en pro de la transparencia, ambos modelos hacen públicos sus procesos de elaboración⁶² y se desarrollan con la determinación de incorporar la multidimensionalidad y poliocularidad necesaria para la comprensión del fenómeno reputacional. Y ambas herramientas someten las respuestas obtenidas a rigurosos procesos de validación y en el caso de Merco el seguimiento de la metodología es objeto de revisión independiente por parte de KPMG.

Además, ambas metodologías son la consecuencia del enfoque multidisciplinar y la confluencia del mundo académico y empresarial, implicando la participación en su desarrollo de indiscutibles referentes y expertos en la materia. Merco, en el marco de la cátedra del Profesor Justo Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid, es fruto de la colaboración con la consultora Villafañe & Asociados, la empresa de estudios de mercado Análisis e Investigación y el grupo de comunicación Vocento. Y liderado por Charles Fombrun y su equipo de *Reputation*

⁶² La presentación del proceso de elaboración previo a la obtención de resultados se realiza en el caso de Merco a través de la web oficial <http://www.merco.info/es> en el apartado empresas. Y RepTrak® España por su parte con fecha de publicación de 25 de Abril de 2018 lo hace en <https://www.reputationinstitute.com>.

Institute, RepTrak es el resultado de un programa de investigación de 2004 propuesto por *Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (CE)*, el Foro de Reputación Corporativa (fRC) y el Instituto de Análisis de los Intangibles (IAI).

Tabla 10: Orígenes y promotores de Merco

Modelo	Agente	Datos de interés
Merco	<u>Académico</u> Justo Villafañe	Presidente de Villafañe & Asociados Consultores y Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, donde imparte docencia de Reputación Corporativa. En su cátedra ha desarrollado Merco. Director del Anuario La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Investigador principal de La reputación de los medios de comunicación en España y Europa (2018-20) investigación ganada en el concurso público del Plan de I+D 2017 del MINECO. (Cibecom, 2018).
	<u>Consultoría</u> Villafañe & Asociados	Consultoría especializada en la gestión de los recursos intangibles empresariales. Firma pionera en la evaluación y gestión de la reputación en España y Latinoamérica.
	<u>Grupo de Com.</u> Vocento	Grupo de comunicación multimedia que en España cuenta con presencia destacada en todas las áreas de la información y el entretenimiento (prensa, revistas, distribución cinematográfica, televisión, producción audiovisual, e Internet). (Vocento, s.f.).
	<u>Compañía de inv. de mercados</u> Análisis e Investigación	Análisis e Investigación se define como “el principal instituto independiente de investigación de mercados en España”. (Ael, s.f.).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Orígenes y promotores de RepTrak

Modelo	Agente	Datos de interés	
RepTrak	<u>Académico</u> Charles Fombrun	Cofundador y presidente emérito del Instituto de Reputación. Autor de Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, publicado por primera vez por Harvard Business School Press en 1996 .	
	<u>Consultoría</u> Reputation Institute	Consultora líder mundial especializada en reputación, fundada por el Dr. Fombrun y el Dr. Cees van Riel en 1997 (Reputation Institute, s.f.).	
	<u>Iniciativas emp.</u>	CE	Nace de la fusión del fRC y el IAI. Se define como laboratorio de ideas sin ánimo de lucro creado para impulsar la profesionalización y gestión de los intangibles clave, como son la reputación, la marca, la comunicación, las métricas de intangibles, entre otros (Corporate Excellence, s.f.).
		fRC	Asociación fundada en 2002, agrupa compañías representativas del IBEX 35 para aglutinar herramientas, tendencias y modelos de gestión de reputación como elemento generador de valor para las empresas, sus stakeholders y la sociedad en general (fRC, s.f.).
	IAI	De origen español, constituida en 2004 por empresas, consultoras, escuelas de negocio y organizaciones con pretensión de crear herramientas y parámetros de medición y monitorización de la Marca y la Reputación Corporativa integrando los activos intangibles que afectan a la marca. Y fomentar las relaciones entre empresas, instituciones y medios de comunicación, así como con cualquier otro organismo, entidad y colectivo vinculado al ámbito de la gestión de los intangibles (López, A. 2005).	

Fuente: Elaboración propia

2º- Acotar un posible “caso español”: Las metodologías existentes para el establecimiento de métricas de reputación, tanto en España como en el ámbito internacional, parten en gran medida del desarrollo de propuestas y la realización de estudios por parte de consultoras interesadas en ofertar servicios vinculados con la gestión de la comunicación. Y ambos modelos, referentes a nivel mundial, son dignos representantes de dicho fenómeno.

La propuesta subyacente para la medición vendrá determinada por la comparación de ambas herramientas, por lo que se requiere de modelos que consideren el entorno y el componente cultural para comprender el fenómeno y la determinación de variables a evaluar. Por este motivo es importante que el desarrollo de su actividad se produzca en el ámbito nacional y tengan por objeto la recogida de datos y valoración en España, pues no puede obviarse que tanto la composición de los grupos de stakeholders como la actuación a valorar viene determinada por el territorio de origen. Además ambas herramientas cuentan con este mismo componente. Desarrollado el primero por una consultora de origen nacional y el segundo con una elevada contribución española en su elaboración. Tanto Merco como RepTrak, en su construcción cada año cuentan con dimensiones y atributos que pueden ser consideradas reflejo tanto del desarrollo social, geográfico como económico.

3º- Reducir el impacto de las diferencias sectoriales y de tamaño: Considerada la reputación como objeto real (Merco) o fenómeno psicosocial (RepTrak), ambas herramientas son resultado de la generación de sinergias del ámbito académico y de la consultoría de comunicación, poseen carácter internacional, y resumen en su autodefinición su objetivo y sector de actuación. RepTrak se presenta como “el indicador clave de la reputación corporativa” y el nombre de Merco es el resultado del procedimiento de la acronimia de “Monitor Empresarial de Reputación Corporativa”.

Si bien es cierto que en su operativa no reducen las diferencias sectoriales, ambos monitores establecen determinados criterios de participación como el tamaño, nivel de ingresos en el caso de corporaciones sujetas a valoración y a aspectos como el nivel de formación, profesión, experiencia o edad a la hora de seleccionar y equilibrar la muestra de los stakeholders participantes.

Merco (2018) en la encuesta a directivos que configuran el listado de empresas a valorar parte de aquellos designados por las empresas que al menos cumplen con una de las siguientes condiciones: Facturan mas de 50 millones de euros en España, han formado parte del ranking en años anteriores o han formado parte de la población encuestada en anteriores ediciones. Este hecho convierte aspectos como la formación, posición, experiencia de este público concreto en categórica.

RepTrak (2018) en su ficha técnica expone que las empresas seleccionadas son aquellas más relevantes por su reputación entre el público general (estudio de nominaciones, dentro del ranking) y otras empresas relevantes por facturación y presencia internacional, tomadas del estudio RepTrak® 100 (fuera del ranking). Y presenta una muestra equilibrada con la población del país en cuanto a edad y sexo; destacando la superioridad en porcentaje del número de entrevistados con un nivel elevado de educación.

Finalmente y atendiendo a la publicación de los rankings anuales y a las organizaciones que en ellos aparecen, en ambos casos se materializa la relación entre tamaño y reputación como apuntan Safón, Mohedano y Urra:

[...] el tamaño de la empresa es una variable habitual en el estudio de los antecedentes de la reputación empresarial (De la Fuente y Puente, 2003b), habiéndose observado en numerosas ocasiones una relación positiva estadísticamente significativa entre ellas. [...] Es tal la relación entre tamaño y reputación, que algunos trabajos han utilizado el tamaño como medida supletoria, o proxy, de la reputación en sus estudios empíricos (por ejemplo, Akabayashi et al., 2005). (2011, p. 165).

4º- Consideración de la idiosincrasia del activo reputación: Bien por establecer criterios necesarios para lograr una buena reputación (Merco), bien por la forma en la que un determinado colectivo conoce e interpreta la información proporcionada por las empresas (RepTrak), ambos modelos abordan el fenómeno reputacional atendiendo a la dicotomía de este activo por ser considerado consecuencia del comportamiento corporativo de la empresa y a su vez, pertenecer a los stakeholders, que en su relación con la organización ejercen como evaluadores de la misma.

Tanto Merco como RepTrak han supuesto aportaciones y avances sustanciales respecto a los modelos originarios por incorporar la poliocularidad y multidimensionalidad que requiere el estudio del fenómeno reputacional. Se observa como en ambos casos se somete la valoración de la reputación a diversos stakeholders y se estructura el fenómeno en torno a determinadas dimensiones.

Tras las encuestas realizadas a los principales directivos, Merco a diferencia del Fortune AMAC, no publica la clasificación provisional “sino que es expuesta a dos evaluaciones más exigentes con personal altamente especializado: las auditorias de méritos y las evaluaciones de expertos” (Carreras et al., 2013, p.364). La inclusión de dichas auditorias y evaluaciones a la clasificación obtenida inicialmente, integra la metodología multistakeholder para obtener una representación lo más completa posible del reconocimiento social de la empresa, intentando superar la carencia de los rankings publicados en medios hasta el momento.

RepTrak toma en cuenta nuevos factores respecto a la escala RQ, como “a) la legitimidad moral derivada de los valores universales (honestidad, equilibrio y benevolencia) y b) la capacidad de una organización” (Carreras et al., 2013, 380). Prácticamente ausente en el RQ la primera, «RepTrak dedica dos componentes de la escala, “Gobierno” [...] y “Trabajo”; y la dimensión de “innovación”» (Carreras et al., 2013, p.380) para la evaluación de la segunda como argumento que también despierta el apoyo social.

Merco, por tanto ha supuesto la integración de nuevos públicos no contemplados en muchos rankings hasta el momento. Y RepTrak, la ampliación de elementos a considerar para explicar la conducta de apoyo de los grupos de interés.

5.3. Fase II: Metodología para la localización de variables y públicos en las memorias anuales de las entidades del TSAS

Con el objetivo de localizar elementos que permitan la generación de un cuadro de homólogos en lo referente a la traducción de públicos, dimensiones, variables y atributos que se aproximen,

junto con los resultados obtenidos en la Fase I, a la generación de un modelo de medición de reputación adaptado al Tercer Sector, se plantea una investigación cualitativa que utiliza como técnica el análisis de contenido de los documentos seleccionados como productos informativos (Wimmer y Dominick, 1996). A través de un análisis descriptivo, se pretende conocer el ámbito y líneas de actuación, los términos en los que se presenta la organización, recursos gestionados y colectivos implicados.

Los documentos seleccionados para este fin son las memorias anuales publicadas en 2018 que recogen los datos del 2017 por las entidades tras el muestreo,

una herramienta de comunicación muy potente a través de la cual la empresa puede hacer llegar sus mensajes clave no solamente a sus accionistas sino también a todos los grupos de interés con los que se relaciona y contribuir a la creación de una relación de confianza y apoyo entre empresa y grupos de interés, esencial para el éxito a largo plazo. (Dircom, 2015).

Este análisis de contenido llevará a formular inferencias acerca del emisor y de los receptores, así como del contenido o significado latente del mensaje (Colle, 2011) y para ello, se establecen como unidades de análisis observadas los ítems contemplados en las memorias (índices); cobertura territorial y programas; misión, visión y valores; volumen de ingresos, procedencia y públicos cuantificados. “Se trata de probar o de medir, inicialmente, en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un acontecimiento dado, y paralelamente descubrir tantas cualidades como sea posible para ampliar el panorama de estudio (más plural, más completo)” (Fernández-Riquelme, 2017, p.7).

La elección de la muestra que a continuación se presenta para desarrollar la Fase II, cumpliendo con los 4 objetivos que a su vez se convierten en criterios elementales, se ha visto supeditada inicialmente al reconocimiento de órganos oficiales estatales como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), principal órgano de gestión de la Cooperación Española. En segundo lugar por su pertenencia a la Coordinadora de ONGD para el Desarrollo-España (CONGD), formada por casi un centenar de ONGD y 17 coordinadoras autonómicas, dedicadas a la cooperación internacional y a la ayuda humanitaria. Y en tercera instancia al estudio elaborado por Kantar Millward Brown y la Asociación Española de

Fundraising (AEFr) que analiza la evolución del perfil del donante español y sus relaciones con las ONG bajo el título “La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas. Perfil del donante 2018” (2019).

Tabla 12: Muestra Fase II. Pertenencia y posición según criterios.

N	ONGDs calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGD	AEFr - Kantar Millward Brown			
		NOT. SUGERIDA	NOT. ESPONTANEA	COLAB. ALG. OCASIÓN	CONSIDERA 1ª OPCIÓN
1	Cáritas Española	2º	4º	2º	3º
2	Cruz Roja Española	1º	2º	1º	1º
3	Fundación OXFAM-Intermón	10º	5º	7º	11º/10º
4	Fundación Save The Children – España	8º	8º	9º	8º
5	Fundación UNICEF-Comité Español (UNICEF-España)	3º	3º	3º	6º

Fuente: Elaboración propia

1º. Oficialidad y rigor de la muestra: Para ello, se parte del listado⁶³ de aquellas ONG presentadas en la web del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, calificadas mediante procedimiento actualizado el 10 de agosto de 2017 en base a los criterios solicitados en el *Manual de Autoevaluación para la acreditación como ONGD Calificada*, referencia CAL/2013/procedimiento⁶⁴ de Calificación de ONGD.

Una ONGD calificada, es una organización que ha superado una revisión hecha por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en la que se valoran más de 70 criterios cualitativos y cuantitativos relativos a la experiencia, solvencia financiera, transparencia o recursos humanos, entre otros. Las ONGD calificadas tienen, por tanto, una trayectoria y capacidad acreditadas por la AECID y a día de hoy hay 44 organizaciones con esta acreditación. (AECID, s.f)

⁶³ Se comprueba la fecha de actualización teniendo en cuenta las resoluciones publicadas en 2018. Resolución 416/2017, del Boletín Oficial del Estado consultada el 15 de Septiembre del 2019.

⁶⁴ Realizado de acuerdo con la resolución de 17 de septiembre de 2013 de la presidencia de la agencia española de cooperación internacional para el desarrollo, por la que se establece el procedimiento para la obtención, revisión y revocación de la calificación de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo.

Tabla 13: ONGD calificada por la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo.

ONGD calificada por la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo	CIF
Fundación Acción contra el Hambre	G81164105
Fundación ADRA-Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales	G82262932
Fundación Tierra de Hombres (TdH)	G80956733
Fundación Alboan	G48811376
Fundación Alianza por los Derechos Humanos, la Igualdad y la Solidaridad Internacional	G78426558
Fundación Anesvad	G48308795
Asociación Navarra Nuevo Futuro (ANNF)	G31058274
Fundación Ayuda en Acción	G82257064
Cáritas Española	R2800560A
CESAL	G78919271
Fundación Cideal de Cooperación e Investigación	G82204819
Fundació Privada Clinic per la Recerca Biomèdica	G59319681
Fundación CODESPA	G78096187
Cruz Roja Española	Q2866001G
Fundación Entreculturas-Fe y Alegría	G82409020
Asociación Entrepueblos	G58544057
Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	G60541554
Fundación de Ayuda contra la Drogadicción	G78350980
Federación de Asociaciones Médicus Mundi en España	G80454549
Farmacéuticos Mundi	G46973715
FERE-CECA (Federación Española Religiosos Enseñanza-Titulares Centros Católicos)	R2800244B
Fundación Promoción Social de la Cultura	G78771813
FRS- Fundación de Religiosos para la Salud	G85368157
Fundación para el Desarrollo de la Enfermería (FUDEN)	G79069746
Fundación Humanismo y Democracia, H+D	G28518546
Fundación INTERED	G80468564
Fundación OXFAM-Intermón	G58236803
Fundación Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD)	G79436481
Fundación Jóvenes y Desarrollo	G82641408
Asociación Manos Unidas	G28567790
Asociación MÉDICOS DEL MUNDO	G79408852
Asociación Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad	G28838001
Asociación MÉDICOS SIN FRONTERAS España	G58277534
Fundación Mundubat	G95204160
Asociación ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano	G80004757
ASOCIACIÓN POR LA PAZ Y EL DESARROLLO	G14236186
Fundación Paz y Solidaridad, Serafin Aliaga	G78689262
Fundación Plan Internacional España	G82895475
Asociación Prosalus	G78223872
ONG RESCATE INTERNACIONAL	G80366107
Fundación Save The Children – España	G79362497

Fundación UNICEF-Comité Español (UNICEF-España)	G84451087
Fundación del Valle	G78671245
VETERINARIOS SIN FRONTERAS - VETERMON	G58429077

Fuente⁶⁵: AECID [Consulta: 15 de Septiembre del 2019].

2º- Posibilidad de acotar un caso español: Las fuentes determinantes para la muestra encuentran su sustento en la oficialidad de organismos nacionales y en el análisis del público español debido a que se pretende comprender la configuración de la reputación de las entidades que ejercen esta disciplina en España e identificar claves para la construcción de la misma.

La necesidad de considerar el entorno y contemplar el componente cultural resulta determinante para comprender el fenómeno y la determinación de variables a evaluar. Consecuencia de ello se requieren ONG con ámbito de actuación en España y que presentan memoria anual incluyendo datos de actividad en el país.

3º- Reducir el impacto de las diferencias sectoriales y de tamaño: Puesto que lo que se pretende es obtener la evaluación por parte de los públicos respecto a determinados atributos y variables, es importante que estas se supediten o vengan determinadas en gran medida por la actividad y con ella, su aportación realizada a la sociedad en una determinada materia con el fin de subsanar algunas de las críticas que reciben los sistemas de medición.

La definición de las dimensiones y atributos que configuran la reputación de una organización como su valoración tendrían que [...] tener en cuenta el impacto que las diferencias sectoriales, o tamaño de la organización pueden tener sobre la medición de la reputación. (Carrió, 2013, p.98).

Aproximar un modelo de medición requiere establecer parámetros valorables en todas las entidades por lo que de un modo u otro, el hecho de mezclar disciplinas alterará el resultado

⁶⁵ Se incluye la fecha de consulta tanto en la fuente como en la nota al pie dado que anualmente se realizan procesos de calificación en los que las ONG se incorporan o salen del listado. Como se recoge en el Portal de la Cooperación Española adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, ambos organismos se presentan como fuente de ONGD y AECID.

AECID. (s.f.). La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Recuperado de <http://www.aecid.es/ES/la-aecid/nuestros-socios/ongd/calificacion> [Consulta: 15 de Septiembre del 2019].

si atendemos a los valores de los individuos a consultar. Acotar la actividad⁶⁶, pese a que las entidades pueden centrarla en innumerables especialidades/líneas, es importante para que la metodología *multistakeholder* tenga mayor consistencia, por lo que únicamente se considerarán entidades cuya aportación tiene entre sus líneas de actuación o como única línea un objeto común (las personas), excluyendo las medioambientales.

Del mismo modo la obtención de la calificación permite a las ONGD recibir ayudas de mayor duración y volumen de fondos de una dotación superior a un millón de euros y normalmente de varios años de duración, cuyo diseño, planificación y evaluación se negocia conjuntamente entre las dos partes. Este hecho indica determinados niveles de recursos gestionados.

4º- Consideración de la idiosincrasia del activo reputación: Comprobada su pertenencia o no a la coordinadora, 37 son las entidades que serán consideradas para evidenciar si son objeto de valoración por parte del estudio realizado por Kantar Millward Brown⁶⁷ en colaboración con AEFr. Para ello se atenderá al ranking que se obtiene a partir de las variables “notoriedad sugerida”, “notoriedad espontánea”, “consideración” y “colaboración” como se indica en la siguiente tabla. Dicho estudio está basado en el sistema de investigación Ómnibus, que como anticipábamos en el capítulo anterior, permite acceder a una amplia muestra representativa de individuos a nivel nacional para averiguar sus comportamientos, actitudes u opiniones a través de 1088 entrevistas online a individuos⁶⁸ entre 15 y 75 años.

⁶⁶ Para incorporar dicho criterio se analizaron las definiciones que de sí mismas realizan las diversas entidades en sus respectivas webs y memorias corporativas:

- “En UNICEF trabajamos para que todos los niños del mundo puedan disfrutar de ser niños sin preocuparse de nada más. En más de 190 países, defendemos los derechos de la infancia por encima de todo, con pasión, dedicación y rigor” (UNICEF, s.f.).
- “Promovemos el desarrollo integral de las personas y los pueblos, especialmente de los más pobres y excluidos” (Cáritas, s.f.).
- “Todos los niños y niñas merecen ver cumplidos sus derechos: crecer sanos, tener la oportunidad de aprender, y estar protegidos de la violencia. En situaciones de emergencia son los más vulnerables, por eso son nuestra prioridad. Trabajamos para que sus necesidades sean escuchadas y atendidas en las políticas públicas” (Save the children, s.f.).
- “Las actividades de Cruz Roja Española durante el año 2017 alcanzaron a cerca de 4 millones de personas en el territorio nacional y a más de 5 millones en el ámbito internacional. Los datos obtenidos en 2017 son el resultado de miles de personas dispuestas a dedicar su tiempo a los que más lo necesitan. (Cruz Roja, 2018)
- “[...] Nuestro trabajo está orientado a acabar con las desigualdades sociales y económicas” (OXFAM Intermón, s.f.).

⁶⁷ Se atiende al estudio mencionado por su naturaleza de fuente primaria y de reciente publicación, así como por la trayectoria, prestigio, acreditada capacidad, solvencia y suficiencia investigadora de la compañía que la sustenta.

⁶⁸ Los individuos entrevistados por Kantar Millward Brown y AEFr se someten al diseño de una muestra, basándose

Tabla 14: ONGD calificada por la AECID, pertenecientes a la coordinadora y posición que ocupan en el ranking Kantar Millward Brown- AEFr según variables.

Nº	ONGDs calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGD	Kantar Millward Brown - AEFr			
		NOT. SUGERIDA	NOT. ESPONTANEA	COLAB. ALG. OCASIÓN	CONSIDERA 1ª OPCIÓN
1	Fundación Acción contra el Hambre	18º	11º	16º	13º
2	Fundación ADRA-Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales	-	-	-	-
3	Fundación Tierra de Hombres (TdH)	-	-	-	-
4	Fundación Alboan	19º	-	-	-
5	Fundación Anesvad	20º	20º	22º	-
6	Fundación Ayuda en Acción	13º	11º	14º	13º
7	Cáritas Española	2º	4º	2º	3º
8	CESAL	-	-	-	-
9	Fundación de Cooperación e Investigación	-	-	-	-
10	Fundación CODESPA	-	-	-	-
11	Cruz Roja Española	1º	2º	1º	1º
12	Fundación Entreculturas-Fe y Alegría	SI	-	25º	-
13	Asociación Entrepueblos	-	-	-	-
14	Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	SI	-	19º	-
15	Fundación de Ayuda contra la Drogadicción	SI	-	24º	-
16	Federación de Asociaciones Médicos Mundi en España	-	SI	-	-
17	Farmacéuticos Mundi	-	-	-	-
18	FERE-CECA (Fed. Esp. Religiosos Enseñanza-Titulares Centros Católicos)	-	-	-	-
19	Fundación Promoción Social de la Cultura	-	-	-	-
20	FRS- Fundación de Religiosos para la Salud	-	-	-	-
21	Fundación para el Desarrollo de la Enfermería (FUDEN)	-	-	-	-
22	Fundación Humanismo y Democracia, H+D	-	-	-	-
23	Fundación INTERED	-	-	-	-
24	Fundación OXFAM-Intermón	10º- SI	5º- SI	7º	11º
25	Fundación Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD)	-	-	-	-
26	Fundación Jóvenes y Desarrollo	SI	-	-	-
27	Asociación Manos Unidas	7º	9º-	8ª	13º
28	Asociación MÉDICOS DEL MUNDO	17º	17º	17º	10º
29	Fundación Mundubat	-	-	-	-
30	Asociación ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano	-	-	-	-
31	ASOCIACIÓN POR LA PAZ Y EL DESARROLLO	-	-	-	-

en el muestreo aleatorio estratificado por el tamaño de las áreas territoriales y de los municipios, seleccionando aleatoriamente los municipios y controlando las cuotas de sexo y edad de los individuos.

32	Fundación Plan Internacional España	SI	-	-	9º
33	Asociación Prosalus	-	-	-	-
34	ONG RESCATE INTERNACIONAL	-	-	-	-
35	Fundación Save The Children - España	8º	8º	9º	8º
36	Fundación UNICEF - Comité Español (UNICEF-España)	3º	3º	3º	6º
37	Fundación del Valle	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Comprobada su pertenencia o no a la Coordinadora, se atenderá al ranking que se obtiene a partir de la variable “notoriedad sugerida” compuesto por 33 entidades y al de “notoriedad espontánea” que se reduce a 22 organizaciones.

a) Notoriedad: Del mismo modo que el tamaño incide en la reputación estableciendo una relación positiva, este guarda una estrecha relación con la notoriedad. “El tamaño ayuda a una empresa a ser notoria, pues más gente interactúa con ella y más presente está en los medios, lo que tiende a mejorar su reputación (Fombrun y Shanley, 1990)” (Safón et al., 2011, p. 165).

Las entidades que configuran la muestra seleccionada tanto en lo que a notoriedad sugerida como notoriedad espontánea se refiere, se sitúan en el top ten de las organizaciones mencionadas en el estudio Kantar Millward Brown y AEFr.



Figura 9: Gráfico ONG más notorias mencionadas de forma espontánea. Fuente: Kantar Millward Brown y AEFr (2019, p.88).

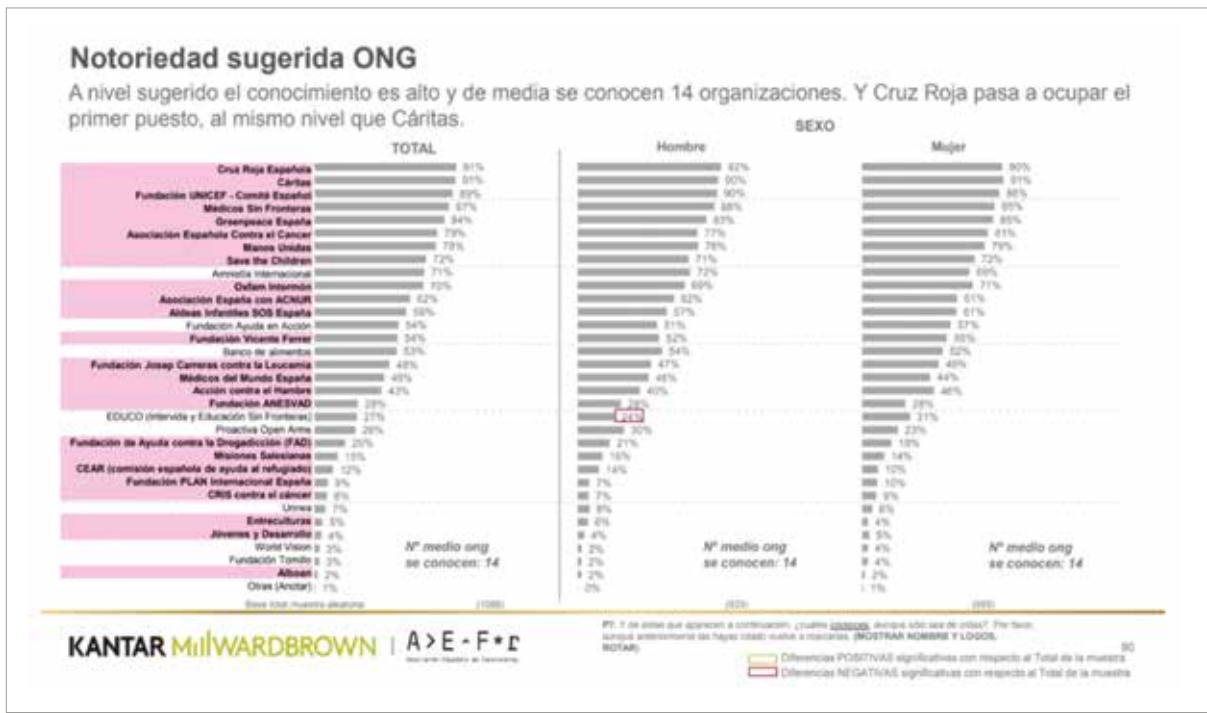


Figura 10: Gráfico ONG más notorias a nivel sugerido. Fuente: Kantar Millward Brown y AEFr (2019, p.90).

b) Colaboración y consideración: El estudio “La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas. Perfil del donante 2018” (Kantar Millward Brown y AEFr, 2019), pone de manifiesto la complejidad y dificultad para dar el salto del conocimiento a la acción, por lo que los datos obtenidos a este respecto (uso) se consideran relevantes en tanto en cuanto se presentan en términos de donación o contribución económica. Las entidades que configuran la muestra se sitúan en la mitad superior del ranking, concretamente entre las 25 organizaciones con las que los encuestados más han colaborado en alguna ocasión (Figura 11). Y lo mismo ocurre con la consideración⁶⁹ pues los participantes las sitúan en la mitad superior de la tabla como primera opción para donar o contribuir en un futuro de entre las 20 organizaciones expuestas. Nos encontramos por tanto, ante un elemento fundamental a contemplar avalado por la definición esencial del término reputación, puesto que como indica la RAE en su primera acepción, la reputación puede definirse como la “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo”.

⁶⁹ Cumpliendo con uno de los factores y variables determinantes en la configuración muestral (4-Ong’s cuya aportación tiene entre sus líneas de actuación o cómo única línea un objeto común), omitida la posición que ocupa Greenpeace (7º) en el estudio, OFAM Intermón pasa a formar parte del top ten de las organizaciones más consideradas, subiendo del puesto 11º al 10º.



Figura 11: Gráfico ONG con las que más se ha colaborado en alguna ocasión.



Fuente: Kantar Millward Brown y AEFr (2019, p.92).



Figura 12: Gráfico ONG más consideradas. Fuente: Kantar Millward Brown y AEFr (2019, p.92).

Así, tomando en consideración los criterios expuestos, del mismo modo que se ha recogido la información básica de Merco y RepTrak, se procede a la presentación de las entidades del TSAS seleccionadas.

Tabla 15: Datos básicos de Cáritas Española, Cruz Roja Española, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF.

<p>Nombre: CÁRITAS Española (Confederación oficial de entidades de acción caritativa y social de la Iglesia católica) Fundación: 1947 - Fundadores: Conferencia Episcopal Española, Género: Organización humanitaria de la Iglesia católica</p>	
<p>Nombre: Cruz Roja Española CRE Fundación: 1864 - Fundadores: Nicasio Landa y José Joaquín Agulló Género: Movimiento humanitario mundial, colaborador del estado español y sus distintas nacionalidades en su labor humanitaria.</p>	
<p>Nombre: Fundación OXFAM-INTERMON (España) Fundación: 1997 - Fundadores: Intermón, fundada en 1956, se afilia a la confederación Oxfam impulsada por Cecil Jackson-Cole. Género: Organización no gubernamental española de cooperación para el desarrollo, afiliada a la confederación Oxfam.</p>	
<p>Nombre: Fundación Save The Children – España Fundación: 1919 - Fundadores: Eglantyne Jebb y Dorothy Buxton Género: Organización no gubernamental internacional que tiene como finalidad trabajar por los derechos de la niñez.</p>	
<p>Nombre: UNICEF-España (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia o UNICEF-Comité Español) Fundación: 1953 - Fundadores: Asamblea General de las Naciones Unidas Género: Agencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que provee ayuda humanitaria y de desarrollo a niños y madres en países en desarrollo.</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos expuestos en las webs oficiales de las entidades.

5.4. Fase III: Metodología de contraste de resultados (públicos y variables) con expertos, partiendo de los obtenidos tras la Fase I y II.

Tras la obtención y análisis de los resultados en las fases previas se procederá al contraste con expertos en la materia con el objetivo de conocer la opinión y valoración respecto a la validez del modelo y sus posibilidades de aplicación.

Autores como Taylor y Bogdan (1984) indican que el objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven. Y precisamente por ese motivo se apela al juego conversacional que permite obtener información útil respecto de la investigación realizada de la mano de especialistas en la materia.

Aunque inicialmente se diseñaba esta recogida de datos mediante la técnica de *focus group*, dado el contexto determinado por la pandemia se replantea el método de contraste para obtener las diferentes valoraciones. Para ello, se recurre a la técnica del cuestionario (Tabla 16), como proceso estructurado de recogida de información mediante el que se solicita siguiendo el método de escala de Likert del 1 al 5 tanto el grado neutral, positivo como negativo de cada enunciado, siendo el 5 la expresión de afinidad de grado máxima y 1 la mínima. Además al final de cada bloque se incorpora un espacio para sugerencias y/o comentarios sobre los elementos propuestos susceptibles de valoración.

A través de dicha escala se solicita valoración respecto de la pertinencia de los atributos y variables propuestos, la adecuación de la clasificación de *públicos* y los colectivos que los componen y, el nivel de acuerdo respecto de las decisiones tomadas en cuanto al sistema de cálculos y los pesos otorgados.

Tabla 16: Datos y estructura básica para la realización del contraste

Modo de realización: Online	Fecha de envío de cuestionarios: 24 / 11 /2020
Tiempo de realización estimada: 60 -90 min	Fecha de recepción de cuestionarios: 20 / 01 / 2021
Estructura	
Presentación del cuestionario	Cuestionario para la obtención de datos respecto a dimensiones y atributos públicos, metodología y pesos para la medición de la reputación en el TESAS en el marco del Proyecto de referencia UJI-B2018-27 (código 18I417), al cual está adscrita la presente tesis doctoral y cuyo objetivo es aproximar un posible modelo.
Solicitud de datos de Clasificación	Nombre - Empresa/organización - Cargo La solicitud de dicha información no implica el reflejo de las percepciones individuales puesto que la información recogida será tratada de en conjunto y por tanto de manera anónima.
BLOQUE I Dimensiones y atributos	Escala Likert términos de pertinencia para con los elementos configuradores de la reputación en el TESAS atendiendo a la idiosincrasia de las entidades.
BLOQUE II Públicos	Escala Likert términos de adecuación respecto a los stakeholders para las organizaciones del TSAS.
BLOQUE III Metodología y pesos	Escala Likert en términos de acuerdo con el sistema de evaluación propuesto y los pesos otorgados.

Fuente: Elaboración propia

Estimada/o XXXXXX,

Soy María Pallarés, Prfa. Asociada del Dpto. de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I de Castellón y me encuentro actualmente finalizando mi Tesis Doctoral bajo la dirección de la Prfa. Dra. Lorena López Font (en copia).

Le escribimos como experta/o en comunicación, porque nos es fundamental su mirada sobre cómo medir la reputación en el Tercer Sector de Acción Social (TSAS). Por ello le adjuntamos un cuestionario que requiere de su reflexión y mirada crítica puesto que persigue conocer:

- Cuestiones de pertinencia, adecuación y acuerdo respecto a la metodología que se propone, atendiendo a su experiencia y conocimiento en la materia.

- Enlace: <https://forms.gle/Aaq97nvqDrufV1DU8>

El núcleo de la investigación radica en la traducción a la idiosincrasia, lenguaje y actuación del TSAS, tomando como referencia los principales medidores de reputación. Una investigación, que se enmarca en el proyecto de investigación competitivo "Medición de la reputación corporativa de Cruz Roja española: creación de un modelo para el tercer sector" con matrícula 181417 / UJI-B 2018-27.

Por cuestión de calendario y evolución de la investigación nos gustaría recopilar la información de expertos alrededor del 20 de diciembre, por lo que para solventar cualquier duda o aclaración estamos a su disposición a través de nuestros mails y teléfonos móviles.

Agradecemos muchísimo su colaboración.

Sin ninguna duda, le mantendré al tanto de la investigación y recibirá una copia de la misma cuando esta esté defendida.

Reciba un afectuoso saludo.

Figura 13: Email para la solicitud de información. Fuente: Elaboración propia

Con el fin de dotar de diversas perspectivas los resultados obtenidos se establece la selección de tres perfiles básicos: El primero de ellos, ajustado a profesionales del ámbito de la comunicación que centran su ejercicio profesional fundamentalmente en el ámbito de la consultoría de comunicación y gestión de intangibles. En segundo lugar académicos cuyas investigaciones versan sobre la comunicación corporativa en las entidades del TSAS y la gestión de activos intangibles. Y en tercer lugar cargos de responsabilidad en entidades del Tercer Sector de Acción social. En consecuencia se procede a la petición de valoración de la propuesta del modelo a través del envío del cuestionario elaborado con la herramienta Formularios de Google por correo electrónico instando a evaluar la propuesta (Figura 13) a 40 sujetos provenientes tanto del ámbito académico como profesional, obteniendo respuesta por parte de la mitad de ellos (Tabla 17).

Tabla 17: Listado de participantes en el cuestionario

Nombre	Perfil	Institución
Esther Castellano	Comunicación	CEO de WeAddYou
José Gutiérrez	Comunicación	Consultor de Organizaciones Sociales y Director de La Escuelita de ONG.
Isabel López Triana	Comunicación	Co-fundadora y Directora General de CANVAS Estrategias Sostenibles.
Carlota de Dios Ibarlucea	Comunicación	Directora Carlota de Dios y Asociados
Eugenio Martín	Comunicación	Dirección creativa y estrategia de comunicación en Arquetipo y Consultoría independiente.
Roberto Espinosa	Comunicación	CEO de Espinosa Consultores.
Sandra Sotillo Fraile	Comunicación	Directora ejecutiva TrustMaker.
M ^a Pilar Paricio Esteban	Académico	Universidad CEU Cardenal Herrera, Profesora Titular Universidad Privada.
Juan Luis Manfredi	Académico	Universidad de Castilla-La Mancha, Profesor Titular.
Javier Corral Lage	Académico	Universidad del País Vasco/ EHU, Profesor Adjunto.
Eloísa Nos Aldás	Académico	Universitat Jaume I, Catedrática del área de Comunicación Audiovisual y Publicidad.
Chaime Maracuello	Académico	Universidad de Zaragoza, Profesor Titular.
José M ^a Herranz de la Casa	Académico	Universidad de Castilla-La Mancha, Profesor Titular de la Facultad de Comunicación.
Alejandro Álvarez Nobell	Académico	Universidad de Málaga, Profesor Investigador.
Jose Moriano	TSAS	Senior Communication Advisor Projects & Programmes. Terre des Hommes Netherlands.
Mila Benito	TSAS	Directora de marketing y comunicación Fundación Banco de Alimentos de Madrid.
Omayra Serrano	TSAS	Presidenta del Comité Provincial de Cruz Roja Española en Castellón.
Antoni Pérez	TSAS	Director Sede Catalunya Save The Children.
Amparo Azcutia	TSAS	Cofundadora de asociación sin animo de lucro en Hogares Compartidos.
Noelia García de la Fuente	TSAS	Directora de com. y marketing en Asociación APSA.

Fuente: Elaboración propia

Índice del capítulo 6

6.1.	Introducción	141
6.2.	Objetivos, metodología y muestra	142
6.3.	Análisis comparativo	143
	6.3.1. Procedimiento y metodología de medición (2018)	143
	6.3.2. Variables consideradas (2018)	152
	6.3.3. Públicos contemplados (2018)	154
	6.3.4. Evolución e histórico de resultados (2015 -2018)	159
6.4.	Discusión y principales críticas a los modelos	166

70

⁷⁰ Con el fin de favorecer la presentación de resultados, las conclusiones del presente capítulo se expondrán en el capítulo 8 dedicado a la exposición conjunta de este ítem de los capítulos 6 y 7.

Capítulo 6

Merco y RepTrak: Comparación cualitativa de atributos, variables y públicos

6.1. Introducción

Lejos ya de concepciones exclusivamente mercantiles de las compañías como meras agentes de intercambio de productos o servicios a cambio de beneficio económico, y tras el asentamiento definitivo de la comunicación corporativa como gran aliado estratégico de las organizaciones, nos situamos sin punto de retorno en la era de la reputación.

Encontramos en la actualidad textos de gran solvencia académica que recolocan la definición de “reputación corporativa” de Charles Fombrun (1996) en su emblemática obra *Reputation. Realizing Value from Corporate Image*.

Autores como Isabel López-Triana (2014) o Justo Villafañe (2012b) han sabido enunciar en los últimos años axiomas claros y fundamentados que trasladan el concepto reputación desde su concepción vinculada a la opinión perceptiva de la ciudadanía, pasando por el reconocimiento de los comportamientos corporativos, hasta llegar al cumplimiento de expectativas o grados de escucha y colaboración entre la compañía y sus grupos de interés. La reputación corporativa es el gran colofón de la comunicación corporativa moderna.

La “nueva” reputación atrae inversión y retiene clientes y empleados (Carreras et al., 2013,

p.23) por ello aparece un nuevo, potente y necesario reto para las direcciones de comunicación corporativa y/o las consultoras de comunicación; se trata de la unión del lenguaje económico, jurídico y comunicativo de las métricas en la gestión de intangibles. Medir la reputación para ser eficientes en su gestión se convierte en el nuevo escalón del *Corporate* del siglo XXI; un cambio de siglo que supuso la explosión de monitores, índices y herramientas de medición de la reputación corporativa.

El presente capítulo parte de ese contexto para tomar como objeto de estudio principal dos monitores emblemáticos y fundamentales de carácter internacional vinculados a la reputación corporativa; Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, desde 2000) y RepTrak (Global RepTrak Pulse, desde 2005), con la intención de estudiar comparativamente las variables, los atributos y los grupos de interés contemplados en sus métricas y actualizar los resultados obtenidos por Pallarés y Lopez-Font (2017).

6.2. Objetivos, metodología y muestra

Con ánimo de evitar la repetición de los aspectos referentes al uso y desarrollo de metodologías, así como las muestras objeto de análisis, expuestos en el Capítulo 5, se presenta a continuación en formato resumen (Tabla 18), la muestra, la metodología, el objetivo general y los objetivos específicos para el desarrollo de la primera fase del marco empírico.

Tabla 18: Objetivos, metodología y muestra Capítulo 6

FASE I
<p>Objetivo general Identificación de públicos y variables en las herramientas de monitorización.</p>
<p>Objetivos específicos Detectar las principales peculiaridades de Merco y RepTrak. Conocer el procedimiento y la metodología aplicada para la elaboración de ambos monitores. Identificar las dimensiones, los atributos y los públicos contemplados para la generación y presentación de resultados de los modelos (2018). Comprobar la existencia de cambios en la configuración de las dimensiones y la participación de públicos para la detección de elementos estables (periodo 2015 -2018).</p>
<p>Metodología Cualitativa: Comparación pedagógica mediante la analogía, similitud o contraste (Nohlen y Zovatto, 2002).</p>
<p>Muestra Merco y RepTrak (procesos de elaboración de 2018)</p>

Fuente: Elaboración Propia

6.3. Análisis comparativo

6.3.1. Procedimiento y metodología de medición (2018)

Merco parte de una visión amplia de la reputación, materializada en 7 dimensiones, desglosadas en 23 variables a evaluar, directamente vinculadas con el liderazgo reputacional. “Su metodología se alinea con las métricas fidedignas de reputación porque, como señala Justo Villafañe, la finalidad del proyecto fue crear una medida lo más fiable y objetiva posible sobre el reconocimiento del comportamiento corporativo excelente” (Carreras et al., 2013, p.361).

Como recoge el documento *El proceso de elaboración de Merco España 2018*, Merco Empresas se implementa en 6 etapas asociadas a las evaluaciones de diferentes públicos, para las que, con el fin de obtener la información, se establecen distintos procesos: Encuesta a directivos, Evaluación de expertos, Evaluación directa, Merco Consumo, Merco Talento y Merco Digital, que se incluye como novedad en esta edición para incorporar datos sobre el análisis de la reputación online de las empresas.

De la primera etapa surge el ranking provisional de las 96 empresas objeto de la valoración por parte de los expertos y de la evaluación de méritos. Esta fase se centra en la elaboración de una gran encuesta de opinión (vía telemática o postal) al colectivo de directivos, incluidos ya en la base de datos de la empresa Análisis e investigación.

El universo de la encuesta a directivos está compuesto esencialmente por los designados por las empresas que cumplen al menos con una de las siguientes condiciones: Facturan más de 50 millones de euros en España, Han formado parte del ranking en años anteriores. Han formado parte de la población encuestada en años anteriores. (Merco, 2018, p.10)

En este cuestionario los directivos proponen el nombre de las 10 empresas que consideran más reputadas en España (exceptuando aquellas a las que pertenecen) y se solicita señalar con una X, de entre las 18 propuestas, las 3 variables que más influyen en su buena reputación y con un 0 aquella variable que constituya una debilidad para la reputación de esa compañía. Después se solicita la inclusión de la empresa a la que pertenece el directivo en una posición dentro del ranking de esas 10.

Todos los cuestionarios recibidos son sometidos a un control de validez, destinado a detectar y evitar la recepción de cuestionarios irregulares, la multiplicación de cuestionarios, el voto corporativo y los cuestionarios fotocopiados. Consecuencia de esta fase inicial se obtiene el ranking provisional de 96 empresas objeto de evaluación en los siguientes pasos para la elaboración del ranking.

Durante la segunda etapa, las empresas resultantes de la anterior por posición/puntuación son valoradas por 8 grupos de expertos a los que se solicita que puntúen de 0 a 100, atendiendo únicamente a las variables que constituyen su principal ámbito de especialización.

La elección de los expertos se somete a la capacidad que se les presume para:

Analizar y valorar el posicionamiento reputacional de las empresas evaluadas, dado su conocimiento experto acerca de uno o varios factores clave para la determinación de la reputación de una empresa.

Influir en la opinión pública desde su conocimiento experto, con el consiguiente impacto sobre la reputación de las organizaciones, más allá de su propio ámbito de actuación. (Merco, 2018, p.16)

GRUPO DE EXPERTOS	DIMENSIÓN MERCADO	VARIABLE DE EVALUACIÓN
ANALISTAS FINANCIEROS	Resultados Económico-Financieros	Proyección de beneficios a corto y medio plazo
		Acierto en la estrategia empresarial
		Gobierno corporativo
		Calidad de la información que proporciona
		Credibilidad y calidad de su gestión
ONG	Ética y Responsabilidad Corporativa	Compromiso con la comunidad
		Responsabilidad social y medioambiental
ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES	Calidad de la Oferta Comercial	Calidad de producto-servicio
		Respeto a los derechos del consumidor
SINDICATOS	Reputación Interna	Calidad laboral
PERIODISTAS ECONÓMICOS	Ética y Responsabilidad Corporativa	Transparencia informativa
		Eficacia en la comunicación corporativa
		Acierto en la estrategia empresarial
		Equipo directivo
CATEDRÁTICOS DE ECONOMÍA Y EMPRESA Y PROFESORES DE UNIVERSIDAD ESPECIALIZADOS EN EL ÁREA DE EMPRESA	Dirección y Gestión	Calidad de la gestión empresarial
		Innovación
		Estrategia competitiva
INFLUENCERS Y SOCIAL MEDIA MANAGERS	Comunicación digital	Eficacia de su gestión en comunicación digital
		Ética (honestidad y transparencia)
		Innovación en comunicación digital
GOBIERNO	Ética y Contribución al país	Compromiso Ético, Transparencia y Buen Gobierno
		Compromiso con el país
		Compromiso con la comunidad
		Compromiso con el desarrollo de su sector (CDS)

Figura 14: Dimensiones y variables a evaluar por cada grupo de expertos. Fuente: El Proceso de Elaboración de Mercado España (2018, pp.16-17).

Anualmente se verifican los listados de expertos y para cubrir los objetivos de la recogida de información para cada grupo se han generado dos cuestionarios diferentes en función del grupo de expertos:

En el caso de los analistas financieros, periodistas de información económica, gobierno, catedráticos y profesores de economía y empresa e Influencers y social media managers el cuestionario A, que se utiliza con la mitad de las diferentes muestras de expertos, comprende las 30 primeras empresas de la selección provisional (por orden de puntuación), así como las 33 siguientes; mientras que el cuestionario B, que se utiliza con la otra mitad de las diferentes muestras de expertos, comprende las 30 primeras empresas de la selección provisional (por orden de puntuación), así como las 33 últimas.

En el caso de las asociaciones de consumidores, los sindicatos y las ONG, el cuestionario A, que se utiliza con la mitad de las diferentes muestras de expertos, comprende las 50 primeras empresas de la selección provisional (por orden de puntuación), así como las 23 siguientes; mientras que el cuestionario B, que se utiliza con la otra mitad de las diferentes muestras de expertos, comprende las 50 primeras empresas de la selección provisional (por orden de puntuación), así como las 23 últimas. (Merco, 2018, p.18).

En la tercera fase, se realiza la evaluación de méritos, desarrollada por el equipo técnico de Análisis e Investigación, que se encarga de contactar con cada una de las empresas con el objetivo de contrastar la información aportada. “Esta valoración requerirá a las empresas la acreditación de sus valores reputacionales, a través de la cumplimentación de un cuestionario y la presentación de la documentación que apoye los datos incluidos en dicho cuestionario” (Merco, 2018, p.19).

Para la elaboración de Merco Empresas se tienen en cuenta Merco Consumo, Merco Talento y Merco Digital. Por lo que la cuarta etapa centra la atención en el consumo y es la población general la que valora la reputación de las empresas seleccionadas.

Con este fin, Merco Empresas incluye entre sus fuentes de información una valoración específica acerca de la reputación corporativa de la empresa tomada de Merco Consumo, un monitor que incluye preguntas orientadas a conocer las diferentes facetas de la reputación corporativa y su evolución desde el punto de vista del consumidor final. (Merco, 2018, p.28).

La incorporación de Merco Talento, se corresponde con la quinta etapa. Esta incluye la valoración del atractivo de las diferentes empresas susceptibles de valoración como lugares para trabajar, por parte de:

empresas, estudiantes universitarios, antiguos alumnos de escuelas de negocio, la población general, directores de recursos humano, y expertos en recursos humanos y headhunters. Asimismo, Merco Talento realiza una comparación de los principales indicadores de gestión de personas, a través de un proceso de benchmarking. (Merco, 2018, pp.28-29).

Como novedad en 2018 se incluye el análisis de la reputación online de las empresas. Esta sexta etapa recoge los resultados obtenidos de Merco Digital que:

incorpora, por tanto, un análisis exhaustivo de las informaciones, opiniones y conversaciones en torno a las empresas Merco, así como la actividad e impacto de estas en las principales redes sociales. [...] El objetivo principal es introducir en el ranking global la reputación online desde una perspectiva objetiva, midiendo y evaluando lo que se ha publicado (Merco, 2018, p.33)

Finalmente y tras cerrar las fases expuestas se extrae el ranking final “como la suma ponderada de las puntuaciones obtenidas en dichas etapas. Las ponderaciones utilizadas en dicha suma son las incluidas en la siguiente tabla”. (Merco, 2018, p.34)

Ponderación de RANKING DE DIRECTIVOS	22%
Ponderación de ANALISTAS FINANCIEROS	6%
Ponderación de SINDICATOS	4%
Ponderación de ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES	4%
Ponderación de ONG	4%
Ponderación de PERIODISTAS DE INFORMACIÓN ECONÓMICA	6%
Ponderación de CATEDRÁTICOS Y PROFESORES DE ECONOMÍA Y EMPRESA Y PROFESORES DE UNIVERSIDAD ESPECIALIZADOS EN EL ÁREA DE EMPRESA	4%
Ponderación de INFLUENCERS Y SOCIAL MEDIA MANAGERS	3%
Ponderación de GOBIERNO	6%
Ponderación de MERCOS CONSUMO	10%
Ponderación de MERCOS TALENTO	10%
Ponderación de MERCOS DIGITAL	6%
Ponderación de EVALUACIÓN DE MÉRITOS	15%

Figura 15: Ponderaciones utilizadas en la elaboración del Ranking final de Merco. Fuente: El Proceso de Elaboración de Merco España (2018, p.34).

Como puede observarse, los criterios de selección y el peso otorgado a cada público son determinantes para desarrollar las estrategias en las que se fundamenta: “Se triangulan los resultados porque se combinan los obtenidos en encuestas de evaluación en diferentes grupos de interés con las auditorías de especialistas sobre méritos objetivos de empresas” (Carreras et al., 2013, p.362).

Síntesis del proceso, Merco presenta en formato esquema el funcionamiento de su metodología (Figura 16).

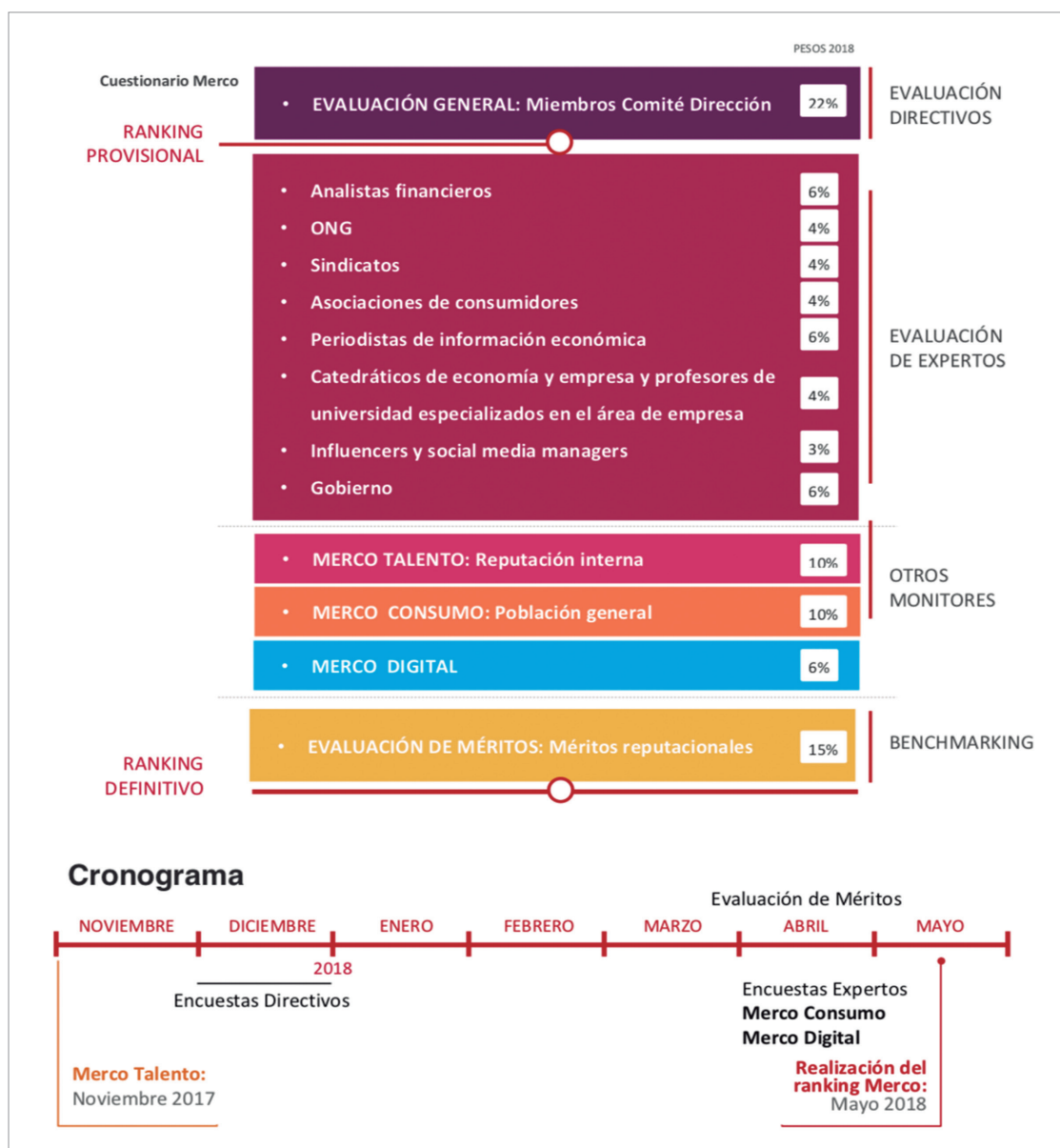


Figura 16: Esquema de funcionamiento de la metodología Merco. Fuente: El Proceso de Elaboración de Merco España (2018, p.7).

A diferencia de Merco, RepTrak estructura el fenómeno reputacional en 7 dimensiones obtenidas tras realizar un análisis documental complementado con entrevistas en profundidad a directivos y *focus group* entre el público para determinar el primer listado que posteriormente se simplificará.

En la fase de generación de ítems, se realizaron entrevistas en profundidad a directivos, entrevistas semi-estructuradas a responsables de reputación, de comunicación corporativa, de recursos humanos, de marketing y de finanzas, que se completaron con los grupos de discusión a consumidores de diferentes sectores [...] Obtenida una lista exhaustiva de ítems relacionados con la reputación se procedió a su reducción mediante el análisis factorial exploratorio⁷¹ sobre los datos de una encuesta en línea en España. El resultado derivó en la formulación de la escala RepTrak con 21 atributos agrupados en 7 dimensiones. [...] Mediante un sistema de ecuaciones de regresión múltiple⁷², se establecieron las pendientes de cada indicador sobre su dimensión y los coeficientes que enlazan las dimensiones sobre la reputación global. [...]. (Alloza y Martínez, 2007 citado por Pallarés y López-Font, 2017, pp. 203-204).

La estructura de pesos facilita el cálculo de todas las medidas, tanto de los componentes como de los índices ponderados por sus índices correspondientes, como del índice general que surge de la combinación lineal ponderada de las dimensiones. Esta doble estructura permite conocer el nivel general alcanzado y realizar diagnósticos sobre los puntos fuertes y débiles de la reputación. (Carreras et al., 2013).

⁷¹ El análisis factorial exploratorio, AFE, se usa para tratar de descubrir la estructura interna de un número relativamente grande de variables. La hipótesis a priori del investigador es que pueden existir una serie de factores asociados a grupos de variables. Las cargas de los distintos factores se utilizan para intuir la relación de estos con las distintas variables. (Pérez y Medrano, 2010, p.58)

⁷² “El análisis de regresión múltiple es una técnica de análisis multivariable en el que se establece una relación funcional entre una variable dependiente o a explicar y una serie de variables independientes o explicativas, en la que se estiman los coeficientes de regresión que determinan el efecto que las variaciones de las variables independientes tienen sobre el comportamiento de la variable dependiente [...] El modelo de regresión requiere que todas las variables, dependiente e independientes, estén medidas con escala métricas” (Santemas, 2001, p. 237 citado por Requena, 2005, p.126).

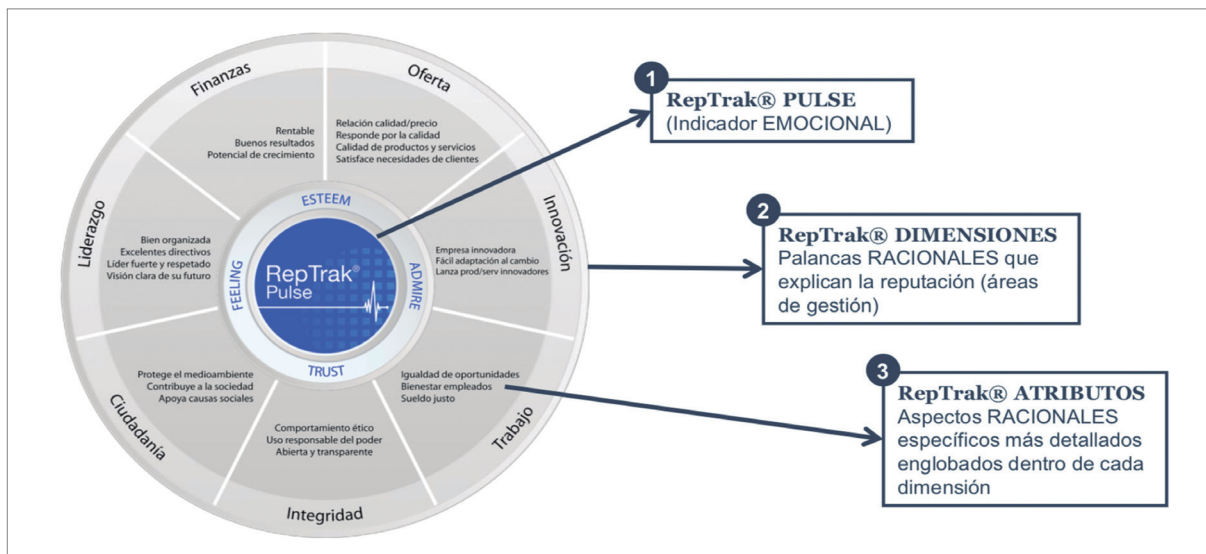


Figura 17: El modelo RepTrak. Fuente: Informe de resultados RepTrak España (2018, p.8).

Los porcentajes asignados a cada peso se corresponden con cada una de las 7 dimensiones que configuran RepTrak y que actualmente contempla 23 atributos. Unos porcentajes que varían según se trate de empresas multinacionales o españolas.

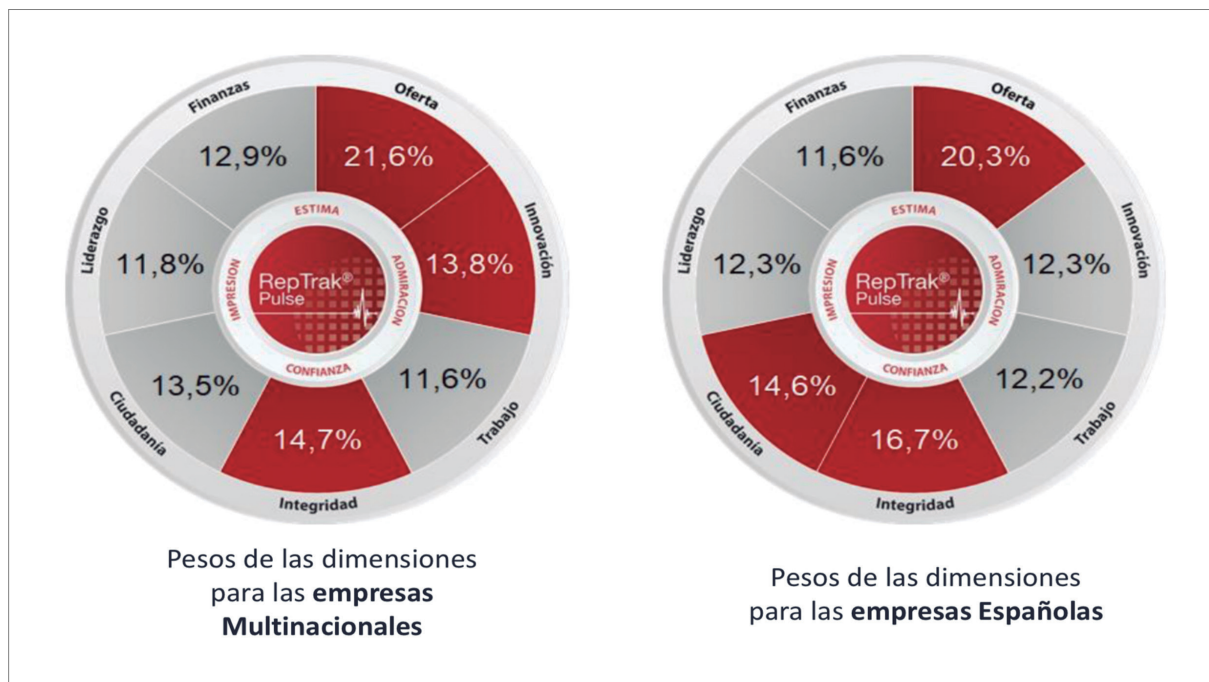


Figura 18: Agregación ponderada de pesos e indicador general de la reputación. Fuente: Informe de resultados RepTrak España (2018, p.41).

En este sentido el modelo RepTrak trata de evaluar por un lado la reputación emocional, resultado de la valoración de los cuatro componentes que la forman: Buena Impresión, Estima, Confianza y Admiración. Y por otro lado la reputación racional como la agregación ponderada de las puntuaciones que obtiene una empresa en cada uno de los atributos multiplicado por el peso de este. Se ponderan las puntuaciones en base al peso específico de cada atributo en el marco de la dimensión correspondiente para obtener la puntuación del modelo. El cálculo se produce en una escala de 0 a 100 proporcionando una base estandarizada global respecto a la cual las compañías pueden compararse entre grupos de interés.

La escala se articula en dos niveles. El primer nivel representa los componentes que genera la reputación. Al estar organizados por separado permiten obtener métricas diferenciales que facilitan la identificación de los puntos fuertes y débiles de la reputación. El segundo nivel articula los componentes con el valor global que representa el nivel de reputación que alcanza la empresa en el grupo de interés considerado. (Carreras et al., 2013, p.377).

Una vez identificadas las cuatro variables que representa el constructo⁷³ de reputación global Pulse, se procede a construir una escala que representa la medida del constructo, ahora denominada variable latente. Normalmente las respuestas ofrecidas por cada persona en cada uno de los cuatro ítems, son agregadas en una puntuación única (según requisitos empíricos o teóricos) que representa el nivel de reputación global para cada persona. (Alloza, 2015, p.99)

Para ello la recogida de información se produce de forma permanente y continua con el fin de obtener “series temporales, que permite además la aplicación de análisis matemático (ecuaciones estructurales y otras) capaces de modelar y de calcular los efectos causales de los indicadores de reputación en las actitudes y comportamientos de los grupos de interés” (Carreras et., al 2013, pp.375-376). Y se parte de una muestra representativa del público general de cada país donde se aplica, al que se solicita responder a tres o cuatro preguntas del indicador pertinente y que debe estar familiarizado con una de las empresas por las que es preguntado.

⁷³ La identificación de las emociones y sentimientos asociados al constructo fue explorada mediante investigación cualitativa con grupos de discusión con diferentes stakeholders (Ponzi et al., 2011, citado por Alloza, 2015, p.99).

Como proceso al inicio de la presentación del informe de resultados RepTrak (2018) se presenta de forma sintetizada en los siguientes términos (Figura 19).

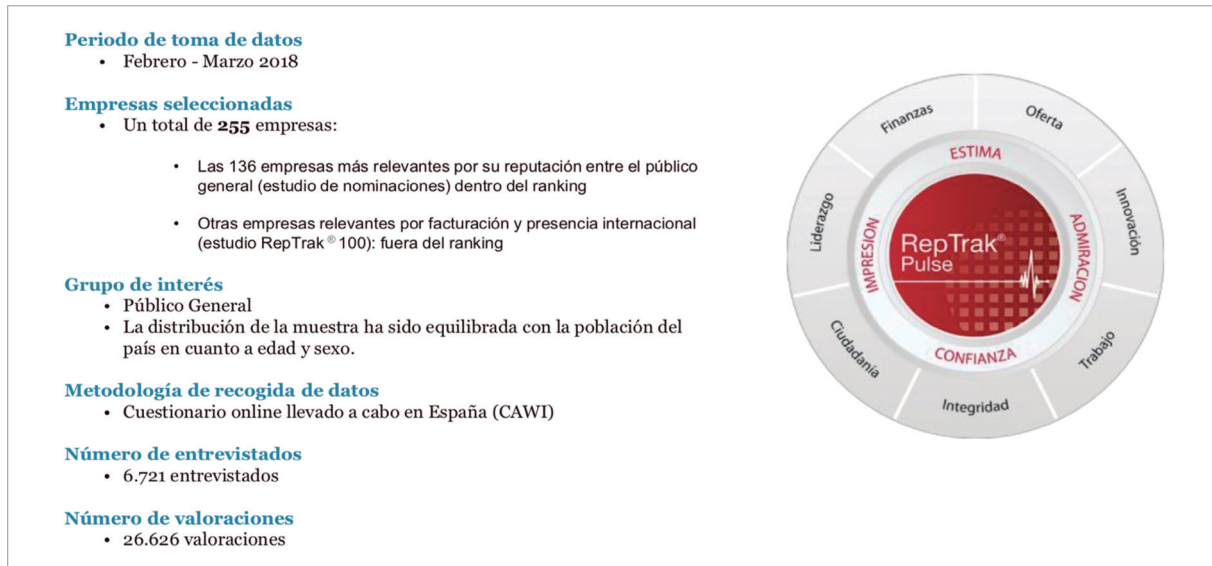


Figura 19: Ficha técnica RepTrak® España 2018. Fuente: Informe de resultados RepTrak España (2018, p.2).

6.3.2. Variables consideradas (2018)

Ambos modelos se estructuran en torno a las percepciones que los individuos poseen respecto de una organización y aquellos valores que contribuyen a la generación de reputación; pero las dimensiones y su composición, presentan diferencias destacables (Tabla 19).

Tabla 19: Dimensiones y atributos de MERCO y RepTrak.

Merco 2018		RepTrak 2018	
Dimensiones	Variables a considerar	Dimensiones	Atributos
Resultados Económico -Financieros	Proyección de beneficios a corto y medio plazo. Acierto en la estrategia empresarial. Gobierno corporativo. Calidad de la información que proporciona. Credibilidad y calidad de su gestión.	Finanzas	Rentable. Buenos resultados. Potencial de crecimiento.
Calidad de la oferta comercial	Calidad del producto-servicio. Respeto a los derechos del consumidor.	Oferta	Relación calidad-precio. Responde por la calidad. Calidad de productos y serv. Satisface necesidades del cliente.
Comunicación digital	Eficacia de su gestión en comunicación digital. Ética (honestidad y transparencia). Innovación en com. digital.	Innovación	Empresa innovadora. Fácil Adaptación al cambio. lanza prod/serv innovadores.
Reputación interna	Calidad laboral.	Trabajo	Igualdad de oportunidades. Bienestar empleados. Sueldo Justo.
Ética y Resp. Corporativa ⁷⁴	Compromiso con la comunidad. Responsabilidad social y medioambiental.	Integridad	Comportamiento ético. Uso responsable del poder. Abierta y trasparente.
	Transparencia informativa. Eficacia en la com.corporativa. Acierto en la estrategia empresarial. Equipo directivo.		
Ética y contribución al país	Compromiso Ético, Transparencia y Buen Gobierno. Compromiso con el país. Compromiso con la comunidad. Compromiso con el desarrollo de su sector (CDS).	Ciudadanía	Protege el medioambiente. Contribuye a la sociedad. Apoya causas sociales.
Dirección y Gestión	Calidad de la gestión empresarial. Innovación. Estrategia competitiva.	Liderazgo	Bien organizada. Excelentes directivos. Líder fuerte y respaldado. Visión clara de su futuro.

Fuente: Elaboración propia

⁷⁴ En el informe presentado en el proceso de elaboración de Merco para la presentación de resultados en 2018 resulta interesante cómo la dimensión Ética y Responsabilidad Corporativa es evaluada por dos públicos distintos. Los atributos Compromiso con la comunidad y Responsabilidad social y medioambiental son valorados por ONG y los periodistas económicos son responsables de determinar el grado de cumplimiento relacionado con Transparencia informativa, Eficacia en la comunicación corporativa, Acierto en la estrategia empresarial y Equipo directivo.

A partir de entrevistas en profundidad a directivos y de grupos de discusión con consumidores de diferentes sectores en España y Latinoamérica (8 países), se obtuvo una lista de ítems relacionados con la reputación mediante una encuesta online en España a la que se aplicó un análisis exploratorio, se obtuvo la escala “RT™” con 21 ítems agrupados en 7 dimensiones. (Alloza y Martínez, 2007, p.10 citado por Alloza, 2015, p.74)

Merco, por su parte centra su sistema de auditorías y evaluaciones en los que intervienen colectivos con alta cualificación en aquellas dimensiones que generan reconocimiento según los resultados de la investigación en el seno de la cátedra del profesor Justo Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid, donde se formalizó inicialmente su metodología. Como modelo perteneciente a las llamadas métricas “objetivas” de reputación, la consideran como objeto y con intención de captar el fenómeno de la forma más equilibrada posible establece un sistema de auditorías llevadas a cabo por expertos o profesionales especializados con amplia información sobre la entidad a evaluar.

6.3.3. Públicos contemplados (2018)

Tanto Merco como RepTrak inciden en la importancia de la metodología multistakeholder con el fin de recoger la perspectiva poliocular que requiere la valoración del activo reputación, pues la valoración que los públicos realizan de las dimensiones y atributos que configuran la reputación es inherente al concepto. Aún así, los stakeholders contemplados y el peso de sus valoraciones supone uno de los principales elementos de contraste de ambas herramientas. Existe una diferencia sustancial en el nivel de especificidad de los públicos presentados por ambos modelos. Una diferencia que hace notoria la apuesta por diferentes públicos en ambas herramientas (Tabla 20).

Mientras que RepTrak al contemplar la sociedad en general, parece otorgar un mayor peso al consumidor, Merco que tiene en cuenta 18 públicos distintos, concede mayor importancia a la valoración de directivos, puesto que son estos los que generan el listado inicial de empresas a valorar.

Tabla 20: Determinación de públicos Merco y RepTrak.

Determinación de públicos		
Merco 2018	RepTrak 2018	
Miembros de comités de dirección.	Sociedad en general	
Analistas financieros.		
ONG		
Sindicatos		
Asociaciones de consumidores		
Periodistas de información económica		
Catedráticos de Universidad		
Influencers y social media manager		
Expertos en RSC		
Líderes de opinión		
Gobierno		
Merco Talento		Trabajadores
		Estudiantes universitarios
		Antiguos alumnos de escuelas de negocio
		Directores de RRHH y Expertos en RRHH
		headhunters
		Ciudadanos
Merco Consumo		Consumidores
Merco Digital		Medios digitales
		Influencers Usuarios con influencia alta
	Ciudadanos: Usuarios con influencia básica	
Técnicos de Análisis e Investigación		
Merco presenta la división y especificación de los públicos intervinientes en la valoración.	RepTrak habla de sociedad en general, término que aglutina diversos perfiles.	

Fuente: Elaboración propia

Merco por su parte cuenta con una muestra de 38.000 personas aprox. como indica el Informe sobre el Proceso de Elaboración de Merco España 2018, que toma como referencia cifras relativas a la participación en 2017 (Figura 20). Esta cifra se alcanza incluyendo los Directivos pertenecientes al Comité de Dirección de empresas que facturan más de 50M € (1.173 directivos), y los públicos que intervienen en la generación de resultados, una vez han sido elegidas las empresas y los líderes empresariales con mejor reputación en España.



Figura 20: Públicos contemplados en Merco. Fuente: Las 100 empresas y los 100 líderes con mejor reputación España 2018. (Merco, 2018b, p.1).

Además, como recoge el documento citado el desglose de públicos se presenta numerado y por orden de intervención en las diversas evaluaciones. En la 1ª evaluación se contempla el primero de los públicos: Directivos pertenecientes al Comité de Dirección de empresas que facturan más de 50M € eligen las empresas y los líderes empresariales con mejor reputación en España.

La 2ª evaluación contempla alrededor de diez públicos especializados:

- Una muestra de analistas financieros puntúa de 0 a 100 la proyección de beneficios a corto y medio plazo, el acierto en la estrategia empresarial, el gobierno corporativo, la calidad de la información que proporciona y la credibilidad y calidad de la gestión de las empresas. En 2017 participaron 111 analistas.
- Responsables de ONG puntúan de 0 a 100 el compromiso con la comunidad y la responsabilidad social y medioambiental de las empresas del ranking provisional (130 en 2017).
- Responsables de sindicatos puntúan de 0 a 100 la calidad laboral de cada una de las empresas del ranking provisional (100 en 2017).

- Responsables de asociaciones de consumidores puntúan de 0 a 100 la calidad del producto-servicio y el respeto a los derechos del consumidor de las diferentes empresas (100 en 2017).
- Los periodistas de información económica puntúan de 0 a 100 la transparencia informativa, la eficacia en la comunicación corporativa, el acierto en la estrategia empresarial y el equipo directivo (120 en 2017).
- Catedráticos de Universidad del área de empresa puntúan de 0 a 100 la calidad de la gestión empresarial, la estrategia competitiva y la innovación (70 en 2017).
- Influencers y Social Media Managers de empresa puntúan de 0 a 100 la eficacia de la gestión en comunicación digital, la ética y la innovación (154 en 2017).
- Miembros del gobierno – administración y parlamentarios de los partidos más representativos puntúan de 0 a 100 el compromiso ético, transparencia y buen gobierno; el compromiso con el país; el 6% compromiso con la comunidad y el compromiso con el desarrollo de su sector (41 en 2017).
- Expertos en RSC evalúan cinco variables: comportamiento ético; transparencia y buen gobierno; responsabilidad con los empleados; compromiso con el medio ambiente y el cambio climático; y contribución a la comunidad. Solo incide en el ranking de responsabilidad y gobierno corporativo (86 en 2017).
- Líderes de opinión evalúan el liderazgo y la transferencia reputacional. Solo incide en el ranking de líderes (104 en 2017).

La 3ª evaluación, en este caso nombrada la Evaluación de Méritos es llevada a cabo por los técnicos de Análisis e Investigación que verifican directamente mediante un “cuestionario de méritos” (Merco, 2018, p.50), la reputación atribuida a cada empresa, siguiendo criterios homologados con los principales índices (DJSI, GRI...).

La 4ª evaluación trata de conocer aquellas empresas con más capacidad para atraer y retener talento. Merco Talento incorpora una muestra de 19.240 trabajadores, 9.070 estudiantes universitarios, 777 antiguos alumnos de escuelas de negocio, 130 responsables de recursos humanos, 42 expertos headhunters y 1.200 ciudadanos identificaron las mejores empresas para trabajar en España.

Merco Consumo se corresponde con la 5ª evaluación. La población (1.200 consumidores en 2017) valora la reputación comercial de las empresas en función de 10 variables: trayectoria, calidad–precio, calidad, innovación, ética, empatía, compromiso ecológico, compromiso social, atractivo para trabajar y buena para invertir.

Por último, la 6ª evaluación. En esta edición se incorpora Merco Digital que presenta los resultados obtenidos de la media ponderada de la puntuación obtenida en el análisis de los canales propios y el análisis de la conversación relacionada con las dimensiones Merco en los distintos públicos, medios digitales, influencers y consumidores.

Por su parte, RepTrak como escala cognitiva *multistakeholder*, atendiendo al “público general”, expone la muestra en términos menos específicos, equilibrada con la población del país en edad y sexo; destacando la superioridad en porcentaje del número de entrevistados con un nivel elevado de educación. El modelo es “[...] utilizado en la población general, clientes, empleados y accionistas” (Carreras et al., 2013, p.380).

En años anteriores (2015 - 2016) el proceso de equilibrio de la muestra se presentaba del siguiente modo (Figuras 21 y 22).

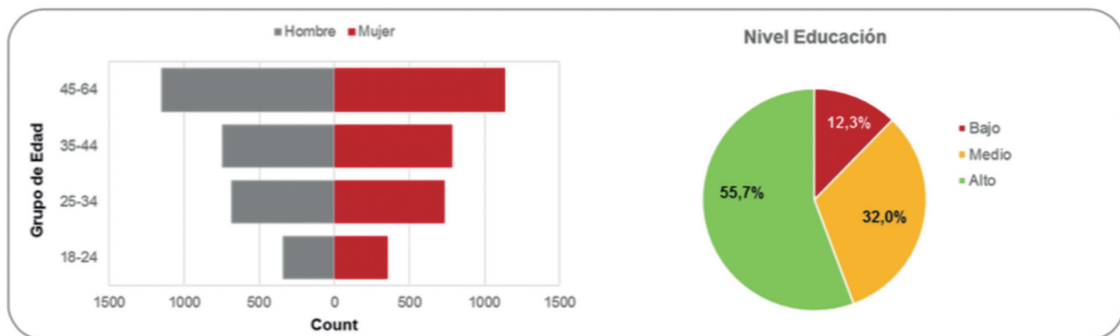


Figura 21: Muestra equilibrada del público de RepTrak. Fuente: Informe de resultados RepTrak España (2016, p.13).

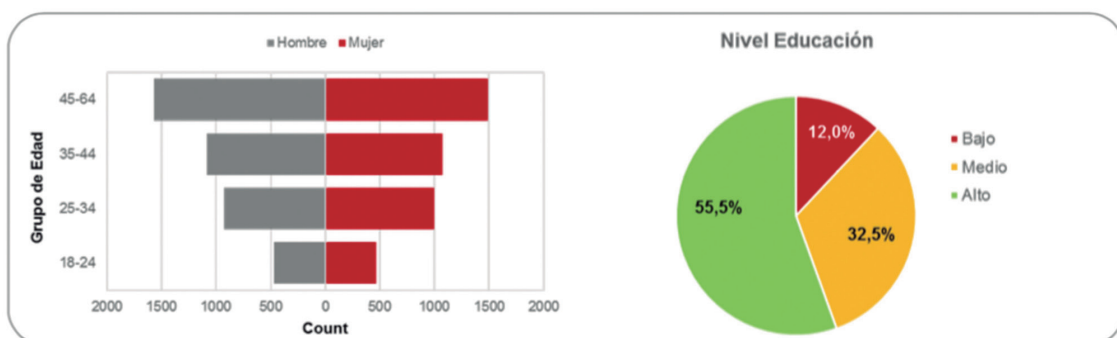


Figura 22: Muestra equilibrada del público de RepTrak. Fuente: Informe de resultados RepTrak España (2015, p.22).

Como indica el informe de resultados RepTrak España 2018, durante el periodo de recogida de datos que oscila entre febrero y marzo de 2018 en España, se alcanzan los 6.721 entrevistados y las 26.626 valoraciones que emiten su juicio respecto un total de 255 empresas que de forma específica se presentan como:

Las 136 empresas más relevantes por su reputación entre el público general (estudio de nominaciones) dentro del ranking.

Otras empresas relevantes por facturación y presencia internacional (estudio RepTrak ® 100): fuera del ranking. (p.2).

Por tanto, Merco como

auditoría formal de reputación suele adoptar la forma de una evaluación con criterios explícitos realizada por profesionales cualificados, que son quienes pueden determinar, de forma objetiva y fiable, el grado en que una corporación contiene y cumple con los ingredientes necesarios para tener una buena reputación". (Caverns *et al.*, 2003 y Villafañe, 2004 citado por Carreras *et al.*, 2013, pp.345-346);

Y RepTrak, a efectos prácticos, mediante un sistema de encuestas y entrevistas, evalúa el grado en que una dimensión concreta afecta al vínculo emocional entre un grupo de interés concreto y la compañía, para determinar qué dimensiones tienen mayor impacto sobre el apoyo y la recomendación. "Las siete dimensiones de la Escala RepTrak, constituyen lo que podríamos denominar el marco de medición racional de la reputación" (Alloza, 2015, p.75)

6.3.4. Evolución e histórico de resultados (2015 -2018)

El seguimiento del proceso de elaboración y resultados al menos en un periodo de 4 años con intención de reforzar la permanencia en la propuesta del modelo, pone de manifiesto modificaciones internas tanto en materia de variables como en lo relativo a la elección y equilibrio de la muestra.

La disparidad de resultados entre ellos y respecto de los propios en ediciones anteriores no puede entenderse sin contemplar el hecho de que, como herramientas sometidas al entorno y contexto social, ambas evolucionan del mismo modo que se ven obligadas a hacerlo las entidades sujetas a valoración y los públicos responsables de dicha acción.

RepTrak durante el periodo observado mantiene imperturbables tanto las dimensiones emocionales como los atributos racionales, sin embargo, Merco a partir de 2017 amplía y modifica atributos en dimensiones ya existentes e incorpora una nueva dimensión:

- Incorpora la dimensión “Ética y Contribución al país” con intención de valorar atributos en términos de compromiso referentes a: “Compromiso Ético, Transparencia y Buen Gobierno”, “Compromiso con el país”, “Compromiso con la comunidad y “Compromiso con el desarrollo de su sector (CDS)”.

- En la dimensión “Ética y Responsabilidad Corporativa” se mantienen los atributos “Compromiso con la comunidad”, “Responsabilidad social y medioambiental”, “Transparencia informativa” y “Eficacia en la comunicación corporativa” pero se elimina el referente a “Accesibilidad” y se añaden otros dos: “Acierto en la estrategia empresarial” y “Equipo directivo”.

- La dimensión “Resultados Económico-Financieros” es la que mayor variación soporta puesto que todos sus componentes son modificados. A partir del 2017 los atributos “Resultados Económico-Financieros”, “Solvencia” y “Calidad de la información económica” que hasta ese momento configuraban la dimensión, son sustituidos por “Proyección de beneficios a corto y medio plazo”, “Acierto en la estrategia empresarial”, “Gobierno corporativo”, “Calidad de la información que proporciona” y “Credibilidad y calidad de su gestión”.

Tabla 21: Dimensiones y atributos Merco España (2015- 2018)

Merco			
2015	2016	2017	2018
<p>Resultados Económico - Financieros Resultados Económico-Financieros. Solvencia. Calidad de la información económica.</p>	<p>Resultados Económico-Financieros Resultados Económico-Financieros. Solvencia. Calidad de la información económica.</p>	<p>Resultados Económico-Financieros Proyección de beneficios a corto y medio plazo. Acierto en la estrategia emp. Gobierno corporativo. Calidad de la información que proporciona. Credibilidad y calidad de su gestión.</p>	<p>Resultados Económico-Financieros Proyección de beneficios a corto y medio plazo. Acierto en la estrategia emp. Gobierno corporativo. Calidad de la información que proporciona. Credibilidad y calidad de su gestión.</p>
<p>Calidad de la oferta comercial Calidad de producto-serv. Respeto a los derechos del consumidor.</p>	<p>Calidad de la oferta comercial Calidad de producto-serv. Respeto a los derechos del consumidor.</p>	<p>Calidad de la oferta comercial Calidad de producto-serv. Respeto a los derechos del consumidor.</p>	<p>Calidad de la oferta comercial Calidad de producto-serv. Respeto a los derechos del consumidor.</p>
<p>Ética y Resp. Corporativa Comp. con la comunidad Resp. social y medioamb. ----- Transp. Informativa. Accesibilidad. Eficacia en la gestión de la com. Corp.</p>	<p>Ética y Resp. Corporativa Comp. con la comunidad. Resp. social y medioamb. ----- Transp. Informativa. Accesibilidad. Eficacia en la gestión de la com. Corp.</p>	<p>Ética y Resp. Corporativa Comp. con la comunidad. Resp. social y medioamb. ----- Transp. Informativa. Eficacia en la com. Corp. Acierto en la estrategia emp. Equipo directivo.</p>	<p>Ética y Resp. Corporativa Comp. con la comunidad. Resp. social y medioamb. ----- Transp. informativa Eficacia en la com. Corp. Acierto en la estrategia emp. Equipo directivo.</p>
<p>Reputación Interna Calidad Laboral</p>	<p>Reputación Interna Calidad Laboral</p>	<p>Reputación Interna Calidad Laboral</p>	<p>Reputación Interna Calidad Laboral</p>
<p>Dirección y Gestión Calidad de la gestión emp. Innovación. Estrategia competitiva.</p>	<p>Dirección y Gestión Calidad de la gestión emp. Innovación. Estrategia competitiva.</p>	<p>Dirección y Gestión Calidad de la gestión emp. Innovación. Estrategia competitiva.</p>	<p>Dirección y Gestión Calidad de la gestión emp. Innovación. Estrategia competitiva.</p>
<p>Comunicación digital Eficacia de su gestión en com. Digital. Ética (honestidad y transp.). Innovación en com. Digital.</p>	<p>Comunicación digital Eficacia de su gestión en com. Digital. Ética (honestidad y transp.). Innovación en com. Digital.</p>	<p>Comunicación digital Eficacia de su gestión en comunicación digital. Ética (honestidad y transp.). Innovación en com. Digital.</p>	<p>Comunicación digital Eficacia de su gestión en comunicación digital. Ética (honestidad y transp.). Innovación en com. Digital.</p>
		<p>Ética y Contribución al país Compromiso Ético, Transp. y Buen Gobierno. Compromiso con el país. Comp. con la comunidad. Comp. con el desarrollo de su sector (CDS).</p>	<p>Ética y Contribución al país Compromiso Ético, Transp. y Buen Gobierno. Compromiso con el país. Comp. con la comunidad. Comp. con el desarrollo de su sector (CDS).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Las 100 empresas y los 100 líderes con mejor reputación España (Merco, 2015-2018).

Tabla 22: Dimensiones y atributos RepTrak España (2015-2018)

RepTrak			
2015	2016	2017	2018
Finanzas Rentable. Buenos Resultados. Potencial de crecimiento.	Finanzas Rentable. Buenos Resultados. Potencial de crecimiento.	Finanzas Rentable. Buenos Resultados. Potencial de crecimiento.	Finanzas Rentable. Buenos Resultados. Potencial de crecimiento.
Oferta Relación Calidad /Precio Responde por la calidad Calidad de prod. y serv. Satisface neces. de clientes.	Oferta Relación Calidad /Precio Responde por la calidad Calidad de prod. y serv. Satisface neces. de clientes.	Oferta Relación Calidad /Precio. Responde por la calidad. Calidad de prod. y serv. Satisface neces. de clientes.	Oferta Relación Calidad /Precio. Responde por la calidad. Calidad de prod. y serv. Satisface neces. de clientes.
Innovación Empresa innovadora. Fácil adaptación al cambio. Lanza prod/serv innov.	Innovación Empresa innovadora. Fácil adaptación al cambio. Lanza prod/serv innov.	Innovación Empresa innovadora. Fácil adaptación al cambio. Lanza prod/serv innov.	Innovación Empresa innovadora. Fácil adaptación al cambio. Lanza prod/serv innov.
Trabajo Igualdad de oportunidades Bienestar empleados. Sueldo justo.	Trabajo Igualdad de oportunidades. Bienestar empleados. Sueldo justo.	Trabajo Igualdad de oportunidades Bienestar empleados Sueldo justo.	Trabajo Igualdad de oportunidades. Bienestar empleados. Sueldo justo.
Integridad Comportamiento ético. Uso responsable del poder. Abierta y transparente.	Integridad Comportamiento ético. Uso responsable del poder. Abierta y transparente.	Integridad Comportamiento ético. Uso responsable del poder. Abierta y transparente.	Integridad Comportamiento ético. Uso responsable del poder. Abierta y transparente.
Ciudadanía Protege al medioamb. Contribuye a la sociedad. Apoya causas sociales.	Ciudadanía Protege al medioamb. Contribuye a la sociedad. Apoya causas sociales.	Ciudadanía Protege al medioamb. Contribuye a la sociedad. Apoya causas sociales.	Ciudadanía Protege al medioamb. Contribuye a la sociedad. Apoya causas sociales.
Liderazgo Bien organizada. Excelentes directivos. Líder fuerte y respetado. Visión clara de su futuro.	Liderazgo Bien organizada. Excelentes directivos. Líder fuerte y respetado. Visión clara de su futuro.	Liderazgo Bien organizada. Excelentes directivos. Líder fuerte y respetado. Visión clara de futuro.	Liderazgo Bien organizada. Excelentes directivos. Líder fuerte y respetado. Visión clara de futuro.

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de resultados RepTrak España (2015-2018).

El número de empresa susceptibles de valoración y el volumen de respuestas obtenidas a lo largo de las 4 anualidades también presenta variaciones. Merco salvo en 2015 en el que el número que configuraba el ranking provisional era de 93 corporaciones, en las posteriores

ediciones parte de un listado de 96 entidades. Durante el periodo de recogida de datos para la publicación del ranking en 2015 y 2016, Merco recurre a 12 fuentes de información (Comités de Dirección, Analistas financieros, ONG, Sindicatos, Asociaciones de consumidores, Periodistas de información económica, Catedráticos del área de empresa, Influenciarios y Social Media Managers, Merco Personas⁷⁵, Merco Consumo⁷⁶ y Dircom y Líderes de opinión), a las que se añade un nuevo público (Gobierno) en 2017 y se contabilizan de forma individual todos los públicos para presentar los resultados provenientes de 18 fuentes de información⁷⁷. Con la incorporación de Merco Digital, se contemplan nuevos públicos relacionados directamente con este ámbito alcanzando las 23 fuentes de información en 2018 recogidas en el presente documento (Tabla 20).

Sin embargo, RepTrak presenta mayores desviaciones en el número de empresas susceptibles de estimación, disminuyendo el nº de corporaciones al mismo tiempo que se produce un descenso en las entrevistas y las valoraciones. No obstante, como se recoge en apartados anteriores la metodología para equilibrar la muestra se mantiene.

Destaca el periodo de recogida que oscila entre febrero y marzo de 2015 en España en el que las cifras son las más bajas tanto en número de empresas (206) como en entrevistados (5.745) y valoraciones (23.435). Por el contrario, es el año 2016, aquel en el que se obtiene el mayor número de empresas evaluadas (290), nº de entrevistados (8.084) y valoraciones (32.883), seguido de los resultados obtenidos en 2017 en el que los datos relativos a valoraciones y entrevistados, aunque imprecisas, son cifras aproximadas a las anteriores, resultando un total de 282 empresas valoradas.

⁷⁵ Merco Personas para la evaluación de EMPRESAS CON TALENTO recurre a una muestra de 10.134 trabajadores, 806 estudiantes universitarios, 867 antiguos alumnos de escuelas de negocio, 101 responsables de recursos humanos, 91 expertos headhunters y 3.012 ciudadanos identificaron las mejores empresas en España. (Metodología e Informe de Verificación MERCO 2015, p.38)

⁷⁶ En Merco Consumo cuenta con la participación de la población (3.012 consumidores en 2014). (Metodología e Informe de Verificación MERCO 2015, p.38)

⁷⁷ Miembros de comités de dirección, Analistas financieros, ONG, Sindicatos, Asociaciones de consumidores, Periodistas de información económica, Catedráticos de Universidad, Influenciarios y social media manager, Expertos en RSC, Líderes de opinión, Gobierno, Trabajadores, Estudiantes universitarios, Antiguos alumnos de escuelas de negocio, Expertos en RRHH, Head-hunters, Ciudadanos, Consumidores y Técnicos de Análisis e Investigación. (Metodología e Informe de Verificación MERCO, 2017)

En 2018 se produce un nuevo descenso alcanzando los 6.721 entrevistados y las 26.626 valoraciones para presentar un listado de 255 empresas. Es interesante destacar como en la presentación de dicha edición se introducen reflexiones respecto del contexto que define un nuevo escenario reputacional que obliga a las corporaciones a lidiar con la infoxicación, la polarización y desconfianza de la sociedad y las exigencias de híper-transparencia.

Tabla 23: Nº de empresas susceptibles de valoración y tamaño de la muestra (2015- 2018)

Merco		
Año	Empresas seleccionadas	Muestra
2015	93 empresas Forman parte del ranking provisional y serán objeto de la valoración por parte de los expertos y la evaluación directa las primeras 93 empresas por posición/puntuación, salvo que tengan un bajo nivel de votos ajenos (- de 10 puntos ajenos o, teniendo + de 10 puntos de una única empresa votante).	12 fuentes de información 20.000 encuestados
2016	96 empresas A partir del ranking provisional se han seleccionado las 96 empresas que serán objeto de la valoración por parte de los expertos y la evaluación directa: forman parte de la selección las primeras 96 empresas por posición/puntuación, salvo que tengan un bajo nivel de votos ajenos (menos de 10 puntos ajenos o, teniendo más de 10 puntos, los obtienen de una única empresa votante).	12 fuentes de información 25.800 encuestados
2017	El propio mecanismo de cálculo determina si las menciones recibidas por una empresa en los cuestionarios de los directivos se corresponden con una o varias empresas votantes.	18 fuentes de información 24.531 encuestados
2018		23 fuentes de información 38.091 encuestados
RepTrak		
Año	Empresas seleccionadas	Muestra
2015	206 empresas Las 100 empresas más conocidas entre el público general (estudio de nominaciones) Empresas relevantes por facturación y presencia internacional (estudio RepTrak 100)	5.745 entrevistados 23.435 valoraciones
2016	290 empresas Las 126 empresas más relevantes por su reputación entre el público general (estudio de nominaciones): dentro del ranking Otras empresas relevantes por facturación y presencia internacional (estudio RepTrak 100): fuera del ranking	8.084 entrevistados 32.883 valoraciones
2017	282 empresas Las 132 empresas más relevantes por su reputación entre el público general (estudio de nominaciones): dentro del ranking Otras empresas relevantes por facturación y presencia internacional (estudio RepTrak 100): fuera del ranking	+ 8.000 entrevistados +32.000 valoraciones
2018	255 empresas Las 136 empresas más relevantes por su reputación entre el público general (estudio de nominaciones) dentro del ranking Otras empresas relevantes por facturación y presencia internacional (estudio RepTrak 100): fuera del ranking	6.721 entrevistados 26.626 valoraciones

Fuente: Elaboración propia a partir Las 100 empresas y los 100 líderes con mejor reputación España (Merco 2015-2018).

Colocar en paralelo los resultados de Merco y RepTrak en las últimas cuatro ediciones, permite corroborar de forma clara cómo las diferencias de metodológicas y de procedimiento inciden de forma significativa en los resultados obtenidos (Tabla 24). Se comprueba como pese a que ambos modelos analizan lo mismo (la reputación corporativa), su concepción del término como sucesión de criterios necesarios para lograr una buena reputación por parte de Merco y como la forma en la que un colectivo conoce e interpreta la información según RepTrak, aboca a que el Top Ten presente escasas por no decir nulas coincidencias.

Tabla 24: Top ten histórico de resultados Merco y RepTrak (últimos 4 años).

Comparativas anuales			
2015		2016	
Merco	RepTrak	Merco	RepTrak
INDITEX	SONY	INDITEX	BMW
MERCADONA	BMW	MERCADONA	GOOGLE
SANTANDER	GOOGLE	SANTANDER	B/S/H
REPSOL	DANONE	BBVA	SAMSUNG
TELFÓNICA	L'ORÉAL	REPSOL	MERCEDES
BBVA	CAMPOFRIO	TELFÓNICA	SONY
IBERDROLA	NESTLÉ	BBVA	NINTENDO
CAIXABANK	SAMSUNG	IBERDROLA	ADIDAS
MAPFRE	ADIDAS	MAPFRE	BIMBO
GOOGLE	B/S/H	GOOGLE	DANONE
2017		2018	
Merco	RepTrak	Merco	RepTrak
INDITEX	ASTURIANA	INDITEX	DECATHLON
MERCADONA	DECATHLON	MERCADONA	AMAZON
SANTANDER	MERCEDES	SANTANDER	B/S/H
REPSOL	The WALT DISNEY Co.	BBVA	GOOGLE
BBVA	DANONE	REPSOL	SONY
TELFÓNICA	AMAZÓN	TELFÓNICA	ASTURIANA
CAIXABANK	SONY	CAIXABANK	MICHELIN
MAPFRE	MICHELIN	GRUPO SOCIAL ONCE	MICROSOFT
IBERDROLA	MAHOU - SANMIGHEL	MAPFRE	NINTENDO
GRUPO SOCIAL ONCE	BMW	IBERDROLA	BMW

Fuente: Elaboración propia a partir de Resultados Merco Empresas (2015-2018) e Informe de resultados RepTrak España (2015-2018).

6.4. Discusión y principales críticas a los modelos

Colocar en paralelo ambos modelos permite contrastar, atendiendo a diferentes criterios, la casuística que aboca a la obtención de dispares resultados, poniendo de manifiesto las peculiaridades de cada monitor y detectar las principales dudas que los sistemas plantean y algunos autores entrevén; pese a ser los modelos más utilizados en España.

Atendiendo a los stakeholders, en el caso de Merco, la crítica se centra en el elevado peso de los directivos y la ausencia de públicos como los agentes reguladores o los proveedores, que en algunos sectores son considerados de mayor importancia. Además, se cuestiona si es suficiente que los periodistas económicos sean los únicos representantes de los medios de comunicación, o que la ponderación aplicada a las valoraciones de clientes y trabajadores estén significadas principalmente por Asociaciones de Consumidores y sindicatos respectivamente.

Crítica contraria recibe RepTrak al contemplar como público principal a la sociedad en general, por no atender al hecho de que, para muchas empresas y sectores, el consumidor no es el público más cualificado sobre el significado de la reputación en este contexto.

Vinculado al establecimiento de dimensiones y atributos, en el caso de Merco,

Nos encontramos con un peso excesivo de los atributos vinculados a la “competencia” de las empresas a la hora de desarrollar sus actividades en detrimento de los atributos afectivos vinculados a la simpatía o identificación que genera la organización entre sus stakeholders. Consecuentemente el rendimiento de la empresa tiene un peso preponderante en el ranking. (Carrió, 2013, p.90)

Y en el caso de RepTrak por centrarse en la sociedad en general, la definición de “dimensiones y atributos que configuran la reputación de una organización como su valoración tendrían que [...] tener en cuenta el impacto que las diferencias sectoriales, o tamaño de la organización pueden tener sobre la medición de la reputación”. (Carrió, 2013, p.98)

En esta misma línea, el hecho de que en ambos casos grandes empresas propongan la elaboración

del listado de las organizaciones y públicos expertos a evaluar, invita a pensar que concurren intereses que perjudiquen parcial o totalmente la objetividad del proceso.

Es objeto de crítica de Merco que “La determinación de las dimensiones y atributos que configuran la reputación como en la fase inicial de valoración en que las encuestas a directivos son las que acaban determinando el listado de empresas que a posteriori serán objeto del resto de evaluaciones [...]” (Carrió 2013, p.91). Pero,

Para Justo Villafañe la fortaleza de estas métricas se encuentra precisamente en su fiabilidad, en su capacidad para determinar de forma imparcial el grado en que una organización posee determinada característica reputacional. Por esa razón se muestra partidario de que los evaluadores sean colectivos muy bien informados y que los procedimientos de evaluación sean rigurosos (Villafañe, 2004). En este sentido las medidas resultantes agregadas adquieren un mayor grado de credibilidad y solidez”. (Carreras et al., 2013, p.346)

La poca información que tiene disponible el público en general para opinar, dado que el resultado del que opina se basa en datos poco representativos, es otra de las críticas a RepTrak. En 2013 Carrió apuntaba que al significar los atributos y las dimensiones cosas diferentes para los stakeholders “el modelo puede determinar qué atributos y dimensiones son claves en la construcción de la reputación del grupo en cuestión, siempre y cuando se aplique la encuesta a una muestra representativa de un grupo de stakeholders concreto (p.98). Pero este aspecto debe dejar de ser objeto de crítica en tanto en cuanto Alloza (2015) demostraba la invariancia del modelo.

La comparación heurística, acentúa el hecho de que ambos modelos encuentren sus principales fortalezas en las debilidades del otro y viceversa. Merco “porque no establece diagnóstico del nivel de compromiso de los grupos de interés, sino el grado en que la empresa cumple las condiciones para que, teóricamente, se dé ese compromiso” (Carreras Et., al 2013, p.347). Y RepTrak como escala cognitiva, con validez de contenido y carácter predictivo, porque manifiesta consciencia de “que se trata de una escala racional y por tanto explica la emergencia de actitudes racionales, propias de poblaciones con cierto nivel de experiencia o información” (Carreras et al., 2013, p.380).

Índice del capítulo 7

7.1.	Introducción	169
7.2.	Objetivos, metodología y muestra de las entidades del TSAS	170
7.3.	Análisis de contenido	171
	7.3.1. Estructura informativa: Ítems contemplados en las memorias	171
	7.3.2. Términos en los que se presenta la organización: misión, visión y valores	176
	7.3.3. Ámbito y líneas de actuación: cobertura territorial y programas	182
	7.3.4. Recursos gestionados y colectivos implicados: volumen de ingresos, procedencia y públicos cuantificados	186
7.4.	Principales Inferencias sobre el emisor	194

⁷⁸ Con el fin de favorecer la presentación de resultados, las conclusiones del presente capítulo se expondrán en el capítulo 8 dedicado a la exposición conjunta de este ítem de los capítulos 6 y 7.

Capítulo 7

Localización de variables asociadas a la información proporcionada en las memorias anuales de las principales ONG

7.1. Introducción

La heterogeneidad del sector (fundaciones, asociaciones, entidades singulares, etc.) obliga a las entidades a ser más transparentes y trasladar a sus públicos su verdadera naturaleza, no solo en lo que a misión y visión se refiere, si no también en lo relativo a la gobernanza, gestión de fondos o estructura organizativa.

Como entidades en las que la carga emocional supone un importante elemento por operar en el terreno de los valores sociales e impulsar la solidaridad; el ejercicio responsable y la transparencia como eje transversal en la presentación de información veraz, resulta básica para lograr el compromiso de los públicos para con la labor que como entidad se desempeña. Y a su vez, beneficiar la legitimidad para la demanda y el reclamo que como agentes sociales ejercen frente a los gubernamentales.

En este sentido, desde hace casi dos décadas, autores como Benet y Nos-Aldás (2003), Balas (2008) y Herranz de la Casa (2007) entre otros, advierten de la oportunidad que la comunicación representa para la mejora reputacional en estas organizaciones. Igualmente informes e iniciativas privadas ponen de manifiesto la importancia y el interés por conocer las

percepciones de la sociedad respecto de la labor y contribución de las organizaciones del Tercer Sector. Ya sea en términos de colaboración y perfil del donante como el estudio elaborado por Kantar Millward Brown y AEFr (2019) o con intención de detectar retos y oportunidades como el realizado por Fundación PwC (2018).

“Entre las funciones que se atribuye a la comunicación, está la de crear conciencia colectiva y movilizar a la sociedad, pues se constituye como un elemento democratizador” (Balas, 2010, p. 734) porque lo cierto es que las herramientas de comunicación en el Tercer Sector cumplen una doble función, informar sobre lo que hace la propia organización y dar voz también a aquellos que no la tienen.

En consecuencia y sin perder de vista la doble utilidad que presentan las herramientas de comunicación, durante el capítulo que nos ocupa se procede al análisis de contenido de las memorias⁷⁹ con intención de describir qué información se ha trasladado (estructura informativa); el ámbito y las líneas de actuación; los términos en los que se presenta la organización; los recursos gestionados y los colectivos implicados. Y para ello se establecen como unidades de observación: los ítems contemplados en las memorias (índices); la cobertura territorial y los programas; la misión, la visión y los valores; el volumen de ingresos, la procedencia y los públicos cuantificados.

7.2. Objetivos, metodología y muestra de las entidades del TSAS

Del mismo modo que en el capítulo anterior, evitando la reiteración, se presenta a continuación en formato tabla/resumen, la muestra, la metodología, el objetivo general y los objetivos específicos para el desarrollo de la segunda fase del marco empírico.

⁷⁹ Solo y estrictamente cuando los datos pertenecientes a las unidades de análisis determinadas no se revelen en los documentos seleccionados, se recurrirá a la consulta de las webs corporativas con el fin de completar la información y favorecer la toma de decisiones que asistan la propuesta del modelo para cuyo fin se desarrolla la presente investigación.

Tabla 25: Objetivos, metodología y muestra Capítulo 7

FASE II
Objetivo general Localización de variables y públicos en memorias anuales de ONG.
Objetivos específicos Conocer la estructura de los documentos y el orden de presentación de la información en las memorias de Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación OXFAM Intermón, Fundación Save The Children – España y Fundación UNICEF-Comité Español. Detectar colectivos/públicos de interés contemplados en las memorias publicadas en 2018. Extraer cualidades y atributos del discurso de las diversas organizaciones.
Metodología Cualitativa: Análisis de contenido de los documentos seleccionados como productos informativos (Wimmer y Dominick, 1996).
Muestra Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación OXFAM Intermón, Fundación Save The Children – España y Fundación UNICEF-Comité Español (Memorias anuales 2018 - datos referentes a 2017)

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Análisis de contenido

7.3.1. Estructura informativa: Ítems contemplados en las memorias

La gestión de la comunicación supone un elemento clave en pro de la transparencia de las organizaciones no lucrativas y de entre sus herramientas, la publicación de memorias se presenta como una excelente oportunidad para fomentar los lazos de confianza.

Las organizaciones se fundan en la confianza. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos. Confianza es sinónimo de entendimiento mutuo. No de amor mutuo, ni siquiera de respeto mutuo, sino de previsibilidad. Esto es mucho más importante en una entidad sin fines de lucro que en una empresa comercial, porque típicamente aquella tiene que depender del trabajo de un sinnúmero de voluntarios y personas que escapan a su control. [...] En estas entidades es muy importante (mucho más que en una empresa) insistir en la claridad de los compromisos y las relaciones, así como en la responsabilidad por hacerse entender y por educar a los compañeros de trabajo. (Drucker, 1994, pp.118-119 citado por Herranz de la Casa, 2007, p. 11).

En este sentido puede considerarse síntoma de claridad no solo la información facilitada si no cómo es presentada, por lo que conocer la estructura, cuales son los ítems sobre los que se presenta la información y la relevancia otorgada, favorecerá el conocimiento de los principales agentes implicados y del impacto generado, pues como apunta Balas (2010) las memorias se convierten en documentos informativos que facilitan a las organizaciones trasladar aquellas evaluaciones acerca de la huella social y medioambiental que ellas mismas han ejercido.

Tabla 26: Datos básicos del documento

Org.	Cáritas	Cruz Roja Española	OXFAM Intermón	Save the Children España	UNICEF
Acceso	Todas las organizaciones facilitan la descarga de documento en sus webs corporativas.				
Fecha de publicación	Jul. 2018	2018	Nov. 2018	Jul. 2018	Jul. 2018
Título del documento	Compartiendo Compromiso Memoria 2017	Memoria de Sostenibilidad 2017	Mucho recorrido mucho por recorrer Memoria 2017-18	Memoria Anual/ 2017 ⁸⁰	La Memoria de Unicef Comité Español. Memoria 2017: Contigo cambiamos la vida de millones de niños
Nº de págs.	48	69	32	34	16
Índice	Incluye	Incluye	Incluye	No incluye	No incluye
Nº de Apdos.	10	8	6	16	10
Fotografías	Todos los documentos recurren a imágenes para reforzar las referencias textuales y/o distribuir las secciones del documento.				
Gráficos	El uso recurrente de gráficos cumple con el objetivo de extraer naturalezas ⁸¹ y presentar series temporales de datos.				
Tablas	Aquellos datos que por su heterogénea composición requieren para su comprensión de cierta estructura y orden son presentados mediante tablas en todas las memorias.				

Fuente: Elaboración propia

La utilización de un índice o sumario permite la ubicación y localización de la información de mayor relevancia e interés para el lector, anticipando la sucesión en la que esta será presentada.

⁸⁰ Como archivos adjuntos mediante la misma ruta de descarga a la memoria se ofrecen las cuentas anuales: “Las cuentas anuales de Save the Children España correspondientes al ejercicio 2017 han sido auditadas por MAZARS Auditores S.L.P. Para más información sobre los resultados económicos pueden consultarse las cuentas anuales 2017, así como su correspondiente informe de auditoría en savethechildren.es/memoria-anual” (2018:33)

⁸¹ Los gráficos son habituales para hacer referencia a la procedencia y/o destino de los fondos e indicar diferencias de género y/o edad.

Tabla 27: Estructura de las memorias presentadas en 2017 por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF. Orden de aparición de los ítems contemplados.

Ud. A.	Estructura del documento				
	Dispone de índice/Sumario al inicio del documento			No dispone de índice al inicio del documento	
Org.	Caritas	Cruz Roja Española	OXFAM Intermón	Save the Children España	UNICEF
1º	Bienvenida del presidente	Mensaje del presidente	Mucho recorrido, mucho por recorrer - Carta del director	Comprometidos con la infancia - Carta del director	2017 en cifras
2º	Personas	Cruz Roja Española	¿Quiénes somos?	¿Dónde trabajamos?	Carta del director
3º	Acción social	Buen Gobierno y transparencia	¿Qué hemos hecho?	Quiénes somos	Nuestras cuentas en 2017
4º	Economía solidaria	Sostenibilidad institucional y transparencia	¿Dónde trabajamos?	Nuestros resultados globales	Nuestra Labor
5º	Cooperación internacional	Equipo humano	¿Cómo gestionamos?	Emergencias	Administraciones públicas
6º	Emergencias	Medio Amb.	Gracias	Salud	Empresas
7º	Comunicación	Cadena de valor		Educación	Hoteles amigos
8º	Desarrollo institucional	Sobre esta memoria		Protección	Multiplifica
9º	Financiación y transparencia			Pobreza infantil en España	Embajadores, amigos y colaboradores
10º	Agradecimientos			Violencia contra la infancia	Medios de comunicación
11º				Migraciones	
12º				Incidencia política	
13º				Centros escolares	
14º				Empresas y Fund. que nos apoyan	
15º				Agradecimientos	
16º				Datos económicos Save the Children España	

Fuente: Elaboración Propia


Favoreciendo este proceso, tres de las cinco organizaciones exhiben al inicio del documento el desglose con menor o mayor detalle de la composición del mismo. Cáritas y OXFAM Intermón de forma sucinta presentan como esquema de la memoria la lista de contenidos destacados en la Tabla 26 y Cruz Roja Española por su parte, salvo en el apartado 1 y 6, procede al desglose de apartados con mayor detalle como se observa en la Figura 23. UNICEF y Save the Children España, pese a no presentar índice, en el inicio de cada apartado recurren a títulos de mayor tamaño, en mayúsculas y negrita, reforzando estas secciones con la utilización de líneas como

símbolos divisores en el caso de la primera (Figura 24) y con la configuración de imágenes a doble página en el caso de la segunda (Figura 25).

Contenido	
Mensaje del presidente de Cruz Roja Española	7
Cruz Roja Española	8
Planes y programas	10
Plan de Responsabilidad Social de Cruz Roja Española	12
Buen gobierno y transparencia	14
Buen gobierno	15
Lucha contra la corrupción	20
Relación con los grupos de interés	22
Sostenibilidad institucional y financiera	28
Sostenibilidad institucional	29
Sostenibilidad financiera	34
Equipo humano	36
Personas voluntarias	37
Personas empleadas	40
Medio Ambiente	43
Cadena de valor	47
Empresas	48
Proveedores	48
Otras entidades	50
Sociedad	52
Sobre esta Memoria	55
Índice de contenidos "CRI"	58
Índice de contenidos "Pacto Mundial"	64
Índice de contenidos "Objetivos Desarrollo Sostenible"	66
Índice de contenidos "Real Decreto-ley 18/2017, sobre información no financiera"	68

Figura 23: Índice de contenidos Memoria de sostenibilidad 2017 Cruz Roja Española. Fuente: Cruz Roja Española (2018, p.5).

CARTA DEL PRESIDENTE



Gustavo Suárez Portierra
Presidente de UNICEF
Comité Español

VACUNAS 900.000 - CÓLERA 0

En esta Memoria de UNICEF Comité Español vemos todos los logros alcanzados durante 2017. Solo destacaré uno: (Desde el año 2000 hemos contribuido a salvar las vidas de más de 50 millones de niños). Además, podréis comprobar que los ingresos récord nos han permitido contribuir, como nunca antes en nuestra historia, a que los niños de todo el mundo tengan un mejor presente y un futuro cargado de esperanza.

Todos los resultados positivos que refleja esta Memoria los hemos conseguido gracias a ti. Gracias a todos los socios y donantes, a las empresas, fundaciones y entidades deportivas, instituciones y administraciones públicas, embajadores, amigos y colaboradores, medios de comunicación, voluntarios, seguidores en redes sociales... Sois los responsables de que UNICEF Comité Español haya contribuido un año más a cambiar la vida de los niños.

A pesar de vivir tiempos convulsos, con un mundo politizado que avanza a gran velocidad y donde crece la desigualdad, creemos que con un esfuerzo de adaptación, de la mano de la innovación y con los compañeros de viaje adecuados - todos vosotros - podemos alcanzar nuestro sueño de no dejar a ningún niño atrás. En ese empeño, con la Convención sobre los Derechos del Niño y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible como guías, seguiremos encontrándonos.

(Muchas gracias a todos por vuestro apoyo y aliento!)

NUESTRAS CUENTAS EN 2017

INGRESOS 91.327.830 €

64,9% Cuentas de socios

28,4% Convenios con empresas y fundaciones, herencias y legados y financiación de UNICEF internacional

6,7% Donaciones públicas

GASTOS 91.327.830 €

72,3% Programa y proyectos de cooperación internacional y emergencias en países en desarrollo, y programas de sensibilización y políticas de infancia en España

23% Acciones de captación de fondos

4,7% Gestión y administración de recursos de nuestra sede central y oficinas autonómicas

Figura 24: Página interior Memoria de UNICEF Comité Español 2017. Fuente: UNICEF COMITÉ ESPAÑOL (2018, p.3).

¿DÓNDE TRABAJAMOS?



EN 2017 LLEGAMOS DIRECTAMENTE A MÁS DE 49 MILLONES DE NIÑOS Y NIÑAS, MÁS DE 155 MILLONES EN TOTAL, EN 120 PAÍSES DEL MUNDO

2017 MEMORIA ANUAL 5

Figura 25: Doble página interior Memoria anual 2017 Save the Children España. Fuente: Save the Children España (2018, pp.4-5)

Con independencia de disposición de índice o no, según la naturaleza de la organización, ya sea presidente o director, en todas las memorias aparece en primer lugar el mensaje del máximo responsable, salvo en el caso de UNICEF que arranca con la presentación del resumen de los datos destacados del año y una breve descripción de su razón de ser (2017 en cifras). Un apartado de presentación, incluido en el resto de memorias sirviéndose de diferentes fórmulas: utilizando el nombre de la organización y ocupando la primera posición en el caso de Cruz Roja Española; como preámbulo al primer punto (Bienvenida del presidente) en el documento de Cáritas; y como cuestión a responder en tercer lugar en las memorias de OXFAM Intermón (Quiénes somos) y Save the Children (¿Quiénes somos?). Esta última sirviéndose del apartado que le sigue (Nuestros resultados globales) para completar la información.

Inciden especialmente en la labor desarrollada Cáritas y Save The Children, pues de los diez puntos que configuran el índice de Cáritas, cuatro⁸² tienen que ver con este respecto y en el caso de Save the Children, nueve⁸³ de los dieciséis contemplados. Por su parte OXFAM Intermón expone su actividad como tercer punto (¿Qué hemos hecho?), UNICEF en cuarto lugar (Nuestra labor) y Cruz Roja Española contempla los “Planes y programas” dentro del segundo apartado que lleva por título el nombre de la organización.

La alusión a los territorios de actuación también se hace evidente. Cáritas lo hace en los apartados quinto (Cooperación internacional) y octavo (Desarrollo institucional); Cruz Roja Española recoge los datos en la presentación inicial; OXFAM Intermón y Save the Children España en cuarta y segunda posición respectivamente, exponen la información bajo el mismo título (¿Dónde trabajamos?); y UNICEF en la cuarta posición (Nuestra Labor), apunta el número de países en los que opera.

La rendición de cuentas se hace presente en el caso de Cáritas bajo el enunciado “Financiación y transparencia” que, en novena posición, sirve también para presentar los programas, los recursos utilizados en cada uno de ellos y la proveniencia de fondos según su naturaleza. Cruz Roja Española en el cuarto apartado (Sostenibilidad institucional y transparencia) expone las

⁸² “3º Acción social, 4º- Economía solidaria, 5º Cooperación internacional y 6º Emergencias”

⁸³ “5º Emergencias, 6º Salud, 7º Educación, 8º Protección, 9º Pobreza infantil en España, 10º Violencia contra la infancia, 11º Migraciones, 12º Incidencia política y 11º Centros escolares”

cifras en términos de valor generado y distribuido. OXFAM Intermón en la misma línea y en quinto lugar (¿Cómo gestionamos?) detalla los programas en los que se han invertido/gastado los ingresos públicos y privados. Presentando los gastos destinados a los programas y el ámbito de actuación, Save the Children España cierra la memoria con los “Datos Económicos Save the Children España”. Y UNICEF, en términos más generales muestra los ingresos obtenidos y el destino de los gastos en el tercer apartado (Nuestras cuentas en 2017).

La aparición de públicos en el índice se hace patente a través de la mención directa especialmente en el caso de UNICEF que, aunque carente de índice, destina a titular en destacado la mitad de los ítems⁸⁴ que configuran su memoria. Cruz Roja Española nombra diversos colectivos tanto en el tercer (Buen Gobierno y transparencia) como en el quinto apartado (Equipo humano), así como en los subapartados que los configuran (Buen gobierno) y (Personas voluntarias y personas empleadas). Además, el séptimo punto (Cadena de valor) incorpora “Empresas, Proveedores, Otras Entidad y Sociedad”. Cáritas en el segundo epígrafe (Personas) y en el décimo (Agradecimientos), incluye aquellos que hacen posible y se benefician de la labor de la entidad. Utilizando la misma fórmula, sin realizar mención específica, OXFAM Intermón los incorpora en segunda (¿Quiénes somos?) y sexta posición (Gracias). Sirviéndose también de los “Agradecimientos” en decimoquinto lugar Save The Children expone el nombre de entidades implicadas y rotula de forma específica “Empresas y Fundaciones que nos apoyan” al inicio del apartado decimocuarto.

Finalmente cabe destacar la incorporación de puntos singulares en los documentos autoría de Cruz Roja Española que en sexta posición incluye “Medio Ambiente” y en octava una ampliación informativa “Sobre esta memoria”. Y fijado particularmente por Cáritas, en séptimo lugar el apartado “Comunicación”.

7.3.2. Términos en los que se presenta la organización: misión, visión y valores

Centrar el foco en la misión, visión y valores de la empresa como elementos definitorios, no solo permite advertir la idiosincrasia de la organización si no también su evolución por tratarse

⁸⁴ “5º Administraciones públicas, 6º Empresas, 7º Hoteles amigos, 8º Multiplica, 9º Embajadores, amigos y colaboradores y 10º Medios de comunicación”

de tres elementos que de un u otro modo definen el pasado, presente y futuro de la misma. Hablar de misión implica presente, pues se refiere a aquello que ocupa a la entidad y que como tal es capaz de ofrecer (actualidad); contemplar la visión supone futuro puesto que se convierte en reflejo del propósito, las aspiraciones y metas empresariales; y conocer los valores, aunque con el tiempo estos se prioricen atendiendo a los intereses de la organización o porque se produzcan nuevas incorporaciones por las exigencias del entorno, supone recordar y obedecer a la esencia pasada de la organización y a ciertos principios que con su puesta en práctica determinan el carácter de la misma, por la impronta que de forma transversal se ha de imprimir en cada una de las acciones y maneras de proceder de la misma.

Tras el análisis del contenido de las memorias se observa que, acompañando a la presentación de las diversas organizaciones, estas se sirven en su discurso de dichos elementos para reforzar la comprensión del mensaje. Aunque también comprobamos que no en todas las memorias se mencionan específicamente.

Cáritas Española en su autodefinition alude de forma directa a su carácter religioso y caritativo definiéndose como:

[...] Confederación oficial de las entidades de acción caritativa y social de la Iglesia católica en España, instituida por la Conferencia Episcopal. Es expresión del ministerio de la caridad de la comunidad cristiana, inspirado en el Evangelio y en la Doctrina Social de la Iglesia. (Cáritas Española, 2018, p.39).

Una definición que completa con: “La misión de Cáritas Española, como acción de la comunidad cristiana, es promover el desarrollo integral de las personas y los pueblos, especialmente de los más pobres y excluidos” (Cáritas Española, 2018, p.39). Labor que ya se anticipa en el preámbulo a la “Bienvenida del Presidente” en términos de ocupación y compromiso⁸⁵.

⁸⁵ “Cada día acogemos y acompañamos a las personas vulnerables y excluidas en su camino. Nos comprometemos a permanecer cerca de ellas defendiendo los derechos humanos en los tres ámbitos del desarrollo integral: necesidades básicas, sentido de la vida y participación social. Y sobre todo, nos comprometemos a seguir avanzando en este camino en común hacia la dignidad y el bienestar de cada persona” (Cáritas Española, 2018, p.4)

La visión, no aparece en el documento, por lo que nos remitimos a la web⁸⁶ dónde sí se dispone de mención expresa:

Ser testimonio del amor de Dios y de la fraternidad de la comunidad cristiana con todas las personas, en especial con las más empobrecidas y excluidas, optando por una sociedad más solidaria, justa y participativa. Desde el compromiso para:

- Que la acción de Cáritas sea significativa en el desarrollo humano integral de los últimos y en la promoción de una sociedad inclusiva.
- Ser referentes de solidaridad con los países más empobrecidos y el cuidado de la casa común.
- La denuncia de las causas de la pobreza y exclusión, y la promoción de los derechos sociales.
- Alcanzar una participación efectiva de la Comunidad Cristiana en la actividad de Cáritas.
- La promoción de la economía social y solidaria, como signo de un nuevo modelo económico más justo.

No obstante, es necesario señalar que la utilización de expresiones en la memoria relativas al compromiso sirven como boceto de la misma: “[...] seguir avanzando en este camino en común hacia la dignidad y el bienestar de cada persona” (Cáritas Española, 2018, p.4); “[...] seguiremos luchando por que el mundo sea más justo para todos” (p.5) o “[...] ser testimonio de la fraternidad, optando por una sociedad más solidaria, justa y participativa [...]”(p.40). Y los valores, inspirados en la caridad como pilar de su identidad y servicio, se traducen en: “centralidad de la persona, justicia, solidaridad, participación, austeridad, espíritu de mejora y transparencia” (Cáritas Española, 2018, p.40), realizando especial hincapié en la austeridad y la transparencia⁸⁷.

Cruz Roja Española en el segundo apartado de su memoria de sostenibilidad se presenta como “Institución humanitaria, de carácter voluntario e interés público, que forma parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, que desarrolla su actividad en el territorio nacional e internacional a través del Plan de Cooperación Internacional” (2018, p.9).

⁸⁶ Cáritas Española. (s.f.). Cáritas Española | Home. Recuperado de <https://www.caritas.es> [Consulta: Setiembre 2019].

⁸⁷ “La austeridad y la transparencia son valores de Cáritas que guían nuestra gestión, potenciando la relación de confianza de tantas personas y entidades en nuestro trabajo” (Cáritas Española, 2018, p.44).

A la información proporcionada sobre su naturaleza y territorios de actuación se añaden perfectamente detalladas y en este orden; la visión: “Cruz Roja Española como organización humanitaria de carácter voluntario, fuertemente arraigada en la sociedad, dará respuestas integrales a las personas vulnerables desde una perspectiva de desarrollo humano y comunitario reforzando sus capacidades individuales en su contexto social”. Y la misión: “Estar cada vez más cerca de las personas vulnerables en los ámbitos nacional e internacional, a través de acciones integradas, realizadas esencialmente por voluntariado y con una amplia participación social y presencia territorial” (Cruz Roja Española 2018, p.9)

Además, la institución humanitaria enuncia en su Código de Conducta los principios y valores que han de presidir la actuación institucional y regir el comportamiento de todos los miembros, reivindicando:

Conducta ética; Legalidad; Lealtad y buena fe; Compromiso, eficiencia y participación; Motivación y fomento del voluntariado; Cooperación y solidaridad; Abstención en caso de conflicto de intereses; Transparencia e integridad de la información; Confidencialidad; Prohibición de competencia desleal y Prevención de Riesgos Laborales (Cruz Roja Española, 2018, p.17).

Mas allá de los territorios en los que opera, la pertenencia a la confederación OXFAM desde 1997 y su liderazgo a nivel mundial en el suministro de agua y saneamiento en situaciones de emergencia, OXFAM Intermón centra la atención en el carácter de las personas que componen la organización, sus perfiles y aspiraciones⁸⁸, respondiendo a la cuestión “¿Quiénes somos?”. Una descripción que se sirve, en sintonía con las aspiraciones de la organización pese a que no se concreta la visión⁸⁹, de expresiones como “Queremos vivir en un mundo en el que todas

⁸⁸ “Somos personas comprometidas, cooperantes, productoras de café, expertas en política, activistas, donantes, voluntarias, marchadores, defensores de los derechos de las mujeres, ingenieras hídricas y mucho más. Somos personas que no toleramos la pobreza. Queremos vivir en un mundo en el que todas las personas tengamos oportunidades y podamos disfrutar de nuestros derechos. Por eso desde OXFAM Intermón trabajamos cada día para reducir las desigualdades sociales y económicas que perpetúan la pobreza. Para conseguirlo trabajamos codo con codo con las personas y las comunidades que viven en la injusticia de la pobreza para que logren superarla, y alzamos sus voces para hacer que lleguen a los líderes mundiales. Realizamos análisis e informes para mostrar qué funciona y qué es necesario cambiar.” (2018, p.4).

⁸⁹ Comprobamos en la web corporativa si ambos conceptos se materializan de forma clara, y aunque con matices el mensaje coincide con lo expuesto en la memoria: “Misión: Somos personas que formamos parte de un movimiento global y luchamos junto a las poblaciones desfavorecidas para erradicar la injusticia y la pobreza. Queremos que todas las personas puedan ejercer sus derechos y disfrutar de una vida digna.

las personas tengamos oportunidades y podamos disfrutar de nuestros derechos” (OXFAM Intermón, 2018, p.4). Y reivindicando su carácter íntegro recoge “la misión de conseguir un mundo sin pobreza, a sus objetivos y sus valores” (p.29). Y de nuevo, bajo el paraguas de la integridad⁹⁰; empoderamiento, transparencia e inclusión son los valores que rigen la organización y que se requieren a las personas con las que trabajan y que además se materializan mediante la suscripción de un código de conducta⁹¹.

“Somos la organización independiente líder a nivel mundial en el trabajo a favor de la infancia” (Save The Children, 2018, p.7). Así se presenta Save The Children en la memoria anual correspondiente a la actividad desarrollada en 2017. Un documento en el que, aunque en la web se formulan con claridad, no aparecen los términos misión⁹² ni visión⁹³ y las referencias a los valores⁹⁴ de la organización se asocian de forma puntual a algún programa y/o público. En primer lugar, aparece “Solidaridad y la empatía entre alumnos y alumnas de todos los ciclos educativos [...]” incluidos en el epígrafe “Centros Escolares” (Save the Children 2018, p.24) que no coinciden con los expuestos en la web; y en segundo lugar y coincidentes asociados al epígrafe “Empresas y Fundaciones que nos apoyan” “[...] valores de compromiso y responsabilidad social [...]” (2018, p.26).

Lo cierto es que Andrés Conde (Director general de Save the Children España) en el cierre de su escrito expresando su compromiso y determinación con la “lucha por desencadenar grandes avances en el modo en que el mundo trata a los niños y las niñas” (2018, p.3),

Visión: Queremos un mundo sin pobreza, donde las personas puedan influir en las decisiones que afectan a sus vidas, ejercer sus derechos, en el que todos los seres humanos sean valorados y tratados con equidad”.

⁹⁰ “La integridad está en el corazón de nuestro trabajo y es parte de nuestra cultura como organización. Integridad significa que nuestras conductas y comportamientos ponen los valores en el centro, siguiendo los procedimientos establecidos y creando entornos de trabajo seguros [...]” (OXFAM Intermón, 2018, p.5)

⁹¹ “un código de conducta que establece responsabilidades y obligaciones contra el fraude, la corrupción, cualquier tipo de violencia sexual, conflicto de interés o abuso de poder. Además, nos regimos por mecanismos y procedimientos que garantizan un entorno de trabajo y colaboración seguro para quienes trabajan en y con OXFAM Intermón”. (2018, p.28)

⁹² Nuestra Misión: Inspirar avances relevantes en la forma en que el mundo percibe, convive y trata a niñas, niños y adolescentes a fin de generar cambios inmediatos y duraderos en sus vidas” (Save the Childrens, s.f.).

⁹³ “Nuestra Visión: Un mundo en el que cada niño, niña y adolescente pueda ejercer su derecho a la supervivencia, a la protección, al desarrollo y a la participación (Save the Childrens, s.f.).

⁹⁴ Rendición de cuentas, Exigencia, Colaboración, Creatividad e Integridad (Save the Childrens, s.f.).

aproxima la misión de la organización. Al igual que se vislumbra la visión en el uso de futuribles como “[...] mejorar las duras condiciones en las que viven algunos niños del mundo” (2018, p.25) o “[...] crear una nueva realidad para millones de niños y niñas en todo el mundo” (2018, p.26).

UNICEF Comité Español se presenta en la página 2 de su memoria como uno de los 34 comités nacionales que representan al Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, que centra su labor en el desarrollo de campañas de concienciación y movilización de recursos para lograr cambiar la vida de millones de niños, especialmente de los más necesitados. Además, indica que en España lo hace con programas orientados a incidir en las políticas públicas para mejorar la vida de los niños y la educación en derechos (2018, p.2).

En lo referente a la misión, visión y valores de la organización, no hace referencia explícita, salvo en el caso de las líneas de actuación, y concretamente sobre su presencia en emergencias, declarando que “Nuestra misión es garantizar su supervivencia y protección, y prevenir y reducir el impacto de futuras crisis” (UNICEF, 2018, p.4). Misma fórmula que la utilizada en el resto de actuaciones, sin mencionar dichos conceptos, pero de las que se exponen las metas y principales quehaceres de la organización al respecto.

Sin embargo, la web corporativa⁹⁵ expresa con contundencia: “en UNICEF tenemos una misión muy clara: conseguir que los más de 7.000 millones de habitantes del planeta conozcan y defiendan los derechos de la infancia en todo momento y en todo lugar”. Y lo mismo ocurre con los valores que ausentes en la memoria, se formulan con claridad meridiana en el microsite⁹⁶ destinado a la descripción de su cultura: “cinco valores fundamentales: atención, respeto, integridad, confianza y rendición de cuentas”. Y aunque en el apartado “2017 en cifras”, la organización expresa lo que puede interpretarse como un deseo o aspiración (visión): “construir un mundo mejor para la infancia [...]” (2018, p.2), no puede obviarse la campaña lanzada durante este año en el que de forma sucinta pero contundente se expresa la pretensión de la organización, pero no en términos de querer ser, si no de no ser, e incluso yendo más allá, “desaparecer”.

⁹⁵ UNICEF. (s.f.). UNICEF | Home. Recuperado de <https://www.unicef.es> [Consulta: Setiembre 2019].

⁹⁶ UNICEF. (s.f.). UNICEF | Cultura. Recuperado <https://www.unicef.org/es/acerca-de-unicef/la-cultura-de-unicef> [Consulta: Setiembre 2019].



Figura 26: Campaña #CierraUNICEF. Fuente: @unicef_es. Twitter

La organización amparada en el deseo de que en un futuro su trabajo sea innecesario, lanza la campaña #CierraUnicef, (Figura 26) pues según declaraciones de Javier Martos (director ejecutivo de UNICEF Comité Español) “Cerrar Unicef es un sueño, porque supondría que se cumplen los derechos de todos los niños en todos los lugares” (Atresmedia, 2017).

7.3.3. Ámbito y líneas de actuación: cobertura territorial y programas

La dimensión internacional marca el carácter de las organizaciones seleccionadas. Si bien es cierto que en todos los casos se indica de forma clara su pertenencia y cobertura territorial a nivel nacional, ampliar el ámbito de actuación más allá de las fronteras parece inevitable dado el bagaje de los acontecimientos, siendo el Tercer Sector fundamental en el desarrollo del fenómeno global.

De hecho, todas las memorias aluden al número de países en los que operan de forma específica, a excepción de Cáritas Española que únicamente hace referencia a los principales canales mediante los que desarrollar su misión en territorio nacional: “70 Cáritas Diocesanas, 5.828 Cáritas Parroquiales, y en cooperación fraterna con las Cáritas del mundo” (Cáritas Española 2018, p. 41). No obstante, en la pagina web oficial de Cáritas internacional, se recoge el listado de países de los diversos continentes en los que opera.

De forma parcial Save The Children anuncia la presencia de expertos sobre el terreno en “120 países” (2018, p.7) pero no concreta si es una cifra global o referente únicamente a la Fundación Save the Children España.

Por su parte, como uno de los 34 comités nacionales representante del Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), UNICEF Comité Español expone su contribución a los programas de UNICEF en más de 150 países y su apoyo a la financiación directa de proyectos en 50 países (2018, p.4).

Sin embargo, Cruz Roja Española que en España actúa a través de una red de asambleas locales, comarcales, insulares, provinciales y autonómicas, con sede central en Madrid; únicamente contempla aquellos países en los que los proyectos están gestionados directamente por ella:

Angola, Antigua y Barbados, Argelia, Argentina, Bangladés, Bolivia, Bosnia-Herzegovina, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Chile, Colombia, Corea (R.P.), Costa Rica, Croacia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Etiopía, Filipinas, Francia, Gabón, Gambia, Grecia, Guatemala, Haití, Honduras, Italia, Kazajstán, Kirguistán, Líbano, Mali, México, Mozambique, Namibia, Nepal, Nicaragua, Níger, Palestina, Perú, Puerto Rico, R. Dominicana, R.D. Congo, Ruanda, S. Kitts y Nevis, Sahara, Senegal, Serbia, Sierra Leona, Sudán, Tanzania, Tayikistán, Trinidad-Tobago, Uruguay, Vietnam, Yemen (R.A.) (Cruz Roja Española 2018, p.9).

Igualmente, OXFAM Intermón expresa su asunción de responsabilidad legal, contractual, financiera y de seguridad en 13 países: “Burkina Faso, Chad, Marruecos, Mauritania, República Centroafricana, Bolivia, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana y Colombia. Además, contribuimos a los planes estratégicos de la confederación”. (OXFAM Intermón, 2018, p. 6).

Tabla28: Cobertura territorial en 2017 en el ámbito internacional de Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF.

Ud. Anál.		Cobertura territorial: Ámbito internacional				
Org.		Cáritas	Cruz Roja Española	OXFAM Intermón	Save the Children España	UNICEF
Nº de países	Participación Española	200	56	13	120	50
	Global		-	90		150

Fuente: Elaboración Propia

La exposición de líneas de actuación y programas no puede dissociarse de territorios concretos de actuación. UNICEF Comité Español en la presentación de su labor, mas allá de los principales beneficiarios (niños), realiza mención específica a su actuación en territorio nacional, “Trabajamos en España” (2018, p.3). Y la dimensión internacional relativa a la cooperación como plan, programa o actividad, aparece en el resto de entidades.

Los colectivos y sus circunstancias también prefijan las clasificaciones. Este hecho se hace evidente especialmente en el caso de Cáritas y Cruz Roja Española (Tabla 28). Cáritas (2018) define parte de sus programas considerando cuestiones raciales, de origen, sexo, salud y/u ocupación: Comunidad gitana, Familia infancia y juventud, Formación de agentes, Mayores, Inmigrantes, Mujer, Personas con discapacidad, Personas en situación sin hogar, Personas privadas de libertad (Reclusos y exreclusos) y Voluntariado (p.43). Y amparada en expresiones como Cruz Roja Juventud, Atención a vulnerables, Voluntariado y participación o Empleo para colectivos vulnerables, Cruz Roja Española (2018, pp.10-11) define su labor y el destinatario.

Save the Children y OXFAM Intermón, sin embargo, consideran fundamentalmente las acciones y el objetivo: Acción Social, Sensibilización e incidencia política, Comunicación y captación de fondos.

Tabla 29: Líneas de actuación en 2017 en el ámbito internacional de Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF. Fuente: Elaboración propia

Ud. Anál.	Planes y Programas desarrollados	
Org.		
Cáritas	Programas (2018, p.43)	
	Acogida y asistencia	Inmigrantes
	Comercio justo	Integral de inclusión social
	Comunicación, incidencia y sensibilización	Jurídico
	Comunidad gitana	Mayores
	Cooperación internacional	Mujer
	Desarrollo institucional	Personas con discapacidad
	Educación	Personas en situación sin hogar
	Empleo y economía social	Personas privadas de libertad (Reclusos y ex reclusos)
	Estudios	Publicaciones
	Familia infancia y juventud	Salud (Drogodependencia, VIH-SIDA y salud mental)
	Formación de agentes	Vivienda
	Gestión y administración	Voluntariado
	Otros programas	

Cruz Roja Española	Planes y Programas (2018, pp.10-11)			
	C. de Coord.	Centros de coordinación (Agendas y llamadas atendidas)		
	C. Sanitarios	Coordinación y gestión de centros sanitarios		
	Coop. Internacional	Ayuda humanitaria	Cooperación para el desarrollo	
		Cooperación institucional	Educ. para el desarrollo y sensibilización	
	Cruz Roja Juventud	Desarrollo Institucional	Participación	
		Intervención e inclusión social	Sensibilización y prevención	
	Desarrollo local	Programa de Dinamización Territorial	...de Fortalecimiento Institucional	...de Desarrollo Territorial
	Empleo para colectivos vulnerables	Medidas específicas para el acceso al empleo de pers. de difícil inserción		
		Mercados inclusivos para la inserción laboral		
		Iniciativas de desarrollo empresarial		
		Itinerarios integrales de acceso al empleo		
	Formación	Formación para la intervención	... para el desarrollo institucional	
		... para la inclusión y la participación	...para la población en general	
	Socorros y emergencia	Intervención en emergencias	Preventivos	
		Salvamento marítimo	Transporte socio sanitario	
	Atención a vulnerables	Personas en situación de extrema vulnerabilidad	Personas afectadas por enfermedad mental	
		Solicitantes de asilo y refugiadas	Restablecimiento del contacto familiar	
		Infancia y jóvenes en dificultad social	Personas inmigrantes	
		Ayuda alimentaria	Personas con discapacidad	
		Mayores, dependientes y cuidadoras	Personas reclusas y ex reclusas	
		Mujeres en dificultad social	Otros colectivos	
	Medio Ambiente	Calidad ambiental	Educación y sensibilización ambiental	Protección y mejora del entorno
	Salud	Promoción de la salud	Atención y prevención VIH - SIDA	
		Prevención de accidentes	Atención y prevención de adicciones	
		Prevención de enf. transmisibles	Prevención de enf. no transmisibles	
	Voluntariado y participación	Coordinación con otras entidades	Gestión del voluntariado	
Participación		Sensibilización y captación		
OXFAM Intermón	Programas de actuación (2018, p.25)			
	Cooperación Internacional	Desarrollo		
		Humanitario		
	Campañas de sensibilización			
	Comercio Justo y segunda oportunidad			

Save the Children	Actividades (Mazars,2018, pp.42-46)			
	Cooperación internacional y acción humanitaria			
	Acción Social			
	Sensibilización e incidencia política			
	Comunicación y captación de fondos			
UNICEF	Labor (2018, p.3)			
	Antes, durante y después de las emergencias	Supervivencia, protección, prevención y reducción del impacto de guerras, desastres naturales, desplazamientos e inseguridad alimentaria. (Atención sanitaria, Agua potable y Vacunas).		
	Niños que crecen fuertes y sanos	Mejora de la nutrición y salud, asegurar el acceso a agua potable y saneamiento, y promover hábitos saludables. (Vacunas, Mosquiteras y Suplementos)		
	Niños que van al colegio	Facilitar una educación inclusiva, equitativa y de calidad. (Materiales Educativos, Educación en emergencias y Matriculas en la escuela primaria).		
	Niños protegidos	Liberación e integración (niños soldados).	Concienciación (mutilación genital femenina).	Formación (matrimonio infantil).
	Trabajamos en España	Promoción y defensa de los derechos de los niños y niñas.		
		Reuniones con el Gobierno y partidos, publicación de informes y propuestas para acabar con la pobreza y la desigualdad.		
Trabajo con niños y jóvenes, comunidad educativa, Aytos. y profesionales, para que prioricen los derechos de la infancia con sus políticas.				
Acciones sobre educación en derechos y fomento de la participación infantil.				
Campañas y acciones de sensibilización.				

Fuente: Elaboración propia

7.3.4. Recursos gestionados y colectivos implicados: volumen de ingresos, procedencia y públicos cuantificados.

El volumen de ingresos y su procedencia ocupa en los documentos un apartado determinante, pues sirve, más allá de la demostración del cumplimiento legal, como argumento básico de la correcta y útil labor y gestión de las entidades. Una información que, a excepción de la facilitada por UNICEF, cuenta con las indicaciones pertinentes respecto a su sometimiento a los procesos de auditoría⁹⁷.

⁹⁷ Aval y refuerzo de la información contable presentada, las organizaciones exponen su sometimiento a auditoría y las empresas responsables del proceso:

- Cáritas somete a evaluación externa su gestión de acuerdo con los indicadores de transparencia y buen gobierno de la Plataforma del Tercer Sector y los estándares de gestión de Cáritas Internationalis, y también audita sus cuentas anuales (Cáritas Española, 2018, p.44).
- Nuestro Comité Nacional aprobó el día 25 de julio de 2018, la Memoria de Actividad de Cruz Roja Española de 2017, así como las Cuentas Anuales del mismo año, auditadas por PwC (Cruz Roja Española, 2018, p.7).
- Cuentas auditadas por: Alkain i Riba Auditors S.L. (OXFAM Intermón, 2018, p.13).
- Las cuentas anuales de Save the Children España correspondientes al ejercicio 2017 han sido auditadas por MAZARS Auditores S.L.P (Save the Children España 2018, p.33).

RECURSOS INVERTIDOS POR PROGRAMA

ACOGIDA Y ASISTENCIA	72.964.971 €	20,6%
COMERCIO JUSTO	660.173 €	0,2%
COMUNICACIÓN, INCIDENCIA Y SENSIBILIZACIÓN	4.436.420 €	1,3%
COMUNIDAD GITANA	1.072.723 €	0,3%
COOPERACIÓN INTERNACIONAL	29.749.104 €	8,4%
DESARROLLO INSTITUCIONAL	5.278.601 €	1,5%
EDUCACIÓN	3.781.012 €	1,1%
EMPLEO Y ECONOMÍA SOCIAL	75.214.667 €	21,3%
ESTUDIOS	760.458 €	0,2%
FAMILIA, INFANCIA Y JUVENTUD	23.164.431 €	6,5%
FORMACIÓN DE AGENTES	1.212.793 €	0,3%
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	21.077.009 €	6,0%
INMIGRANTES	4.454.395 €	1,3%

INTEGRAL DE INCLUSIÓN SOCIAL	980.050 €	0,3%
JURÍDICO	1.433.116 €	0,4%
MAYORES	40.245.549 €	11,4%
MUJER	3.131.085 €	0,9%
PERSONAS CON DISCAPACIDAD	2.197.584 €	0,6%
PERSONAS EN SITUACIÓN DE SIN HOGAR	29.532.757 €	8,4%
PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD (RECLUSOS Y EXRECLUSOS)	976.705 €	0,3%
PUBLICACIONES	217.517 €	0,1%
SALUD (DROGODEPENDENCIA, VIH-SIDA Y SALUD MENTAL)	10.835.054 €	3,1%
VIVIENDA	10.620.960 €	3,0%
VOLUNTARIADO	5.087.084 €	1,4%
OTROS PROGRAMAS	3.992.555 €	1,1%
TOTAL	353.076.763 €	100,00%

FONDOS PÚBLICOS

ADMINISTRACIÓN LOCAL	24.988.902 €	7%
ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	32.895.554 €	9%
ADMINISTRACIÓN CENTRAL	31.366.221 €	9%
UNIÓN EUROPEA	7.264.115 €	2%
TOTAL PÚBLICO	96.514.792 €	27%

FONDOS PRIVADOS

APORTACIONES DONANTES	109.668.966 €	31%
APORTACIONES EMPRESAS E INSTITUCIONES	45.693.506 €	13%
ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL	52.186.318 €	15%
APORTACIONES DE PARTICIPANTES	24.836.382 €	7%
APORTACIONES LEGADOS	24.176.799 €	7%
TOTAL PRIVADO	256.561.971 €	73%
TOTAL	353.076.763 €	100%

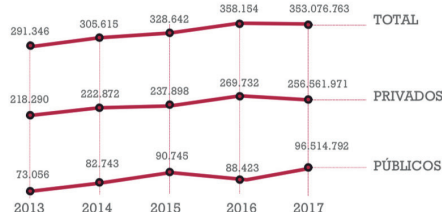
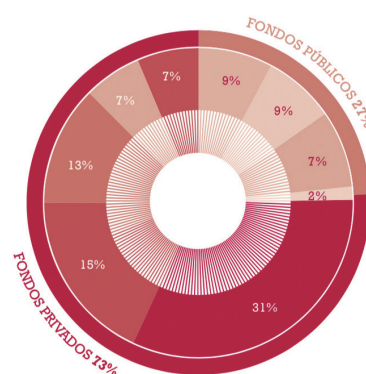


Figura 27: Recursos invertidos por programa y procedencia de fondos de Cáritas Española. Fuente: Cáritas Española (2018, p.43-45).

Valor económico generado y distribuido [201-1] [103-3-201]	2014	2015	2016	2017
Valor económico directo generado (mil€)^a	542.385	556.442	573.821	629.282
[G4-9] Ingresos (mil€)	542.385	556.442	573.821	629.282
Valor económico distribuido (mil€)	519.593	531.269	544.875	593.505
Gastos operativos (mil€)	195.747	194.299	204.157	206.840
Salarios y beneficios de empleados (mil€)	259.882	268.106	275.827	303.004
Pagos a proveedores de capital (mil€)	0	0	0	0
Impuestos (mil€)	753	694	648	776
Recursos destinados a la comunidad (mil€)	63.211	68.170	64.243	83.215
Valor económico retenido (mil€)	22.792	25.174	28.946	35.777

Figura 28: Recursos invertidos por programa y procedencia fondos de Cruz Roja Española. Fuente: Cruz Roja Española (2018, p.35).



Figura 29: Cierre del ejercicio OXFAM Intermón. Fuente: OXFAM Intermón (2018, p.25).

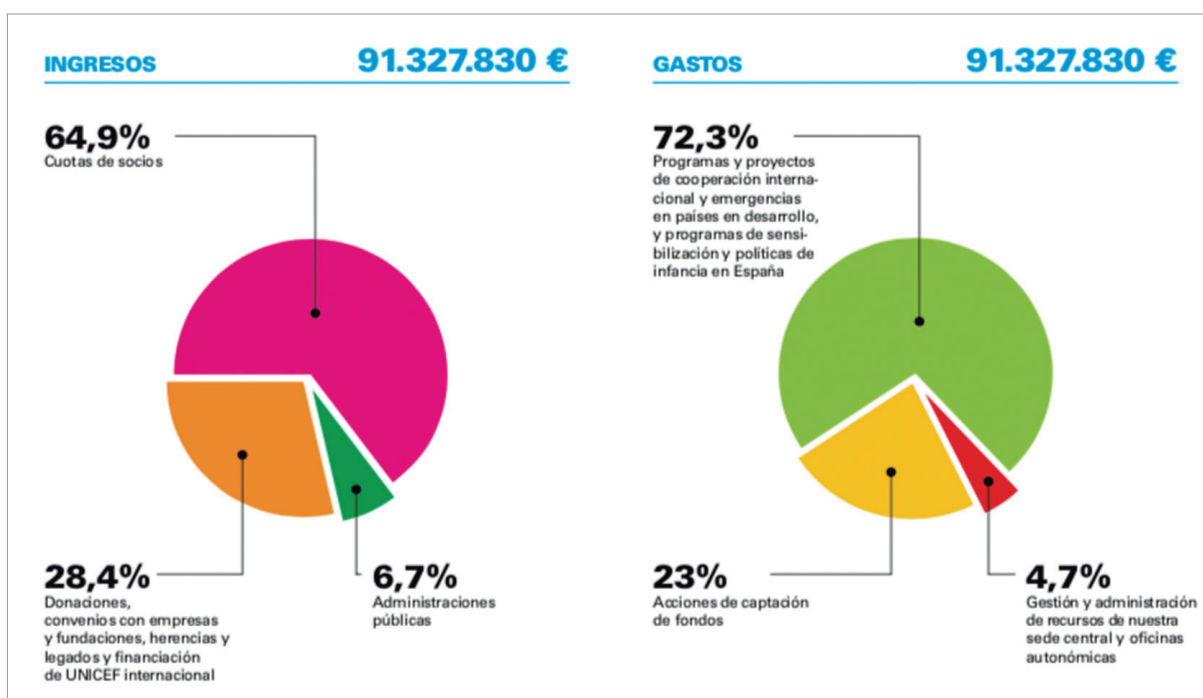


Figura 30: Gastos e ingresos Unicef comité Español. Fuente: UNICEF (2018, p.2).



Figura 31: Distribución de ingresos y gastos de Save the Children. Fuente: Save The Children (2018, p.33).

Los gráficos y las tablas son los recursos utilizados, fundamentalmente, para presentar dicha información. Sirviéndose de tablas, Cruz Roja Española presenta los recursos gestionados en términos de valor generado y distribuido (Figura 28) y Cáritas Española lo hace aludiendo a recursos invertidos por programa y procedencia fondos (Figura 27). OXFAM Intermón combinando ambos recursos, expone en la tabla de forma detallada los ingresos y gastos y utiliza los diagramas para presentar de forma gráfica la procedencia de los ingresos y la distribución de sus fondos (Figura 29). De forma detallada en el documento de la memoria todas las organizaciones presentan sus resultados a excepción de Save The Children que se sirve del informe de auditoría para documentar las cifras, puesto que la distribución de ingresos y gastos (tanto por programa como por ámbito de actuación), expuesta mediante gráficos, se expresa en términos porcentuales (Figura 31). Y en estos mismos términos también lo hace UNICEF, pero con la diferencia de que sí indica una cifra global sobre la que aplicar dichos porcentajes (Figura 30).

Tabla 30: Recursos disponibles en términos absolutos por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF en 2017.

Documento	Cáritas	Cruz Roja Española	OXFAM Intermón	Save the Children España ⁹⁸	UNICEF
Importe	353.076.763€	629.282 (mil€)	110.297.166€	39.105.515,24€	91.327.830€
Pág.	43- 44	35	25	47	2

Fuente: Elaboración propia

⁹⁸ Las cifras se obtienen del documento elaborado por MAZARS Auditores S.L.P respecto de “Las cuentas anuales de Save the Children España correspondientes al ejercicio 2017”.

A medida que se avanza en la lectura de los documentos se produce de forma escalonada la aparición de grupos, colectivos, etc. La alusión a diversos colectivos se hace en los documentos de forma que permite establecer dos niveles atendiendo al desarrollo y cuantificación. En el primer nivel (Tabla 31), se sitúan aquellos que de forma abierta se citan y de los que se presentan cifras e incluso composición, convirtiéndose incluso en criterio determinante en la estructura del documento.

Tabla 31: Públicos detectados en las memorias presentadas en 2017 por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF. Orden de aparición de los ítems contemplados.

Ud. Anál.	Colectivos cuantificados en las memorias (por orden de aparición)					
Org.						
Cáritas	Públicos		Cantidad	Pág.		
	Participantes y personas acompañadas en España		1.523.727	7		
	Participantes en cooperación internacional		1.565.098			
	Personas Voluntarias		83.951	8		
	Personas contratadas		5.076	9		
	Red Interdiocesana de Comercio Justo (RICJ)	Cáritas diocesanas ***	Tiendas**	29**	16	
			Puntos de venta*	57*		
	Iniciativas de inserción**		Líneas de negocio*	57**	99*	18
	Confederación internacional			165		21
	Cáritas diocesanas***		Cáritas Parroquiales**	70**	5.828*	40
Cruz Roja Española	Públicos		Cantidad	Pág.		
	Personas Beneficiarias	Ámbito nacional	3.747.318	9		
		Ámbito internacional	5.019.214			
		En sensibilización	2.481.295			
	Personas en plantilla		11.808			
	Personas voluntarias ⁹⁹		197.061			
	Personas socias		1.342.235			
	Puntos de actividad***100	Asambleas y Delegaciones**	1277***	669**	10	
		Puntos de Presencia local*		708*		
	Gobierno	Asamblea general (vocales electos)	343	19		
Comité nacional (miembros electos)		23				
Empresas colaboradoras		1.500	48			
Otras entidades con las que se colabora		14	50			
Sociedad	Alumnos curso Derecho internacional Humanitario	3.267	53			

⁹⁹ En la página 11 se dice que hay 197.619 aludiendo al plan de Voluntariado y participación, no sé si el desfase de 558 personas se debe a participantes o no porque la cifra se presenta en términos de personas voluntarias.

¹⁰⁰ El sumatorio no coincide hay un desfase de 100 puntos de actividad.

	Públicos	Cantidad	Pág.	
	Organizaciones Confederación Oxfam	19	4	
	Equipos de acción ciudadana	42	6	
	Tiendas	33		
	De comercio justo	8		
	De segunda oportunidad	8		
	Equipo***	2.935***		.705**
	Personas contratadas			1.230*
	Personal de apoyo	475	8	
	Organización Trailwalker ¹⁰¹	124		
	Traductores	12	9	
	Patronato (profesionales independientes)	8	10-11	
	Consejo de dirección	234.073		
	Personas socias y donantes	260.000		
	Compradores comercio justo	71.865		
	Activistas	103.254		
	Firmantes	455	13	
	Equipos que participan en Trailwalker	100		
	Personalidades del deporte, el periodismo y la cultura	2.000	14	
	Personas que componen Empresas que Cambian Vidas (creación y desarrollo de pymes sostenibles en Bolivia, Paraguay y Burkina Faso)	127		
OXFAM Intermón	Grupos productores en 47 países	1.200	15	
	Grupo de productoras de cereales en Mali, Níger, Burkina Faso y Chad	376	16	
	Organizaciones de la Plataforma “Venid ya”	2.000		
	Personas refugiadas y migrantes (Reubicadas desde las islas griegas a España)	1.280	17	
	Familias damnificadas por huracanes en Cuba, República Dominicana y Haití	2.800.000		
	Personas apoyadas por la crisis humanitaria en Yemen	8.000	19	
	Mujeres trabajadoras del hogar en Guipúzcoa	10	20	
	Territorios libres de paraísos fiscales en España	1		
	Municipios	3		
	Diputaciones	3	22	
	Comunidades Autónomas	3		
	Organizaciones socias***	3.619***	3.281**	
	Oxfam**		338*	
	OXFAM Intermón*			
	Organizaciones Comercio Justo	127	30	
	Beneficiarias***	22.000.000***		18.000.000**
	Por OXFAM**			4.000.000*
	Por OXFAM Intermón*			
	Donantes Públicos	40	30	
	Empresas, Fundaciones y Entidades Privadas Donantes	1.497		

¹⁰¹ Traywalker es la carrera solidaria de 100 kilómetros que tiene como objetivo recaudar donativos para facilitar el acceso a agua potable a miles de personas que viven en la pobreza.

Save the Children España	Públicos		Cantidad		Pág.	
	Beneficiarios	Niños y niñas atendidos en emergencias		10.000.000		8
		Niños y niñas en programas de salud		33.000.000		10
		Trabajadores sanitarios		3.100		11
		Niños y niñas en programas de educación		9.700.000		12
		Niños y niñas en programas de protección		3.100.000		14
		Niños en riesgo de exclusión social		+ 8.466		16
		Familias en riesgo de exclusión social		669		
		Niños y niñas participantes en talleres de prevención		1.265		18
		Niños refugiados o migrantes atendidos		1.677		20
Centros escolares***	Profesores y profesoras**		2.825***	44.365**	24	
	Alumnos y alumnas*			644.659*		
Empresas y fundaciones que les apoyan			126		26-31	
UNICEF	Públicos		Cantidad		Pág.	
	Beneficiarios	Niños vacunados contra enfermedades mortales		45% de los del mundo		1
		Niños < 5 años tratados contra la desnutrición		4.000.000		
		Niños y sus familias con agua potable		45.000.000		
		Niños y sus familias con saneamiento adecuado		22.000.000		
		Niños con educación en emergencias		8.800.000		
		Niños con ayuda psicológica en emergencias		3.500.000		
		Niños involucrados en trabajo infantil con ayuda		7.600.000		
		Niños soldado liberados y reintegrados		12.0000		
	Comités Fondos de Naciones Unidas para la Infancia			33		3
	Socios y donante			429.553		
	Empresas, fundaciones y entidades deportivas			+ 300		
	Instituciones y administraciones públicas			64		
	Embajadores, amigos y colaboradores			+ 80		
	Medios de comunicación			+ 100		
Comunidades autónomas con pactos por la infancia			15			
Voluntarios			523			
Seguidores en redes sociales			+ 1.100.000			

Fuente: Elaboración Propia

En un segundo nivel se encuentran aquellos colectivos que reciben mención a lo largo de las explicaciones de determinadas líneas, proyectos u objetivos que se van presentando en los documentos por ser colaboradores, participes de iniciativas, beneficiarios o receptores de las mismas (Tabla 32). Y que además sirven para concretar fuentes de financiación, reforzar la percepción del carácter de la organización o dotar de mayor concreción determinadas actuaciones.

Tabla 32: Otros colectivos mencionados en 2017 por Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF.

Memorias 2017 de Cáritas Española			
Públicos			Pág.
Presidencia de la organización			5
Personas y familias que buscan apoyo			11
Víctimas de trata o de explotación			12
Confederación Cáritas Española	Infancia, adolescencia y familias		13
Banca ética			16
Plataforma Iglesia por el Trabajo decente	Organización Internacional del Trabajo (OIT)		17
Movimiento Sindical Mundial y Movimiento mundial de trabajadores			
Empresas de inserción, cooperativas, centros especiales de empleo y otras entidades de economía social			18
Red Eclesial Panamazónica (REPAM)	Agencia Española de Cooperación al Desarrollo		22
Campos de refugiados			25
Comunidades afectadas por terremotos			29
Víctimas conflictos armados			31
Grupo confederal de observatorios de la realidad			33
Donantes y colaboradores (particulares, entidades privadas, públicas e instituciones religiosas)			35
Grupos parlamentarios	Plataforma DESC		36
Red Migrantes con Derechos	Plataforma Futuro en Común		
Iglesia Católica y conferencia episcopal			39
Colectivos mencionados en los programas (Comunidad gitana, Inmigrantes, Mayores, Mujer, Personas con discapacidad, Personas en situación sin hogar, Inmigrantes Personas privadas de libertad (Reclusos y exreclusos) y (Drogodependencia, VIH-SIDA y salud mental)			43
Empresas e instituciones	Plataforma del Tercer Sector		44
Administración local, autonómica y central	Unión Europea	Entidades economía social	45
Comunidad Cristiana	Organizaciones del Tercer Sector		46
Memorias de Sostenibilidad 2017 de Cruz Roja Española			
Públicos			Pág.
Salvamento marítimo			6
Hacienda Pública y la Seguridad Social			20
Proveedores	Mesa de diálogo civil	Consejo estatal de ONG de Acción Social	24
Plataformas y coordinadoras del Tercer Sector		Consejo de Protección	
Fondo Social Europeo			29
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad		Federación española de Municipios y Provincias	30
Asociación Española de Directivos de Resp. Social.		Observatorio de RSC	50
Asociación Española de Fundraising.		Plataforma de ONG de Acción Social (POAS).	
Club Excelencia en Gestión.		Plataforma de Organizaciones de Infancia.	
Consejo de la Juventud de España.		Plataforma del Tercer Sector (PTS).	
Consejo Estatal de ONG de Acción Social.		Coordinadora de ONG para el Desarrollo.	
Instituto para la Calidad de las ONG.		Plataforma del Voluntariado.	
Red Eur. de Lucha contra la Pobreza y Exclusión Social.		Red Esp. del Pacto Mundial de Naciones Unidas.	

Ministerio de Defensa (asesores jurídicos de las Fuerzas Armadas, alumnos del Cuerpo Jurídico Militar, Oficiales de las Fuerzas Armadas y observadores de misiones de paz. También para personal de la Escuela de Guerra Naval, en cursos de ascenso y adaptación, y personal de las Fuerzas Armadas.	52
Memoria 2017-18 de OXFAM Intermón	
Públicos	Pág.
Gobiernos internacionales	12
Organizaciones de la sociedad civil España	
Organizaciones locales y feministas	18
Euronews (medios de comunicación)	20
Gobierno español, Unión Europea, Administraciones públicas y locales, organismos multilaterales	25
Cooperativas agrícolas de mujeres	
Protectorado de fundaciones de la Generalitat de Catalunya	29
Memoria Anual 2017 Save the Children	
Públicos	Pág.
Personalidades del deporte	17
Gobierno y Grupos políticos	19
Centros asistenciales de inmigrantes en Melilla	21
CETI (Centro de Estancia Temporal de Inmigrantes) en Melilla	
Instituciones públicas	33
La Memoria de UNICEF Comité Español 2017	
Públicos	Pág.
Educadores, comunidades y otros agentes e instituciones	3
Gobierno y todos los partidos	
Personal sanitario	4
Comunidades, Ayuntamientos y colectivos profesionales (España)	

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Principales Inferencias sobre el emisor

La observación de los ítems contemplados en las memorias revela el interés por parte de los emisores en trasladar cinco elementos informativos fundamentales. El primero de ellos, aunque de forma sucinta, consiste en la presentación de la organización y acompañándolo se encuentra el mensaje institucional del cabeza de la misma, ya sea en forma de carta o memorando. La actividad, labor, planes o programas se convierte en el tercer componente sustancial contemplado en los documentos, no solo como listado de actuaciones o partidas presupuestarias de gasto, también como argumentos y aval de los logros alcanzados. De forma más o menos particularizada los diversos públicos de interés ocupan un papel categórico y determinante tanto en la enunciación de programas como siendo objeto de agradecimientos.

En este sentido, dicho apartado en el caso de OXFAM Intermón, Save the Children y Cáritas sirve para poner en valor la labor de fundaciones, empresas colaboradoras, co-financiadores públicos, voluntarios o donantes que apoyan las actividades desarrolladas. Y por último la rendición de cuentas, que avaladas con mención específica a la auditoría de las mismas en todos los documentos excepto en el de UNICEF, con mayor o menor detalle supone el quinto elemento básico y común.

Del desarrollo de contenidos en el cuerpo de la memoria se adivina la utilidad de dichas herramientas para, con mayor o menor acierto, poner en valor la labor realizada, ensalzar los logros, acciones más exitosas y destacar el cumplimiento del compromiso asumido. Un planteamiento informativo que, en casos concretos, omite importantes aspectos y/o incurre en diferencias sustanciales de léxico, orden y presentación que pueden generar dificultades en el reconocimiento de la dimensión de la organización por parte del receptor.

Ejemplo de ello es la Memoria 2017 de Cáritas Española que incide de forma significativa en las acciones y líneas específicas de actuación en el desarrollo de contenido y aún así no es hasta el bloque de rendición de cuentas (apartado 9 “Rendición de cuentas”) cuando se revela la cantidad de actividades en las que se desenvuelve la entidad (Tabla 32). Veinticinco programas que no se ven reflejados a lo largo de lo desarrollado en las 22 páginas de las 48 que configuran la memoria (Tabla 33).

Tabla 33: Apartados y resumen del contenido de los apartados. 3º, 4º, 5º y 6º del índice Memoria 2017 de Cáritas (pp.10-32)

Epígrafe / Título	Subtítulos y clasificación dentro del epígrafe				
3º Acción social	Estrategia Integral para las personas en situación de sin hogar de la confederación de Cáritas Española 2017-2020.				
	Plan Integral de acción con personas migrantes y refugiadas 2017-2018				
	Proyectos dirigidos a la infancia, adolescencia y familias para cortar dinámicas de pobreza familiar.				
4º Economía solidaria	Comercio Justo: Red Interdiocesana de Comercio Justo (RICJ)				
	Mercado Laboral: Programa de empleo				
	La Economía Social				
5º Cooperación Internacional	Derecho a la alimentación		Cultura de Paz		
	Cuidado de la creación		Movilidad humana		
6º Emergencias	Venezuela	México	Cuerno de África	Lago Chad	Rohingya

Fuente: Elaboración propia

Caso contrario ocurre con la Memoria anual 2017 Save the Children que, sin disponer de índice, fija la identificación de puntos mediante títulos destacados de los que se extraen nueve líneas de actuación (Tabla 34). A través del desarrollo de contenidos se revelan innumerables actividades y territorios de actuación, pero no se expresan de forma concreta los cuatro pilares en los que opera la organización, salvo que se consulte el informe de auditoría. Un hecho que dificulta obtener una perspectiva clara y global pese a las 18 páginas dedicadas a este respecto de las 34 que componen la memoria. Además, en la presentación de gastos por programa se recogen cinco: salud y nutrición, pobreza infantil, incidencia en políticas de infancia, protección y educación (2018, p.33).

Tabla 34: Apartados y resumen del contenido de los apartados. 5º- 13º Memoria anual 2017 Save the Children (pp.8-25)

Títulos destacados	Subtítulos y programas desarrollados			
Emergencias	Sequia en el Cuerno de África	Escalada de violencia en Rohingya		Terremotos en México
Salud	Recién Nacidos	Neumonía		Nutrición
Educación	Temprana	Primaria	En emergencias	Profesional
Protección	Reunificación Familiar	Espacios seguros para la Infancia		Matrimonio Infantil
Pobreza infantil en España	El Programa de CAIXAPROINFANCIA		Campamentos de Verano	
Violencia contra la infancia	Prevención contra el acoso y el ciberacoso	Una ley que proteja a la infancia de la violencia	Escuela de madres y padres	
Migraciones	Nuestro trabajo en Melilla	Recuerdo al gobierno su compromiso con los refugiados		
Incidencia política	Actos de calle	Encuentros con grupos políticos		
C. Escolares	Kilómetros de Solidaridad	Día del libro solidario	Escuelas infantiles	

Fuente: Elaboración propia

La Memoria 2017-2018 de OXFAM Intermón, dedica 10 de sus 32 páginas al tercer apartado “¿Qué hemos hecho?” en el que se apuntan cuatro líneas de actuación fundamentales (Tabla 35) avaladas con ejemplos, acciones concretas y detalle de los países en los que se han hecho efectivos, pero sin embargo no coinciden con la tipificación utilizada para definir los programas en el quinto punto “¿Cómo gestionamos?” (Tabla 29 y Figura 32) y que además pueden confundirse con las causas por las que la organización trabaja (Figura 33) y el cuarto apartado “¿Dónde trabajamos?”.

Tabla 35: Resumen de contenido del apartado “3º ¿Qué hemos hecho?” Memoria 2017-2018 de OXFAM Intermón (pp.12-21)

Subtítulo	Desarrollo y ejemplos de acciones concretas	
Aseguramos alimentos y trabajo digno	Agricultura y sistema alimentario	
	Prevención y gestión de crisis alimentarias	
	Desafío de normas sociales rígidas.	
Proporcionamos agua para salvar vidas	Provisión de agua, saneamiento y comida en Campos de refugiados o desplazados.	
	Exigencia al Gobierno Español para cumplir el compromiso de acogida de personas refugiadas.	
	Asistencia y prevención para la sequía, los huracanes o terremotos.	
	Denuncia ante organismos internacionales, autoridades locales y gobiernos nacionales.	
Defendemos los derechos de las mujeres	Lucha contra la desigualdad de género para construir un mundo sin pobreza.	
	Campañas e informes para la visibilización y denuncia de la violencia machista.	
	Apoyo para que puedan acceder a un trabajo decente y salarios justos y equitativos, además de promover su participación política.	
Reducimos la desigualdad	Trabajo en 13 países (Latinoamérica y África)	Enmienda para el incremento del gasto público en vivienda (Rep. Dom.)
		Prohibición de la minería metálica a cielo abierto, subterránea y artesanal (El Salvador)
	Acceso equitativo y el control sobre recursos productivos (África).	
	Defensa de sistemas fiscales justos, transparentes, equitativos y libres de paraísos fiscales.	

Fuente: Elaboración propia

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN	94.398.869 €
Cooperación Internacional	78.265.239 €
- Desarrollo	48.861.990 €
- Humanitaria	29.403.250 €
Campañas de sensibilización	8.976.687 €
Comercio justo y Segunda Oportunidad	7.156.943 €

Figura 32. Cierre del ejercicio 2017-2018 OXFAM Intermón. Extracto alusivo a programas. Fuente: OXFAM Intermón (2018, p.25).






DESDE OXFAM INTERMÓN TRABAJAMOS EN LAS CAUSAS DE:
 Salvar vidas
 Alimento y trabajo digno
 Derechos de las mujeres
 Reducir la desigualdad
Y CON ORGANIZACIONES DE:
 Comercio justo

Figura 33. Causas de trabajo. Fuente: OXFAM Intermón (2018, p.22).

Por otro lado, la alusión directa en programas y líneas de actuación a “Cooperación Institucional” (Cruz Roja Española, 2018, p.10); “Reuniones con el Gobierno y partidos [...]” (UNICEF, 2018, p.3); “Sensibilización e incidencia política” (Mazars, 2018, p.50) en el caso de Save the Children; la pertenencia de Cáritas Española a la Plataforma Iglesia por el Trabajo decente acudiendo a la Jornada Mundial por el Trabajo Decente celebrada el 7 de octubre y convocada por el por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2018, p.17); y la exposición de acciones por parte de OXFAM

Intermón como “Denunciamos al Gobierno español ante la Comisión Europea por incumplir la cuota de acogida de personas refugiadas” (2018:12), son solo algunos ejemplos que revelan la posibilidad de evaluación en el modelo de la “Incidencia e influencia sobre los gobiernos”. Al igual que sitúa como público a las organizaciones sindicales como stakeholders afines.

Todas las identidades observadas sitúan a las personas en el centro pero comprobamos como en el desarrollo de contenidos, la utilización de criterios imperantes como la incidencia de territorios, públicos, circunstancias o acciones y objetivos, revelan las prioridades informativas de cada organización. Cruz Roja Española centra la atención en los procesos y alineamiento con sus valores, Cáritas y Save The Children destinan la mayor parte del contenido a ejemplificar en qué han consistido determinadas actividades y OXFAM Intermón y UNICEF dedican mayor nº de páginas a los públicos.

En cuanto a los términos en los que se presenta la organización, se evidencia en algunos documentos la ausencia total o parcial de aspectos determinantes como misión, visión y valores. Información que sí se recoge en las diversas webs corporativas. Además, colocar en paralelo las misiones y visiones de las diferentes entidades y destacar las repeticiones o expresiones parejas, revela que la retórica utilizada no favorece la diferenciación porque como apuntaba Balas “para poder comunicar adecuadamente, lo primero es tener una clara autodefinición” (2010, p.734).

Tabla 36: Expresiones destacada Misión y Visión Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF.

Documentos	MISIÓN	VISIÓN
Memoria 2017 de Cáritas Española y www.caritas.es (2018)	“La misión de Cáritas Española, como acción de la comunidad cristiana, es promover el desarrollo integral de las personas y los pueblos, especialmente de los más pobres y excluidos ” (2018, p.39).	“[...] Ser testimonio del amor de Dios y de la fraternidad de la comunidad cristiana con todas las personas, en especial con las más empobrecidas y excluidas, optando por una sociedad más solidaria, justa y participativa [...] ” (2018, p.40).
Memoria de Sostenibilidad 2017 de Cruz Roja Española (2018)	“ Estar cada vez más cerca de las personas vulnerables en los ámbitos nacional e internacional, a través de acciones integradas , realizadas esencialmente por voluntariado y con una amplia participación social y presencia territorial” (2018, p.9)	“[...] como organización humanitaria de carácter voluntario, fuertemente arraigada en la sociedad, dará respuestas integrales a las personas vulnerables desde una perspectiva de desarrollo humano y comunitario reforzando sus capacidades individuales en su contexto social” (2018, p.9).

<p>OXFAM Intermón www.oxfamintermon.org/es (2018)</p>	<p>“Somos personas que formamos parte de un movimiento global y luchamos junto a las poblaciones desfavorecidas para erradicar la injusticia y la pobreza. Queremos que todas las personas puedan ejercer sus derechos y disfrutar de una vida digna”.</p>	<p>“Queremos un mundo sin pobreza, donde las personas puedan influir en las decisiones que afectan a sus vidas, ejercer sus derechos, en el que todos los seres humanos sean valorados y tratados con equidad”.</p>
<p>Save the Children www.savethechildren.org (2018)</p>	<p>“Inspirar avances relevantes en la forma en que el mundo percibe, convive y trata a niñas, niños y adolescentes a fin de generar cambios inmediatos y duraderos en sus vidas”.</p>	<p>“Un mundo en el que cada niño, niña y adolescente pueda ejercer su derecho a la supervivencia, a la protección, al desarrollo y a la participación”.</p>
<p>La Memoria de UNICEF Comité Español 2017 y www.unicef.es (2018)</p>	<p>“[...] conseguir que los más de 7.000 millones de habitantes del planeta conozcan y defiendan los derechos de la infancia en todo momento y en todo lugar”.</p>	<p>“[...] contribuimos a construir un mundo mejor para la infancia con éxitos como [...] (procede a enumerar datos concretos)” (2018, p.2).</p>

Fuente: Elaboración propia

La misión de Cruz Roja Española y OXFAM Intermón se establece en términos de proximidad e inclusión de los beneficiarios. Al igual que UNICEF que ensalza la acción común. Al reivindicar el trabajo de todos (organización, beneficiarios y sociedad en general). Cáritas y Save the Children por su parte centra su discurso en su tarea como agentes preceptores e inspiradores.

En cuanto a la visión, Cáritas Española, Cruz Roja Española y OXFAM Intermón apelan a un “mundo mejor”, constituido por individuos capaces y con derechos invulnerables, cuyos pilares radiquen en la justicia y la solidaridad. Save The Children y UNICEF se expresan en los mismos términos, pero poniendo el foco en la infancia, incluyendo la primera las aspiraciones y la segunda sirviendo como introducción a datos específicos respecto de cómo alcanzarla. Enunciado de introducción en el caso de UNICEF que puede considerarse una síntesis de lo expuesto por Save The Children.

Y lo mismo ocurre con los valores (Tabla 37) cuya redacción en torno al ser humano y su empoderamiento, podría sintetizarse en tres términos básicos que aglutinan mayoritariamente los principios que las organizaciones aluden: Solidaridad, integridad y transparencia.

Comprobamos como al amparo del concepto solidaridad por tratarse como apunta la RAE de la “adhesión o apoyo incondicional a causas o intereses ajenos, especialmente en situaciones comprometidas o difíciles”, pueden situarse: la motivación y fomento del voluntariado, el compromiso, la cooperación, la inclusión, la colaboración, la participación, el respeto o la atención.

Entendida la integridad como sinónimo de entereza moral, de ella emanan todas aquellas actitudes que se suponen beneficiosas para la organización, pero sin afectar a intereses de terceros. De la enunciación por parte de las distintas entidades se localizan: la austeridad, la creatividad, la exigencia, la abstención en caso de conflicto, la prevención de riesgos laborales, la prohibición de competencia desleal, la legalidad, la confidencialidad, la justicia, la conducta ética, la lealtad y buena fe, el espíritu de mejora y la eficiencia.

Por último, asociadas a la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza como actitud pública en pro de la demostración de la realidad de los hechos sin incurrir en omisiones u ocultaciones.

Tabla 37: Valores de Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, Save The Children y UNICEF.

Documentos	Valores
Memoria 2017 de Cáritas Española	Centralidad de la persona, Solidaridad, Justicia, Participación, Austeridad, Espíritu de mejora y Transparencia (2018, p.40).
Memoria de Sostenibilidad 2017 de Cruz Roja Española	Conducta ética, Legalidad, Lealtad y buena fe, Compromiso, Eficiencia y participación, Motivación y fomento del voluntariado, Cooperación y solidaridad, Abstención en caso de conflicto de intereses, Transparencia e integridad de la información, Confidencialidad, Prohibición de competencia desleal y Prevención de Riesgos Laborales (2018, p.16-17).
Memoria 2017-18 de OXFAM Intermón	Empoderamiento, Transparencia e Inclusión (2018, p.5).
Save the Children www.savethechildren.org (s.f)	Rendición de cuentas, Exigencia, Colaboración, Creatividad e Integridad
UNICEF Comité Español www.unicef.es (s.f)	Atención, Respeto, Integridad, Confianza y Rendición de cuentas

Fuente: Elaboración propia

La atención a los recursos gestionados y colectivos implicados revela la clara dicotomía existente en la procedencia (pública y/o privada) de fondos para el ejercicio de la labor de las

entidades y el claro papel de las administraciones como principales agentes de financiación. Igualmente la clasificación por niveles en cuanto a públicos, permite comprobar la repetición y solapamiento de cifras en determinadas ocasiones, la ausencia de públicos en otras y la clara convergencia entre líneas de actuación, recursos y públicos en la determinación de la estructura informativa de las memorias estableciendo diversas combinaciones: Cáritas presenta los recursos invertidos por programas; Cruz Roja Española determina su propio mapa de públicos considerando el impacto que estos tienen sobre la organización y aúna planes y programas con el número de beneficiarios por cada uno; OXFAM Intermón, aunque expone los beneficios de acciones concretas, en el cierre del ejercicio despliega las partidas de gastos en términos de programas, momento en el que se revelan también públicos hasta el momento no contemplados (Gobierno Español, Unión Europea, Administraciones públicas y locales y Organismos multilaterales por ser las principales fuentes de financiación); UNICEF y Save the Children asocian las acciones a beneficiarios, pese a que en el caso de esta última carece de información específica relativa a socios, donantes y voluntarios.

Asimismo, las referencias continuas a los lugares en los que se aplican las líneas o a la procedencia de los beneficiarios, revelan como atributo a evaluar la proyección internacional.

Finalmente, pese la inversión realizada en prácticas de comunicación¹⁰¹ y a incluir en sus programas actividades vinculadas a este respecto solo Cáritas incluye un apartado destinado a “Comunicación” y aunque todas indican su tenencia de redes sociales con los iconos correspondientes, únicamente UNICEF contempla y cuantifica los seguidores en redes sociales en la definición de públicos.

¹⁰¹ Cruz Roja Española menciona Campañas dirigidas a la población y Medios de comunicación (2018, p.24) pero sin embargo no presenta importe específico al respecto. Cáritas invierte 4.436.420€, un 1,3% de sus recursos a Comunicación, Incidencia y Sensibilización (2018, p.43) Oxfam Intermón destina 8.976.687€ a campañas de sensibilización (2018, p.25) Save The Children destina a la Comunicación y captación de fondos 10.387.390€ (Mazars, 2018,p.51). Y UNICEF invierte un 23% de los ingresos que ascienden a 91.327.830€ a acciones de captación y los contempla programas de sensibilización como parte del 72,3% destinado a Programas y proyectos de cooperación internacional y emergencias en países en desarrollo, y programas de sensibilización y políticas de infancia en España (2018, p.3).

Índice del capítulo 8

8.1.	Introducción	203
8.2.	Objetivos, metodología y muestra	203
8.3.	Dimensiones y atributos configuradores de reputación del TSAS	204
8.4.	Públicos de interés para las entidades del TSAS	213
8.5.	Metodología y pesos	221
8.6.	Exposición para la valoración y validación del modelo para la evaluación de la reputación de entidades del TSAS	227

Capítulo 8

Presentación de resultados y conclusiones iniciales de la FASE I y FASE II para su contraste con expertos (FASE III).

8.1. Introducción

Desarrollada la comparación cualitativa de atributos, variables y públicos de Merco y RepTrak, origen de los resultados presentados en 2018 (Capítulo 6 - FASE I) y localizadas las variables asociadas a la información proporcionada en las memorias anuales de Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, UNICEF y Save the Children (Capítulo 7 - FASE II); se emprende la traducción y objetivación del método, que persigue el contraste de resultados con expertos respecto de la propuesta de los tres elementos imprescindibles para desarrollar cualquier herramienta de medición de reputación: las dimensiones compuestas por variables y atributos que configuran dicho activo, los públicos y la metodología utilizada (pesos).

8.2. Objetivos, metodología y muestra

Siguiendo los capítulos que preceden; síntesis de la muestra, metodología, objetivo general y específicos, se recoge el proceso de la tercera fase del marco empírico.

Tabla 38: Objetivos, metodología y muestra del Capítulo 8

FASE III
Objetivo general: Contraste y localización de tendencias con expertos respecto a la propuesta del modelo para la medición de la reputación en el TSAS.
Objetivos específicos Exposición y valoración de la pertinencia de las dimensiones y atributos configuradores de reputación. Exposición y valoración de la importancia de la propuesta de stakeholders. Exposición y valoración en términos de acuerdo con el sistema de evaluación y pesos.
Metodología: Cualitativa. Escala de Likert (método de evaluaciones sumarias). Preguntas de escala que establece una gradación en la respuesta de aceptación o rechazo en términos de pertinencia, importancia y acuerdo.
Muestra: Equilibrada según Expertos.

Fuente: Elaboración Propia

8.3. Dimensiones y atributos configuradores de reputación del TSAS

Se encuentran en ambos monitores en 2018, siete dimensiones configuradoras de la reputación que aunque con nombres diferentes, refieren elementos fundamentales de la misma como fenómeno multidimensional, poliocular y comparativo. Una visión del término que ambos monitores alcanzan al determinar dimensiones compuestas por atributos o variables y que, se asume como el mejor sistema para proceder a la traducción dado el aval del éxito, perdurabilidad en el tiempo y consolidación de sendas herramientas.

Rescatamos en este punto la configuración de los sistemas tomados como referencia (Capítulo 6 - FASE I) para las que se propone la traducción a la idiosincrasia, lenguaje y filosofía del TSAS con el fin de responder a los intereses, exigencias y demandas de sus stakeholders. Por este motivo, se coloca el punto de partida en el plano de la conducta y el deber.

Tanto Merco (2018) como RepTrak (2018) incorporan la dimensión de “Ética y Responsabilidad Corporativa” e “Integridad” respectivamente, compuestas ambas por atributos y variables como el compromiso con la comunidad, la transparencia o la responsabilidad. Una dimensión que no se extrapola como tal a la propuesta para la monitorización de la reputación en el TSAS, pues ha de ser un atributo implícito y transversal a cada una de las dimensiones.

Consecuencia de ello, las variables y/o atributos que las determinan (Tabla 39), se integran como aspectos configuradores, y sujetos a valoración, en parte de las dimensiones para la generación del modelo que nos ocupa. Y lo mismo ocurre con la dimensión “Innovación” contemplada por parte de RepTrak (2018), al considerarse un atributo íntimamente ligado a la filosofía de las entidades del TSAS en tanto en cuanto esta capacidad se incorpora al proceder en el ejercicio de la actividad, a los sistemas de comunicación o a la adaptación a las circunstancias, entre otros.

Tabla 39. Extracto de dimensiones y variables/ atributos de Merco y RepTrak (2018)

Merco (2018)		RepTrak (2018)	
Dimensión	Variables a considerar	Dimensión	Atributos
Ética y Resp. Corporativa	Compromiso con la comunidad. Resp. social y medioambiental.	Integridad	Comportamiento ético. Uso responsable del poder. Abierta y transparente.
	Transparencia informativa. Eficacia en la comunicación corp. Acierto en la estrategia emp. Equipo directivo.		
		Innovación	Empresa innovadora. Fácil Adaptación al cambio. Lanza prod/serv innovadores.

Fuente: Elaboración propia

Ambas herramientas contemplan entre sus dimensiones aspectos relativos a los resultados económicos o las finanzas atendiendo fundamentalmente a variables en términos de rentabilidad o beneficios. En este sentido, para las entidades del TSAS se propone la dimensión **Rendición de cuentas** (Tabla 40), en primer lugar por tratarse de un elemento común en todas las memorias de las organizaciones objeto de estudio y en segundo lugar, por el necesario hincapié en la importancia de las implicaciones del concepto “rendición”, que en la segunda acepción recogida por la RAE incorpora la utilidad.

Así, más allá de la rentabilidad, los buenos resultados y el potencial de crecimiento en términos financieros contemplados por RepTrak (2018), y el acierto en la estrategia empresarial y la proyección de beneficios a corto y medio plazo en términos de resultados económico-financieros advertidos por Merco (2018); si se atiende a las entidades del TSAS, el foco se centra en sus grandes retos: La capacidad para captar recursos, la claridad en la exposición

de las características y procedencia de los mismos, la conveniencia del destino de las partidas presupuestarias y la continua búsqueda de acciones para la optimización y mejora del rendimiento. Variables que responden a las exigencias de transparencia y exquisitez procedimental requeridas a estas organizaciones porque habilitan su operatividad, manifiestan el carácter innovador e íntegro de la organización y, a su vez, proporcionan inferencias respecto del “Gobierno corporativo” (Merco, 2018). Un gobierno, que se agrega como objeto de monitorización al modelo propuesto en la dimensión de liderazgo que se presentará más adelante.

Supeditado a la imperiosa necesidad de reforzar la confianza y otorgar garantías de la metódica actuación, se añade en este bloque la publicación de auditorías y el fácil acceso a las mismas, admitiendo la importancia de la calidad de la información proporcionada y la credibilidad de gestión que designa Merco (2018).

Tabla 40: Localización y traslación de la 1ª dimensión

Merco 2018	Dimensión	Variables a considerar
	Result. Económico- Financieros	Proyección de beneficios a corto y medio plazo. Acierto en la estrategia empresarial. Gobierno corporativo. Calidad de la información que proporciona. Credibilidad y calidad de su gestión.
RepTrak 2018	Dimensión	Atributos
	Finanzas	Rentable. Buenos resultados. Potencial de crecimiento.
Adaptación al TSAS	Dimensión	Variables y/o atributos
	Rendición de cuentas	Capacidad para captar fondos. Exposición clara de las características y procedencia de los recursos. Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias. Acciones para la optimización de recursos y mejora del rendimiento. Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas.

Fuente: Elaboración propia

La oferta, se convierte en la segunda de las dimensiones que ambos monitores contemplan atendiendo al sentido más económico del término; como el conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado, considerando la calidad del bien o servicio prestado y la respuesta frente a los adquirientes de los mismos.

Sin embargo, dado que las entidades del TSAS, en esencia, no se supeditan a la prestación de servicios o productos a cambio de un beneficio económico, el foco ha de colocarse en el plano de la **Actuación** y su **alcance** (Tabla 41), porque la contribución a la mejora social y reducción de desigualdades determina la idiosincrasia de las mismas. Una dimensión que remite en su composición a la integración de aquellos aspectos contemplados por Merco (2018) como “Ética y contribución al país” y de RepTrak (2018) asociados a la “Ciudadanía”, considerados en ambas herramientas como la contribución de las corporaciones a la mejora de la sociedad. Se traducen por tanto, a términos de líneas de actuación, aquellas variables que aluden a la “Calidad de la oferta comercial” (Merco, 2018) y “Oferta” (RepTrak, 2018) por referirse al objeto de intercambio. En el planteamiento de los atributos y variables del nuevo modelo se integran: la calidad, el respeto, la capacidad de respuesta y la búsqueda de la satisfacción no solo de los usuarios/beneficiarios, también de aquellos otros stakeholders relacionados con el desarrollo de la actividad organizacional. Una actividad alineada con la misión, una definición clara de las líneas de actuación, el seguimiento y control de las actuaciones y la ética integrada en la gestión, permitirá determinar aspectos íntimamente vinculados con la implementación de sistemas de gestión de calidad, tan arraigados en el TSAS, y con la transparencia que exhorta de la coherencia.

Al igual que las corporaciones dedican inmensa parte de su exposición informativa a presentar las características, bondades de sus productos o servicios y comunicar su carácter ético y contributivo para con el entorno en el que operan; las entidades del Tercer Sector de Acción Social, emplean un importante espacio en las memorias¹⁰³ con el fin de clarificar y exhibir sus planes, programas y el alcance territorial de estos. Y puesto que la acción no puede disociarse de la trascendencia e influencia de la misma, la permeabilidad de la actuación en términos de alcance geográfico, de la población y del medio implica contemplar: la internacionalización por su importancia en el TSAS; la capacidad para generar sinergias porque de ella en muchas ocasiones depende la apertura a otros ámbitos y la integración de otros sectores; y el compromiso asumido con la comunidad en la que operan, dedicando esfuerzos al cuidado del medioambiente y mejora de la sociedad, más allá de los usuarios/beneficiarios definidos en su misión y en línea con los objetivos establecidos.

¹⁰³ De las 48 pág. de la memoria de Cáritas, 22 se destinan a este contenido; 20 de las 69 del documento de Cruz Roja; 12 de las 32 que configuran la de OXFAM Intermón, en el caso de UNICEF 3 de las 16 pág.; y 20 de las 34 pág. generadas por Save the Children.

Tabla 41: Localización y traslación de la 2ª dimensión

Merco 2018	Dimensión	Variables a considerar
	Calidad de la oferta comercial	Calidad del producto-servicio. Respeto a los derechos del consumidor.
RepTrak 2018	Dimensión	Atributos
	Oferta	Relación calidad-precio. Responde por la calidad. Calidad de productos y servicios. Satisface necesidades del cliente.
Merco 2018	Dimensión	Variables a considerar
	Ética y contribución al país	Compromiso Ético, Transparencia y Buen Gobierno. Compromiso con el país. Compromiso con la comunidad.
RepTrak 2018	Dimensión	Atributos
	Ciudadanía	Protege el medioambiente. Contribuye a la sociedad. Apoya causas sociales.
Adaptación al TSAS	Dimensión	Variables y/o atributos
	Actuación y Alcance	Actividad alineada con la misión. Clara definición de las líneas de actuación. Seguimiento y control de las actuaciones. Ética aplicada a la gestión. ----- Participación en iniciativas de partnerariado. Internacionalidad. Compromiso con la sociedad y el medioambiente.

Fuente: Elaboración propia

“Reputación interna” y “Trabajo” como dimensiones respectivas a Merco (2018) y RepTrak (2018), contemplan la capacidad manifiesta de las corporaciones para generar lugares de trabajo favorables. No obstante, en el caso del TSAS, la dimensión no puede quedar reducida a la retribución de la ocupación, pues existen diversos stakeholders que favorecen el perfecto funcionamiento de la organización y no todos reciben retribución económica. Consecuencia de ello, se adopta la terminología **Reputación Interna** (Tabla 42) para la propuesta de la tercera dimensión por reflejar la pertenencia a la entidad de que se habla.

La dicotomía de la dimensión se hace evidente en la medida que las variables configuradoras reparan por un lado en aquellos aspectos que afectan al personal asalariado y por otro, en aquellos que suponen el refuerzo de la pertenencia de aquellos grupos clave para el

funcionamiento de la organización pero que sin embargo no obtienen retribución.

Por tanto, a efectos de valorar la calidad laboral se contempla la justicia salarial, la igualdad de oportunidades, la inversión en la formación y progreso de los empleados, al igual que la estabilidad laboral. Una estabilidad que pone de manifiesto la capacidad de la organización para generar relaciones a largo plazo no solo con el personal asalariado, también con el voluntariado por estar íntimamente ligada a las variables enunciadas en términos de continuidad del voluntariado y el interés por su formación e integración en la entidad.

De este modo, la consulta respecto a la estabilidad laboral, la continuidad del voluntariado y los esfuerzos en formación, aproximará la forma en que las entidades del TSAS entienden la relevancia de uno de los principales recursos de la organización, los recursos humanos.

Tabla 42: Localización y traslación de la 3ª dimensión

Merco 2018	Dimensión	VARIABLES A CONSIDERAR
	Reputación interna	Calidad laboral.
RepTrak 2018	Dimensión	ATRIBUTOS
	Trabajo	Igualdad de oportunidades. Bienestar empleados. Sueldo Justo.
Adaptación al TSAS	Dimensión	VARIABLES Y/O ATRIBUTOS
	Reputación interna	Salario Justo. Igualdad de Oportunidades. Formación y progreso de los empleados. Estabilidad laboral. ----- Continuidad del voluntariado. Formación y sistemas de integración del voluntariado.

Fuente: Elaboración propia

Si la tercera dimensión propuesta para la medición de la reputación en el TSAS, asumía la terminología de Merco (2018), como propuesta de dimensión de valoración y/o evaluación de las capacidades y habilidades directivas, se toma como ideal la noción de **Liderazgo** (Tabla 43) propuesta por RepTrak (2018), dadas las implicaciones de ejemplaridad, habilidad para generar comunidad, autoridad e influencia que el ejercicio del cargo requiere.

Con independencia de la forma de dirección, ya sea un patronato (fundación) o equipo (asociación) la figura de la o el cabeza visible de la organización ha de resultar inspiradora y contar con el apoyo de los grupos de interés. Se trate de una estructura de presidencia o de dirección, la ejemplaridad y la honestidad ha de estar presente no solo en estas figuras, también en los cargos intermedios y miembros de los equipos implicados en la toma de decisiones.

Reflejo de la labor de dirección contribuyendo a dimensionar el trabajo y definir las funciones, se incorpora la valoración respecto de si la estructura de la entidad es clara y organizada; también la obtención de sellos o acreditaciones íntimamente ligados a la eficacia en la gestión, por tratarse de herramientas en las que las organizaciones buscan pautas y directrices para dar respuesta a las demandas y los grandes retos; la ética y transparencia informativa como principio de actuación para hacerse extensible a todos los niveles y para con todos los públicos de la entidad; y finalmente en relación con el ejercicio, la independencia y la visión. Esta última en respuesta al cumplimiento de las expectativas generadas en torno a las entidades del TSAS, que como actores sociales, deben ejercer como grupos de control y de presión con el objetivo de alcanzar su propósito de reducir desigualdades y mejorar el entorno cumpliendo con su visión.

Asociada a la visión, la variable independencia se supone determinante en tanto en cuanto un elevado porcentaje de los fondos que reciben las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social provienen de subvenciones. Se trata de comprobar en qué medida, la procedencia de recursos de fondos públicos, afecta a la actuación y denuncia por parte de las organizaciones y supedita o condiciona el alcance de la visión y el libre ejercicio .

Tabla 43: Localización y traslación de la 4ª dimensión

Merco 2018	Dimensión	Variables a considerar
	Dirección y Gestión	Calidad de la gestión empresarial. Innovación. Estrategia competitiva.
RepTrak 2018	Dimensión	Atributos
	Liderazgo	Bien organizada. Excelentes directivos. Líder fuerte y respaldado. Visión clara de su futuro.
Adaptación al TSAS	Dimensión	Variables y/o atributos
	Liderazgo	Líder inspirador y respaldado. Directivos honestos y ejemplares. Estructura clara y bien organizada. Sellos y acreditaciones. Ética y transparencia informativa. Independencia y visión clara.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se asume la dimensión de **Comunicación** (Tabla 44), que lejos de la propuesta de Merco (2018), centrada en el ámbito digital, se extiende a cualquier ámbito en el caso del TSAS por tratarse de un imperativo, cumplir con la máxima del ejercicio constante de interrelación con todos los públicos, a través de las diversas vías, medios y canales para la generación de confianza.

Una máxima, que como punto de partida para la propuesta de atributos, se sitúa ante la tenencia por parte de las entidades del TSAS de un firme y claro propósito, por lo que su efectividad para revelarlo con la misma intensidad que se manifiesta en los documentos, pasa por disponer de una estrategia de comunicación integrada y transversal, así como un discurso sólido y coherente, que se reconozca precisamente de esta manera. Además, evaluar la estimación de la apertura al diálogo de la organización, la utilidad de la información y la facilidad de acceso a la misma, permitirá revelar claros síntomas de la transparencia informativa y su capacidad para afrontar las crisis. E incorporar la variable creatividad a la dimensión, fruto de la innovación que debe empapar a las organizaciones, dará habida cuenta de su habilidad para impactar, puesto que como actores relevantes de la sociedad, esta puede convertirse en una excelente herramienta catalizadora de soluciones ágiles e imaginativas.

Tabla 44: Localización y traslación de la 5ª dimensión

	Dimensión	Variables a considerar
Merco 2018	Comunicación digital	Eficacia de su gestión en comunicación digital. Ética (honestidad y transparencia). Innovación en comunicación digital.
Adaptación al TSAS	Comunicación	Estrategia de comunicación integrada y transversal. Discurso sólido y coherente. Apertura al diálogo (Capacidad de atención y respuesta). Utilidad de la información proporcionada. Facilidad de acceso a la información. Creatividad.

Fuente: Elaboración propia

Si el análisis de las memorias (Capítulo 7 - FASE II) revelaba cinco elementos informativos fundamentales, la configuración de las dimensiones integra inevitablemente la materialización de la voluntad informativa manifestada por las organizaciones del TSAS a través de estos documentos.

El primero de los apartados referente a la presentación de la organización encuentra su verificación en las dimensiones de Actuación y Alcance, Liderazgo y Reputación Interna. Dimensiones, las de Liderazgo y Actuación y Alcance, que a su vez sirven para ratificar, respectivamente: el mensaje institucional situado al inicio del documento, ya sea en forma de carta o memorando, autoría del presidente o el director; y la actividad, labor, planes o programas.

Con mayor o menor pormenorización, los diversos públicos de interés ocupan un papel determinante tanto en la enunciación de programas como siendo objeto de agradecimientos por lo que su revisión se alinea con la dimensión de Comunicación, siendo esta, herramienta de escrutinio del comportamiento y la información presentada del documento completo.

Finalmente, la dimensión Rendición de Cuentas incorpora el quinto elemento básico detectado en las memorias correspondiente a la presentación de las partidas presupuestarias con mayor o menor detalle.

8.4. Públicos de interés para las entidades del TSAS

Si bien es cierto que para categorizar los públicos matriz en términos de homólogos, recurrir a la propuesta básica de stakeholders de Freeman (1984) y las variaciones que han surgido con posterioridad permitiría establecer una propuesta simplificada (Figura 34); la traducción literal desde los sistemas de medición estudiados (Capítulo 6), no se presenta posible.

La imposibilidad de traducir literalmente, radica en la naturaleza del sector y la peculiaridad de las relaciones que establecen las entidades del TSAS con sus stakeholders. La condición de los diversos colectivos así como los heterogéneos e innumerables grupos con los que las organizaciones del TSAS se relacionan y contemplan en sus memorias (Capítulo 7), obliga a establecer públicos matriz para proceder a continuación a su descomposición en colectivos, tanto por sus características definitorias como por el tipo de relación que establecen con la organización por cuestiones de continuidad, afinidad u aportaciones, como se recoge en el Capítulo 3.

Además, atendiendo a la literalidad de la tipificación, la propuesta de análogos solo admite establecer ciertas equivalencias con Merco (2018) porque pese a que RepTrak (2018), aplica la metodología multistakeholder, la presentación de resultados de este modelo, refiere a la sociedad en general equilibrando la muestra por razón de sexo y edad. Merco (2018) coincide con el esquema básico de Freeman (Figura 34), al contemplar gobierno; clientes; empleados; miembros de comités de dirección que podrían responder a la figura de los accionistas; y numerosos colectivos configuradores de la sociedad civil como analistas financieros, ONG, sindicatos, asociaciones de consumidores, catedráticos, expertos en RSC, estudiantes universitarios, antiguos alumnos de escuelas de negocio, directores y expertos en RRHH o head-hunters. Pero igualmente, permite aumentar la simplificación expuesta al añadir públicos que han de ser atendidos como matriz para el modelo propuesto como: la figura de los líderes de opinión y los medios de comunicación, pues incorpora periodistas de información económica, medios digitales, *influencers* y *social media manager* y usuarios con influencia básica.

Igualmente, si realizamos una simplificación reduccionista atendiendo al papel y relación de intercambio que se produce entre la organización y sus públicos de interés, en términos

de homólogos podría establecerse la siguiente equivalencia (Figura 34). No obstante, son diversos los que quedan excluidos de los localizados tras la consideración de las publicaciones de Araque y Montero (2006), Balas (2010) y Maguregui, et al., (2019) en el Capítulo 3, y numerosos los colectivos que, contemplados en las memorias, no encuentran representación en dicha simplificación.

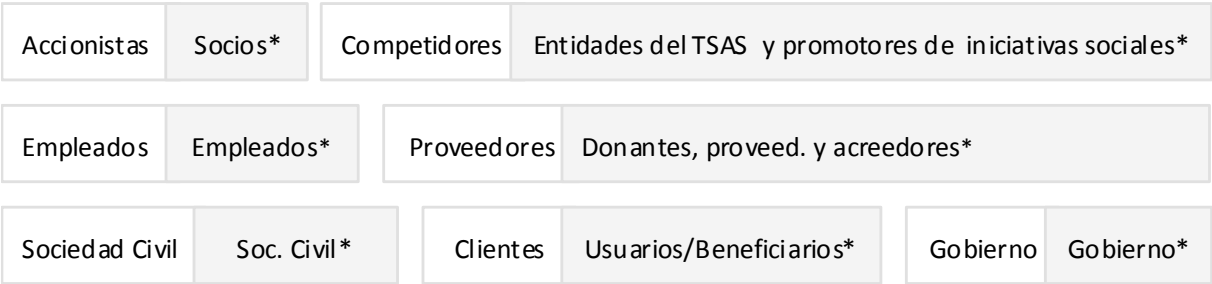


Figura 34: Exposición simplificada en términos de homólogos Freeman (1984)- TSAS* Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45. Públicos localizados en el Capítulo 3 vs Públicos propuestos para el modelo

Determinación de Stakeholders			
Previo al análisis de memorias		Posterior al análisis de memorias	
1	Directivos, Patronos, y Socios	1	Dirección
2	Empleados	2	Trabajadores y voluntarios
3	Voluntarios	3	Socios y colaboradores
4	Colaboradores	4	Donantes y participantes
5	Beneficiarios	5	Beneficiarios
6	Clientes	6	Proveedores y acreedores
7	Acreedores y proveedores	7	Competencia
8	Competidores	8	Gobierno
9	Sector Público (Admón.)	9	Especialistas en el TSAS
10	Sociedad	10	Líderes de opinión
11	Medios de Comunicación	11	Medios de comunicación
		12	Sociedad civil

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de las memorias pone de manifiesto aproximadamente 200 colectivos, resultado de un sector en el que la heterogeneidad de públicos y la polisemia para su definición es recurrente. Sin embargo, este hecho que por un lado dificulta la extracción de públicos matrices de forma ágil, sí favorece la detección para la composición de los mismos. Por ello y consecuencia del análisis de dichos documentos, se señalan las variaciones más significativas respecto de los stakeholders

extraídos tras el Capítulo 3 (Tabla 45), dando lugar a la enunciación de los públicos matrices del modelo y los colectivos que los componen por las razones que a continuación se recogen.

Al igual que en las corporaciones, con el objetivo de alcanzar determinados fines, la toma de decisiones y establecer procederes en la actuación, la **dirección** se perfila como el primero de los públicos propuesto. Por lo que como colectivos configuradores del mismo, atendiendo a la heterogeneidad de las instituciones del sector en él, han de verse reflejados los miembros, de las asambleas generales y comités nacionales, internacionales o ejecutivos, de presidencia y vicepresidencias, de los consejos de dirección y los patronatos en el caso de las fundaciones.

Trabajadores y voluntarios son la piedra angular de cualquier organización. Tanto personal asalariado como voluntariado son piezas clave para el desarrollo y materialización de la actividad. Es importante tener en cuenta en este punto aquellos presentes en los diversos puntos de actividad local con independencia de la estructura de la organización. Ejemplo de ello son las parroquias en el desarrollo de la actividad de Cáritas o las asambleas locales de Cruz Roja.

Como fuente de recursos sostenida en el tiempo para el desarrollo de la actividad, **socios y colaboradores** dan habida muestra del compromiso con la causa a la que se anexan, bien a través de la figura del denominado colaborador más propia de las fundaciones, bien en forma de aportaciones periódicas a través de la figura del socio en las asociaciones. Sin obviar que, puede tratarse de individuos o de empresas y entidades colaboradoras como especifica Cruz Roja; empresas y fundaciones que ofrecen apoyo continuado en el caso de Save the Children y a las que UNICEF añade entidades deportivas. Así como de organizaciones socias (OXFAM – OXFAM Intermón) y miembros de la red interdiocesana de Cáritas.

En esta misma línea, pero considerando la puntualidad y/o especificidad de la acción para la que la organización reclama o requiere apoyo, se sitúa la figura de los **donantes y participantes**. El término donante aduce aquellos individuos, empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual durante un periodo concreto o a través de la adquisición de productos. Y los participantes sin embargo a aquellos que con sus actuaciones contribuyen a la puesta en marcha y materialización de las acciones sobre el terreno. Un grupo heterogéneo, que da cabida a colectivos que reciben mención

específica en las memorias de OXFAM Intermón a través de organizaciones, tiendas y compradores de comercio justo, personal de apoyo, promotores y equipos participantes en eventos (Trailwalker), traductores, cooperativas agrícolas, activistas, firmantes, personas que componen *Empresas que Cambian Vidas* (creación y desarrollo de pymes sostenibles en Bolivia, Paraguay y Burkina Faso) y grupos productores. También en Cruz Roja que reconoce la importancia de la Hacienda Pública y la Seguridad Social, Salvamento Marítimo y el personal de los Ministerios de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad así como del de Defensa (asesores jurídicos de las Fuerzas Armadas, alumnos del Cuerpo Jurídico Militar, Oficiales de las Fuerzas Armadas y observadores de misiones de paz, personal de la Escuela de Guerra Naval, en cursos de ascenso y adaptación, y personal de las Fuerzas Armadas). Centros asistenciales de inmigrantes en Melilla o CETI (Centro de Estancia Temporal de Inmigrantes) incorporados por Save the Children. Y empresas de inserción, cooperativas, centros especiales de empleo, banca ética y otras entidades de economía social reconocidas por Cáritas.

La labor de los públicos propuestos hasta el momento, no tendría sentido sin la existencia de destinatarios a los que proporcionar asistencia y aquellos recursos que la organización obtiene. Los **beneficiarios** son, en el sentido más amplio, aquellas personas físicas o entidades legales que reciben el auxilio, ayudas o refuerzos por parte de un benefactor. Sin embargo, en el caso del TSAS son las entidades que lo componen las que se convierten en intermediarios entre aquellos que proporcionan los recursos y aquellos que los recibirán atendiendo al objeto y fin para el que estas fueron creadas. Cruz Roja recoge entre sus beneficiarios diversos colectivos clasificados según el ámbito territorial al que pertenecen (nacional e internacional) considerando aquellos a los que se destinan las labores de sensibilización. OXFAM Intermón y Cáritas por su parte, detallan a los favorecidos según la problemática a la que se enfrentan. La primera de ellas, indicando también el área geográfica, nombra a las personas beneficiarias por OXFAM y por OXFAM Intermón, refugiadas y migrantes (reubicadas desde las Islas Griegas a España), familias damnificadas por huracanes (en Cuba, República Dominicana y Haití), personas apoyadas por la crisis humanitaria en (Yemen), así como mujeres trabajadoras del hogar (Guipúzcoa). Cáritas en sus programas menciona a la comunidad gitana, inmigrantes, mayores, mujeres, personas con discapacidad, en situación sin hogar, personas privadas de libertad (reclusos y ex reclusos), drogodependientes, afectados por el VIH-SIDA o afectados por problemas de salud mental. Además de incluir personas acompañadas en España, personas

y familias que buscan apoyo, víctimas de trata o de explotación, campos de refugiados, comunidades afectadas por terremotos y víctimas de conflictos armados.

Por su parte Save The Children y UNICEF ajustan su actividad a la infancia y consecuencia de ello tipifican en función de la problemática atajada en los diferentes colectivos. Save The Children menciona de forma explícita a aquellos niños y niñas atendidos en emergencias, en programas de salud, en programas de educación, en programas de protección, en riesgo de exclusión social y además determina también como beneficiarios de su actuación a trabajadores sanitarios, familias en riesgo de exclusión social, participantes en talleres de prevención, refugiados o migrantes. Y UNICEF alude a niños vacunados contra enfermedades mortales, menores de 5 años tratados contra la desnutrición, sin acceso a la educación en emergencias, involucrados en trabajo infantil, que requieren ayuda psicológica en emergencias, niños soldado liberados por su reintegración y hace extensible la asistencia a las familias de aquellos que carecen de agua potable y un saneamiento adecuado.

Aunque a nivel contable, **proveedores y acreedores** incorporan diferencias que radican en el hecho de que si el producto o servicio prestado resulta imprescindible para el desarrollo de la actividad, se erigen como colectivo a contemplar como suministradores de recursos, ya sea comerciales o financieros, susceptibles tanto de recibir información como de emitir juicio respecto de la capacidad de la organización para atender obligaciones de pago y compromisos.

Pese a que el asociacionismo favorece la actividad en el TSAS, resulta inevitable contemplar la **competencia** como público en la medida en que la captación de socios o donantes, lograr el apoyo de líderes o figuras públicas y conquistar colaboradores que abanderen sus causas, requieren de importantes esfuerzos. Es necesario contemplar en este contexto, para dotar de coherencia y equilibrio al modelo, aquellas asociaciones, fundaciones, etc. incluidas en el listado de ONGDs calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGD, dada la importancia de dicho criterio en la elección de la muestra y las garantías de cumplimiento de estándares que implica la inclusión en dicho listado.

La directa alusión por parte de las entidades en sus memorias, además de la relación de dependencia y exigencia que las entidades del TSAS mantienen con él, colocan como público

determinante al **Gobierno** y administraciones. UNICEF señala al Gobierno y todos los partidos; Comunidades, Ayuntamientos, instituciones y administraciones públicas; Save The Children enumera Instituciones públicas, Gobierno y grupos políticos; Cáritas menciona a los Grupos parlamentarios, Administración local, autonómica y central así como Unión Europea; OXFAM Intermón a Gobiernos Internacionales y Gobierno español, Unión Europea, organismos multilaterales y Administraciones públicas y locales; Y Cruz Roja focaliza en el Consejo Estatal de ONG de Acción Social.

Considerados como **especialistas en el TSAS** y notarios de la realidad que en él acontece, se incorporan responsables de aquellas entidades y organismos especializados en la gestión y estudio del mismo, así como aquellas agrupaciones en representación de determinados colectivos. Reflejados en la memoria de Cáritas se encuentran la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo, las Organizaciones de la Plataforma “Venid ya” y el Grupo confederal de observatorios de la realidad; OXFAM Intermón incluye al Protectorado de fundaciones de la Generalitat de Catalunya y Cruz Roja recoge entre sus grupos de interés, con esta condición, un extenso listado a considerar: Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social, Observatorio de RSC, Asociación Española de Fundraising, Plataforma de ONG de Acción Social (POAS), Plataforma de Organizaciones de Infancia, Plataforma del Tercer Sector (PTS), Coordinadora de ONG para el Desarrollo, Plataforma del Voluntariado, Club Excelencia en Gestión, Instituto para la Calidad de las ONG, Plataformas y coordinadoras del Tercer Sector, Red Europea de Lucha contra la Pobreza y Exclusión Social y Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Ligados a los medios de comunicación, por la proyección que pueden aportar a la organización y como catalizadores de la transmisión de los valores de las mismas, los **líderes de opinión** se incorporan como evaluadores. Estos adquieren en UNICEF el papel de embajadores, amigos y colaboradores como personalidades destacadas, y en organizaciones como Save the Children corresponden a personalidades del deporte, además del periodismo y la cultura como en OXFAM Intermón. También es necesario en este punto considerar aquellos activistas de referencia y a los seguidores de las cuentas de las organizaciones con elevada influencia en las redes sociales (*influencers*).

Se propone como público elemental, inmersos en la sociedad de la información, los **medios de comunicación**, destacando no solo los tradicionalmente considerados masivos sino también aquellos canales que favorecen la interacción. OXFAM Intermón particulariza específicamente en el canal Euronews.

Como concepto que designa la multiplicidad de personas que, fuera de las estructuras gubernamentales, con categoría de ciudadanos y generalmente de forma colectiva se producen para incidir en la toma de decisiones en el ámbito público, se contempla la **sociedad civil**. En este punto se incorporan, reflejo de la tipificación utilizada en las memorias, entre otros, los representantes sindicales, la comunidad universitaria, educadores, personal sanitario, organizaciones de consumidores, usuarios de redes sociales con influencia media. Se encuentran contemplados específicamente por parte de Cruz Roja alumnos del curso Derecho internacional Humanitario, el Consejo de la Juventud de España y la Federación española de Municipios y Provincias; Save the Children incluye centros escolares (profesores/as y alumnos/as); UNICEF por su parte, alude a educadores, comunidades y otros agentes e instituciones, personal sanitario y seguidores en redes sociales; OXFAM Intermón señala a las Organizaciones de la sociedad civil de España y Organizaciones locales y feministas. Y Cáritas incorpora la Comunidad Cristiana, el Movimiento Sindical Mundial y Movimiento mundial de trabajadores, la Plataforma Iglesia por el Trabajo decente y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Colectivos que, como agentes representativos de la sociedad actúan en la esfera pública para intercambiar información y expresar sus intereses para lograr mejoras u objetivos comunes.

Fruto de la polisemia, el foco de actuación o la presentación de la información en las memorias, en pro de la simplificación metodológica, utilizando como punto de partida las equivalencias detectadas y los grupos de interés, se procede a la enunciación de 12 públicos matrices y su composición, pormenorizando aquellos que en términos de actuación o relación con la organización pertenecen a cada uno de estos, alcanzando los 58 colectivos que a continuación se muestran.

Tabla 46: Propuesta de stakeholders evaluadores de la reputación para el TSAS

Determinación de públicos	
Público Matriz	Composición
1- Dirección	- Patronos y Miembros de los comités de dirección de la entidad
2- Trabajadores y voluntarios	- Personal contratado por la organización - Personal voluntario
3- Socios y colaboradores	- Colaboradores I/p (individuos, empresas, entidades o instituciones que ofrecen apoyo de forma continuada) - Socios de las entidades
4- Donantes y participantes	- Individuos que realizan aportaciones puntuales - Clientes (compradores de comercio justo y productos solidarios) - Firmantes - Empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual - Personal de apoyo (promotores y equipos participantes en eventos puntuales) - Empleados de la Hacienda Pública y la Seguridad Social - Personal de Salvamento Marítimo y Fuerzas Armadas - Personal de los Ministerios de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad - Miembros de los Centros asistenciales de inmigrantes - Educadores y Personal de centros escolares (profesores/as y alumnos/as) - Personal sanitario - Miembros de Banca ética - Responsables de centros especiales de empleo - Responsables de grupos productores y cooperativas
5- Beneficiarios	- Asistentes a talleres y cursos de sensibilización y formación - Personas refugiadas y migrantes - Familias damnificadas por catástrofes naturales - Personas apoyadas por crisis humanitarias - Colectivos Vulnerables: Comunidad gitana, personas privadas de libertad (reclusos y ex reclusos), personas con discapacidad, sin hogar, mujeres y mayores - Personas y familias acompañadas / asistidas - Víctimas de trata o de explotación - Trabajadores en centros especiales de empleo, grupos productores y cooperativas - Infancia ¹⁰⁴
6- Proveedores y acreedores	- De servicios permanentes (estructurales) - De servicios no permanentes (puntuales asociados a la actividad) - Subcontratados (ad hoc y sujetos a normativa de contratación pública)
7- Competencia	- Representantes legales de las entidades pertenecientes al TSAS reconocidas oficialmente e incluidas en el listado de ONGDs calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGD.
8- Gobierno	- Miembros del gobierno, administración y parlamentarios en los diferentes niveles de representación de los partidos más representativos.
9- Especialistas en el TSAS	Representantes de: - Agencia Española de Cooperación al Desarrollo - Coordinadora de ONG para el Desarrollo - Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) - Plataforma del Tercer Sector (PTS) - Plataforma de Organizaciones de Infancia - Protectorado de fundaciones de las CC.AA - Asociación Española de Fundaciones - Asociación Española de Fundraising - Observatorio del Tercer Sector - Plataforma del Voluntariado - Instituto para la Calidad de las ONG - Club Excelencia en Gestión

¹⁰⁴ La infancia es uno de los principales colectivos objeto de ser beneficiado por la actuación de las entidades del TSAS. Sin embargo y a efectos de evaluar la reputación, nos encontramos frente a un público que carece de capacitación para dar respuesta a los ítems contemplados. Una ausencia que procura ser subsanada con la inclusión de públicos matriz como participantes y/o voluntarios puesto que en el desarrollo de su labor, comprueban los beneficios en aquellos niños y niñas atendidos en emergencias, programas de salud, desnutrición, educación y protección. Igualmente y sin ignorar que en muchas ocasiones la asistencia repercute y se hace extensible a sus familias se pretende obtener información más directa por parte del grupo identificado como Personas y familias acompañadas / asistidas.

10- Líderes de opinión	<ul style="list-style-type: none"> - Activistas - Personalidades destacadas del deporte, el periodismo y la cultura que ejercen como embajadores de la entidad. - Seguidores de la cuenta de las entidades con elevada influencia en RR.SS (influencers).
11- Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Miembros de la Sociedad Española de Periodistas
12- Sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes sindicales - Miembros de la Comunidad universitaria - Federación española de Municipios y Provincias - Consejo de la Juventud de España - Coordinadora Feminista - Federación Estatal de Organizaciones Feministas - Plataforma Estatal de Organizaciones de Mayores y Pensionistas - Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) - Usuarios de RR.SS con influencia media

Fuente: Elaboración propia

8.5. Metodología y pesos

En la búsqueda de la obtención de datos cuantitativos que permitan calificar la consolidación y nivel de reputación alcanzado por las entidades del TSAS, se aboga por la equidad como eje transversal tanto para la determinación de pesos como para la consideración de públicos.

Atendiendo a las 5 dimensiones que configuran el activo que nos ocupa y determinando los 100 puntos como la máxima calificación que las organizaciones pueden obtener, se establece el mismo peso para cada una de ellas y la valoración de cada una de estas por parte de todos los públicos de interés detectados. Así, la incidencia del resultado derivado de las valoraciones de todos los stakeholders, supondrá un 20% del resultado global y podrá aspirarse a una nota máxima de 20 puntos en cada dimensión.

$$\text{Reputación del TSAS} = (\text{RC} \times 0,2) + (\text{AA} \times 0,2) + (\text{RI} \times 0,2) + (\text{L} \times 0,2) + (\text{C} \times 0,2)$$

Figura 35: Cálculo Reputación global del TSAS. Fuente: Elaboración propia

Pero para la obtención de los parámetros sobre los que aplicar dicho porcentaje, es necesario establecer un sistema de fórmulas que permita cuantificar el valor total de cada dimensión. Por este motivo, para el planteamiento de dichos cálculos se utiliza un sistema de tipificación alfanumérico (Tabla 47) que toma como referencia las iniciales de las dimensiones:

- En mayúscula para referir el indicador de la dimensión.
- En minúscula y numeradas mediante subíndices, para enunciar los parámetros resultado de la valoración de los stakeholders de los atributos y variables que componen dicha dimensión.

Tabla 47: Tipificación alfanumérica para la formulación de cálculos

Dimensión		Variables y/o atributos	
RC	Rendición de Cuentas	rc ₁ .	Capacidad para captar fondos.
		rc ₂ .	Exposición clara de las características y procedencia de los recursos.
		rc ₃ .	Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias.
		rc ₄ .	Acciones para la optimización de recursos y mejora del rendimiento.
		rc ₅ .	Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas.
AA	Actuación y Alcance	aa ₁ .	Actividad alineada con la misión.
		aa ₂ .	Clara definición de las líneas de actuación.
		aa ₃ .	Seguimiento y control de las actuaciones.
		aa ₄ .	Ética aplicada a la gestión.
		aa ₅ .	Participación en iniciativas de partnernariado.
		aa ₆ .	Internacionalidad.
		aa ₇ .	Compromiso con la sociedad y el medioambiente.
RI	Reputación Interna	ri ₁ .	Salario Justo.
		ri ₂ .	Igualdad de Oportunidades.
		ri ₃ .	Formación y progreso de los empleados.
		ri ₄ .	Estabilidad laboral.
		ri ₅ .	Continuidad del voluntariado.
		ri ₆ .	Formación y sistemas de integración del voluntariado.
L	Liderazgo	l ₁ .	Líder inspirador y respaldado.
		l ₂ .	Directivos honestos y ejemplares.
		l ₃ .	Estructura clara y bien organizada.
		l ₄ .	Sellos y acreditaciones.
		l ₅ .	Ética y transparencia informativa.
		l ₆ .	Independencia y visión clara.
C	Comunicación	c ₁ .	Estrategia de comunicación integrada y transversal.
		c ₂ .	Discurso sólido y coherente.
		c ₃ .	Apertura al diálogo (Capacidad de atención y respuesta).
		c ₄ .	Utilidad de la información proporcionada.
		c ₅ .	Facilidad de acceso a la información.
		c ₆ .	Creatividad.

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, tomando como punto de partida el principio de esperanza matemática o valor esperado, se apuesta por un sistema de promedios calculando:

- En un primer nivel la media aritmética aplicada al resultado obtenido de la evaluación de cada una de las variables y atributos de cada dimensión,
- para proceder al sumatorio de los resultados de cada valor (atributo o variable) y dividirlo entre el número de sumandos (atributos o variables de cada dimensión).

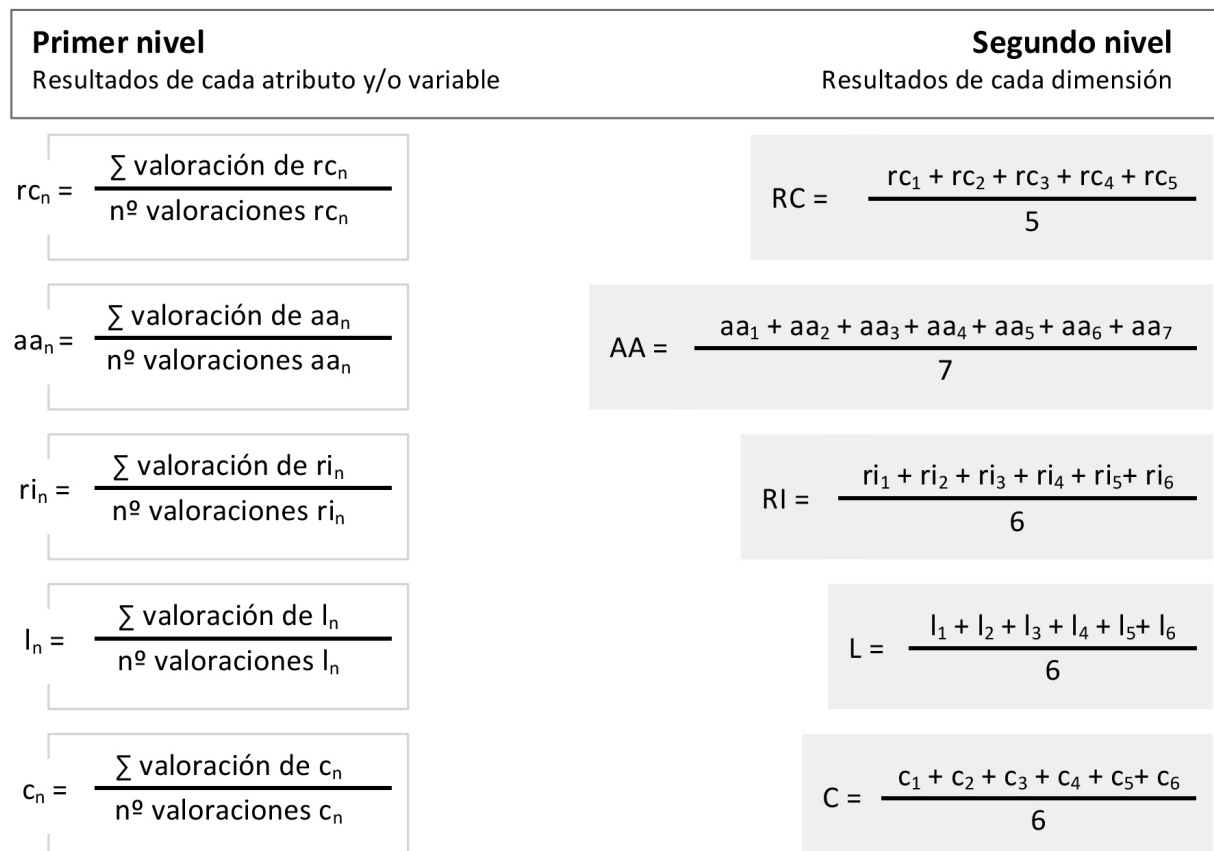


Figura 36: Cálculos para la obtención de resultados de atributos y dimensiones. Fuente: Elaboración propia

Un planteamiento que favorece la obtención de resultados particulares de cada variable y/o atributo, proporcionando información útil respecto a la aplicación de acciones de mejora o refuerzo en áreas específicas, así como generar un histórico de resultados para conocer la evolución sobre los puntos fuertes y débiles de la reputación, adaptando la fórmula básica del cálculo de la tasa de rentabilidad o retorno, al objeto. De forma que, pueda conocerse el progreso de cada dimensión y de cada uno de los componentes de esta, estableciendo parámetros de forma específica en un periodo concreto respecto del anterior, una vez comience

a andar el modelo. Así, la recogida continua, sistemática y comparativa permitirá la evaluación procesual de los diferentes parámetros.

Evolución de D (Dimensión) Indicador para dimensión	Evolución d (elementos de D) Indicador para atributos y variables
$D = \frac{\text{Valor D año}_2 + \text{Valor D año}_1}{\text{Valor D año}_1}$	$d = \frac{\text{Valor d año}_2 + \text{Valor d año}_1}{\text{Valor d año}_1}$

Figura 37: Adaptación tasa de rentabilidad o retorno para conocer evolución de variables en el TSAS Fuente: Elaboración propia

Además, frente a la posibilidad de la nula valoración del ítem en cuestión, permitirá variar el número de sumandos respecto del que se obtiene la media de cada dimensión. Sirva de ejemplo y excepción, el hecho de que existen organizaciones en las que no puede evaluarse la Internacionalidad (aa_6) porque su ámbito de actuación se limita al ámbito nacional. A priori, se entendería que las que no disponen de dicho carácter se muestran en desventaja respecto al número de puntos a obtener en la dimensión Alcance y Actuación (AA), pero en este caso se promediarán únicamente los resultados obtenidos en el resto de atributos y variables, excluyendo del dividendo la misma y reduciendo el divisor al número atributos y variables susceptibles de valoración (Figura 38). Con ello, se persigue mantener el foco de la evaluación en el comportamiento de la organización y el reconocimiento que los stakeholders tienen de él, sin que cuestiones derivadas del tamaño o disponibilidad de recursos, supongan una penalización para la organización.

Cálculo de AA (Actuación y Alcance) Indicador original	Cálculo adaptado Indicador excluyendo Internacionalidad
$AA = \frac{aa_1 + aa_2 + aa_3 + aa_4 + aa_5 + aa_6 + aa_7}{7}$	$AA = \frac{aa_1 + aa_2 + aa_3 + aa_4 + aa_5 + aa_7}{6}$

Figura 38: Cálculo del valor de la dimensión Actuación y Alcance y adaptación según atributos y variables. Fuente: Elaboración Propia

Expuesto el procedimiento del procesamiento de datos para que, la obtención de resultados, globales y particulares en cada una de las dimensiones y variables o atributos, esté sometida a

las mismas circunstancias, la atención se centra ahora en la procedencia y fuente de los datos necesarios para la aplicación de cálculos. Y cuyo objeto, serán las 44 organizaciones calificadas, sometidas a revisión por parte de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Este hecho incorpora al proceso la coevaluación, ya que evaluadores y evaluados intercambian su papel alternativamente, porque a efectos de definición de la competencia, también son estas las consideradas, por atender según dicha agencia, a la superación de 70 criterios cualitativos y cuantitativos relativos a la experiencia, solvencia financiera, transparencia o recursos humanos, que dotan de cierta homogenización al grupo.

A efectos de obtener resultados numéricos y en beneficio del equilibrio, se solicitará mediante cuestionario (Tabla 47), la calificación de los 30 ítems que configuran las 5 dimensiones por parte de los 12 stakeholders detectados, de forma que no posea mayor peso un público que otro. Y para optimizar y maximizar las posibilidades en el tratamiento de datos y extracción de resultados que favorezcan la identificación de tendencias considerando variables como sexo, edad o colectivo de pertenencia, la solicitud de información se estructura en tres bloques:

- Datos de clasificación a rellenar por el entrevistador y/o demandante de la información.
- Datos de identificación a cumplimentar por parte del receptor relativos a aspectos de carácter sociodemográfico.
- Preguntas de evaluación dirigidas a obtener una calificación de carácter numérico por parte del entrevistado, respecto de los ítems establecidos.

Tabla 47: Cuestionario para la recogida de datos

Datos clasificación cuestionario												
Nº de cuestionario:		Organización evaluada:										
Público matriz: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12							Colectivo:					
Datos de Identificación												
Nombre:		Organización:							Edad:			
Contacto (mail):		Cargo:							Sexo: F - M			
Ref.	Dimensión y componentes	Calificación										
RC	Rendición de Cuentas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
rc ₁	Capacidad para captar fondos.											
rc ₂	Expo. clara de las características y procedencia de recursos.											
rc ₃	Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias.											
rc ₄	Acciones para optimizar recursos y mejorar el rendimiento.											
rc ₅	Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas.											

AA	Actuación y Alcance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
aa₁	Actividad alineada con la misión.											
aa₂	Clara definición de las líneas de actuación.											
aa₃	Seguimiento y control de las actuaciones.											
aa₄	Ética aplicada a la gestión.											
aa₅	Participación en iniciativas de partnernariado.											
aa₆	Internacionalidad.											
aa₇	Compromiso con la sociedad y el medioambiente.											
RI	Reputación Interna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
ri₁	Salario Justo.											
ri₂	Igualdad de Oportunidades.											
ri₃	Formación y progreso de los empleados.											
ri₄	Estabilidad laboral.											
ri₅	Continuidad del voluntariado.											
ri₆	Formación y sistemas de integración del voluntariado.											
L	Liderazgo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
l₁	Líder inspirador y respaldado.											
l₂	Directivos honestos y ejemplares.											
l₃	Estructura clara y bien organizada.											
l₄	Sellos y acreditaciones.											
l₅	Ética y transparencia informativa.											
l₆	Independencia y visión clara.											
C	Comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
c₁	Estrategia de comunicación integrada y transversal.											
c₂	Discurso sólido y coherente.											
c₃	Apertura al diálogo (Capacidad de atención y respuesta).											
c₄	Utilidad de la información proporcionada.											
c₅	Facilidad de acceso a la información.											
c₆	Creatividad.											

Fuente: Elaboración propia

En dicho cuestionario, se incorpora la posibilidad de seleccionar no sabe - no contesta (ns/nc), más allá de la expresión cuantitativa (5, 7, 9, etc.) del juicio de valor que los sujetos implicados emiten respecto de la actividad de la entidad reconociendo su comportamiento. Y tal incorporación persigue:

- Favorecer una honesta evaluación que parta del conocimiento de cada variable y minimizar el riesgo de inconsistencias en la mayor medida posible.
- Establecer el nivel de conocimiento, que no de reconocimiento, de las actividades

objeto de valoración para incidir desde la organización sobre este en el caso de que exista un elevado número de respuestas ns/nc asociadas a un determinado ítem.

- La identificación de aquellos públicos que inciden de forma más significativa en cada dimensión.

- Que se cumpla con la evaluación global de la entidad sin que el desconocimiento de un determinado ítem suponga perjuicio para la misma, ya que si se pretende abarcar todos los componentes de las dimensiones como una totalidad interactuante, ha de contemplarse que cualquier modificación e intervención (modificar el cálculo del promedio considerando estas respuestas) afectará a los resultados del resto.

Las pretensiones expuestas, encuentran su razón en el carácter particular de la dimensión Reputación Interna. En este sentido puede intuirse que, la capacidad para valorar los atributos y variables que la componen, recaiga en mayor medida en un público determinado. La posible incapacidad, por cuestiones de desconocimiento y por tanto honestidad en su valoración por parte de los colectivos calificadores, incrementa la probabilidad de obtener una elevada cantidad de ns/nc como resultados en dicha dimensión proveniente de aquellos colectivos que no se identifican con el de voluntarios y trabajadores. En consecuencia, al propiciar este el mayor número de calificaciones frente a otros que quizás no faciliten ninguna, confirmaría la incidencia de cierto colectivo en una determinada variable permitiendo el ajuste del modelo para su aplicación futura. Y avalaría la modificación, en este caso disminución, de la cifra del denominador (n° de respuestas obtenidas) para los cálculos de r_{i_n} u otros atributos.

8.6. Exposición frente a expertos para la valoración y validación del modelo de medición de la reputación de entidades del TSAS

Con el fin de validar la propuesta metodológica en su conjunto, se procede al envío de cuestionarios, a través de correo electrónico, para contrastar si el modelo de medición reputacional para el TSAS en el que han desembocado los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, dispone de las características necesarias para su futura implementación.

Utilizando como recurso la herramienta Formularios de Google, la solicitud de información se plantea siguiendo la escala de Likert puesto que permite la definición de preguntas que pueden responderse con facilidad y favorecen el tratamiento de datos para su interpretación por métodos estadísticos.

Estructurado de forma básica, el cuestionario consta de: Datos de identificación de los expertos para la clasificación de las valoraciones, introducción, presentación que recoge el esquema básico del modelo y el cuerpo del cuestionario dividido en tres bloques temáticos que incluyen los resultados obtenidos hasta el momento.

MODELO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EXPERTOS

Datos de clasificación

Para el desarrollo de la tesis doctoral es de especial interés la percepción concreta e individual de cada profesional. Sin embargo, la información recogida será tratada en conjunto y por tanto de manera anónima.

Nombre: _____

Empresa: _____ Cargo: _____

Introducción

Para conocer la conveniencia del modelo, solicitamos su colaboración para la evaluación de:

Bloque I - El nivel de pertinencia de las dimensiones y atributos configuradores de la reputación.

Bloque II - El nivel de adecuación y ajuste de la propuesta de stakeholders.

Bloque III - El nivel de acuerdo con el sistema de evaluación y pesos.

Presentación del modelo

Tras el estudio teórico del TSAS, tomando como muestra la metodología aplicada por Merco y RepTrak (2018) y la información proporcionada ese mismo año por las memorias anuales de Cáritas, Cruz Roja, OXFAM Intermón, UNICEF y Save the Children; se propone y aproxima una herramienta para la medición de la reputación de las entidades pertenecientes al Tercer Sector de Acción Social.

Fruto del análisis y en pro de la simplificación metodológica, el modelo presentado aboga por la equidad como eje transversal tanto para la determinación de pesos como para la consideración de públicos.



Fuente: Elaboración propia

Cuerpo del cuestionario

BLOQUE I: Dimensiones y componentes de cada dimensión (Variables y/o atributos)

Se encuentran tanto en Merco (2018) como en RepTrak (2018), siete dimensiones configuradoras de la reputación que, describen la misma como fenómeno multidimensional, polioctular y comparativo. En este punto se propone la traducción a la idiosincrasia, lenguaje y actuación del TSAS con el fin de responder a los intereses, exigencias y demandas de sus stakeholders, de forma que el modelo propuesto queda definido por 5 dimensiones compuestas por 30 atributos.

Nota: Tanto Merco (2018) como RepTrak (2018) incorporan la dimensión de “Ética y Responsabilidad Corporativa” e “Integridad” respectivamente, compuestas ambas por atributos y variables como el compromiso con la comunidad, la transparencia o la responsabilidad. Dimensiones que no se extrapolan como tal a la propuesta para la monitorización de la reputación en el TSAS, puesto que son un atributo implícito y transversal a cada una de las dimensiones propuestas. Y lo mismo ocurre con la dimensión “Innovación” contemplada por parte de RepTrak (2018) al considerarse un atributo íntimamente ligado a la filosofía de las entidades del TSAS, en tanto en cuanto esta capacidad se incorpora al proceder en el ejercicio de la actividad, a los sistemas de comunicación o la adaptación a las circunstancias, entre otros.

Evalúe en términos de PERTINENCIA del 1 al 5, la traducción realizada de las dimensiones contempladas y sus componentes (variables y/o atributos), siendo:

1	2	3	4	5
Nada pertinente	Poco pertinente	Pertinente	Bastante pertinente	Muy pertinente

Ref.	Dimensión	Calificación				
		1	2	3	4	5
RC	Rendición de Cuentas: Para las entidades del TSAS se propone Rendición de cuentas, por las implicaciones del término “rendición”, que en la segunda acepción de la RAE incorpora la utilidad. Así, el foco se centra en los grandes retos del TSAS y en las variables que responden a la exigencias de transparencia y exquisitez procedimental requeridas a estas organizaciones porque habilitan su operatividad y manifiestan su carácter innovador e íntegro. Se amplía el significado más allá de la rentabilidad, los resultados y el potencial de crecimiento en términos financieros contemplados por RepTrak (2018) y, el acierto en la estrategia empresarial o la proyección de beneficios a c/p y m/p de resultados económico-financieros advertidos por Merco (2018).					
AA	Actuación y Alcance: “Calidad de la oferta comercial” (Merco, 2018) y “Oferta” (RepTrak, 2018) por referirse al objeto de intercambio, se convierte en la segunda de las dimensiones que ambos monitores contemplan atendiendo al sentido más económico del término. Sin embargo, las entidades del TSAS, en esencia, no se supeditan a la prestación de servicios o productos a cambio de beneficio económico, por lo que el foco se sitúa en el plano de la mejora social y reducción de desigualdades que determina su idiosincrasia. Incorporando en su composición, la “Ética y contribución al país” (Merco, 2018) y aquellos aspectos de “Ciudadanía” (RepTrak, 2018), considerados en ambas herramientas como la contribución de las empresas a la mejora de la sociedad.					
RI	Reputación Interna: “Reputación interna” y “Trabajo” como dimensiones de Merco (2018) y RepTrak (2018), contemplan la capacidad de las corporaciones para generar lugares de trabajo favorables. En el caso del TSAS, se adopta el término Reputación Interna por reflejar la pertenencia a la entidad de que se habla y la incidencia en su funcionamiento. Las variables configuradoras de la dimensión han de reparar en aspectos que afectan al personal asalariado y, en aquellos que suponen el refuerzo de la pertenencia del voluntariado.					
L	Liderazgo: Se toma como ideal la noción de Liderazgo propuesta por RepTrak (2018), dadas las implicaciones de ejemplaridad, habilidad para generar comunidad, autoridad e influencia que el ejercicio del cargo requiere.					
C	Comunicación: Lejos de la propuesta de Merco (2018), centrada en el ámbito digital, se extiende en el caso del TSAS a cualquier ámbito por ser un imperativo, cumplir con la máxima del ejercicio constante de interrelación con los públicos.					

Ref.	Componentes de cada dimensión	Calificación				
RC	Rendición de Cuentas	1	2	3	4	5
rc ₁	Capacidad para captar fondos.					
rc ₂	Exposición clara de las características y procedencia de los recursos.					
rc ₃	Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias.					
rc ₄	Acciones para optimizar recursos y mejorar el rendimiento.					
rc ₅	Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas.					

AA	Actuación y Alcance	1	2	3	4	5
aa ₁	Actividad alineada con la misión.					
aa ₂	Clara definición de las líneas de actuación.					
aa ₃	Seguimiento y control de las actuaciones.					
aa ₄	Ética aplicada a la gestión.					
aa ₅	Participación en iniciativas de partnernariado.					
aa ₆	Internacionalidad.					
aa ₇	Compromiso con la sociedad y el medioambiente.					
RI	Reputación Interna	1	2	3	4	5
ri ₁	Salario Justo.					
ri ₂	Igualdad de Oportunidades.					
ri ₃	Formación y progreso de los empleados.					
ri ₄	Estabilidad laboral.					
ri ₅	Continuidad del voluntariado.					
ri ₆	Formación y sistemas de integración del voluntariado.					
L	Liderazgo	1	2	3	4	5
l ₁	Líder inspirador y respaldado.					
l ₂	Directivos honestos y ejemplares.					
l ₃	Estructura clara y bien organizada.					
l ₄	Sellos y acreditaciones.					
l ₅	<i>Ética y transparencia informativa.</i>					
l ₆	Independencia y visión clara.					
C	Comunicación	1	2	3	4	5
c ₁	Estrategia de comunicación integrada y transversal.					
c ₂	Discurso sólido y coherente.					
c ₃	Apertura al diálogo (Capacidad de atención y respuesta).					
c ₄	Utilidad de la información proporcionada.					
c ₅	Facilidad de acceso a la información.					
c ₆	Creatividad.					

Sugiera (si lo considera necesario), la incorporación de dimensiones y/o atributos no contemplados: _____

BLOQUE II: Definición de Stakeholders y clasificación de colectivos

En el análisis de las memorias encontramos aproximadamente 200 colectivos. Esto nos obliga a tipificarlos y clasificarlos en 12 públicos matrices.

Indique en términos de ADECUACIÓN del 1 al 5, de los 12 públicos matriz seleccionados y de los colectivos que los componen.

1	2	3	4	5
Nada adecuado	Poco adecuado	Adecuado	Bastante adecuado	Muy adecuado

Ref.	Stakeholders: Públicos matriz	Calificación				
		1	2	3	4	5
1	Dirección: Igual que en las corporaciones son los responsables de la toma de decisiones, alcanzar determinados fines y establecer procederes de actuación.					
2	Trabajadores y voluntarios: Piedra angular de cualquier organización. Tanto personal asalariado como voluntariado son piezas clave para el desarrollo y materialización de la actividad.					
3	Socios y colaboradores: Fuente de recursos sostenida en el tiempo en forma de aportaciones periódicas para el desarrollo de la actividad, comprometidos con la causa a la que se anexan.					
4	Donantes y participantes: Definidos por la puntualidad y/o especificidad de la acción para la que se reclama o requiere apoyo. El donante aduce aquellos individuos, empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual durante un periodo concreto. Los participantes a aquellos que con sus actuaciones específicas contribuyen a las acciones sobre el terreno (ej.: promotores y equipos participantes en eventos puntuales).					
5	Beneficiarios: Aquellas personas físicas o entidades legales que reciben el auxilio, ayudas o refuerzos por parte de un benefactor.					
6	Proveedores y acreedores: Suministradores de recursos, ya sea comerciales o financieros, susceptibles tanto de recibir información como de emitir juicio respecto de la capacidad de la organización para atender obligaciones de pago y compromisos.					
7	Competencia: Organizaciones/entidades que pugnan por la captación de socios o donantes, lograr el apoyo de líderes o figuras públicas y conquistar colaboradores que abanderan sus causas.					
8	Gobierno: Personas y organismos que dirigen una división político-adm. con los que las entidades del TSAS mantienen una relación de dependencia y exigencia.					
9	Especialistas en el TSAS: Notarios de la realidad que acontece en el sector. Responsables de aquellas entidades y organismos especializados en la gestión, estudio y representación del mismo.					
10	Líderes de opinión: Catalizadores de la transmisión de los valores de las entidades y contribuyentes a su proyección y legitimación.					
11	Medios de comunicación: Tradicionalmente considerados masivos Generadores de repercusión informativa y nuevos canales favorecedores de la interacción.					
12	Sociedad civil: Fuera de las estructuras gubernamentales, con categoría de ciudadanos que generalmente de forma colectiva se producen para incidir en la toma de decisiones en el ámbito público.					

Ref.	Composición y colectivos implicados en los públicos matriz	Calificación				
1	Dirección	1	2	3	4	5
	Patronos y Miembros de los comités de dirección de la entidad					
2	Trabajadores y voluntarios	1	2	3	4	5
	Personal contratado por la organización					
	Personal voluntario					
3	Socios y colaboradores	1	2	3	4	5
	Colaboradores I/p (individuos, empresas o instituciones que ofrecen apoyo continuo)					
	Socios de las entidades (personas y empresas socias)					
4	Donantes y participantes	1	2	3	4	5
	Individuos que realizan aportaciones puntuales					
	Clientes (compradores de comercio justo y productos solidarios)					
	Firmantes					
	Empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual					
	Personal de apoyo (promotores y equipos participantes en eventos puntuales)					
	Empleados de la Hacienda Pública y la Seguridad Social					
	Personal de Salvamento Marítimo y Fuerzas Armadas					
	Personal de los Ministerios de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad					
	Miembros de los Centros asistenciales de inmigrantes					
	Educadores y Personal de centros escolares (profesores/as y alumnos/as)					
	Personal sanitario					
	Miembros de Banca ética					
	Responsables de centros especiales de empleo					
	Responsables de grupos productores y cooperativas					
5	Beneficiarios	1	2	3	4	5
	Asistentes a talleres y cursos de sensibilización y formación					
	Personas refugiadas y migrantes					
	Familias damnificadas por catástrofes naturales					
	Personas apoyadas por crisis humanitarias					
	Colectivos Vulnerables: Comunidad gitana, personas privadas de libertad (reclusos y ex reclusos), personas con discapacidad, sin hogar, mujeres y mayores					
	Personas y familias acompañadas / asistidas					
	Victimas de trata o de explotación					
	Trabajadores en centros especiales de empleo, grupos productores y cooperativas					
	Infancia ¹⁰⁵					

¹⁰⁵ La infancia es uno de los principales colectivos objeto de ser beneficiado por la actuación de las entidades del TSAS. Sin embargo y a efectos de evaluar la reputación, nos encontramos frente a un público que carece de capacitación para dar respuesta a los ítems contemplados. Una ausencia que procura ser subsanada con la inclusión de públicos matriz como participantes y/o voluntarios porque en el desarrollo de su labor, comprueban los beneficios en aquellos niños y niñas atendidos en emergencias, programas de salud, desnutrición, educación y protección. Igualmente y sin ignorar que la asistencia repercute y se hace extensible a sus familias se pretende obtener información más directa por parte del grupo identificado como Personas y familias acompañadas/asistidas.

6	Proveedores y acreedores	1	2	3	4	5
	De servicios permanentes (estructurales)					
	De servicios no permanentes (puntuales asociados a la actividad)					
7	Competencia	1	2	3	4	5
	Representantes legales de las entidades pertenecientes al TSAS reconocidas oficialmente e incluidas en el listado de ONGDs calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGD.					
8	Gobierno	1	2	3	4	5
	Miembros del gobierno, administración y parlamentarios en los diferentes niveles de representación de los partidos más representativos.					
9	Especialistas en el TSAS (<i>Representantes de...</i>)	1	2	3	4	5
	Agencia Española de Cooperación al Desarrollo					
	Coordinadora de ONG para el Desarrollo					
	Plataforma de ONG de Acción Social (POAS)					
	Plataforma del Tercer Sector (PTS)					
	Plataforma de Organizaciones de Infancia					
	Protectorado de fundaciones de las CC.AA					
	Asociación Española de Fundaciones					
	Asociación Española de Fundraising					
	Observatorio del Tercer Sector					
	Plataforma del Voluntariado					
	Instituto para la Calidad de las ONG					
	Club Excelencia en Gestión					
10	Líderes de opinión	1	2	3	4	5
	Activistas					
	Personalidades destacadas del deporte, el periodismo y la cultura que ejercen como embajadores de la entidad.					
	Seguidores de la cuenta de las entidades con elevada influencia en RR.SS (influencers).					
11	Medios de comunicación	1	2	3	4	5
	Miembros de la Sociedad Española de Periodistas					
12	Sociedad civil	1	2	3	4	5
	Representantes sindicales					
	Miembros de la Comunidad universitaria					
	Federación española de Municipios y Provincias					
	Consejo de la Juventud de España					
	Coordinadora Feminista - Federación Estatal de Organizaciones Feministas					
	Plataforma Estatal de Organizaciones de Mayores y Pensionistas					
	Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)					
	Usuarios de RR.SS con influencia media					

Sugiera (si lo considera necesario) aquellos aspectos relativos a la clasificación o contemplación de otros públicos: _____

BLOQUE III: Sistema de evaluación y pesos

Se solicitará mediante cuestionario, la calificación de los 30 ítems que configuran las 5 dimensiones, por parte de los 12 stakeholders detectados de forma que no posea mayor peso en los resultados un público que otro.

Se incorpora la posibilidad de seleccionar no sabe - no contesta (ns/nc), persiguiendo:

- Favorecer una honesta evaluación que parta del conocimiento de cada variable.
- Establecer el nivel de conocimiento de las actividades para reforzar la proyección en el caso de que exista un elevado número de este tipo de respuestas asociadas a un determinado ítem.
- La identificación de aquellos públicos que inciden significativamente en cada dimensión.
- Que se cumpla con la evaluación global de la entidad sin que el desconocimiento de un determinado ítem suponga perjuicio para la misma.

Considerando la exposición del procedimiento propuesto, indique del 1 al 5, su nivel de ACUERDO con cada una de las decisiones tomadas respecto al sistema de evaluación y los pesos otorgados. Así como respecto del modelo de cuestionario adjunto para la recogida de datos.

1	2	3	4	5
Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo

Pesos de las dimensiones	1	2	3	4	5
Mismo peso para cada dimensión					
Incidencia de los Stakeholders	1	2	3	4	5
Todos los Stakeholders califican todas las dimensiones					

Cuestionario	1	2	3	4	5
Estructura					
Contenido					
Sistema de calificación					
Incorporación ns/nc					

Cuestionario para la recogida de datos por parte de los públicos

Datos clasificación cuestionario													
Nº de cuestionario:						Organización evaluada:							
Público matriz: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12						Colectivo:							
Datos de Identificación													
Nombre:			Organización:						Edad:				
Contacto (mail):			Cargo:						Sexo: F - M				
Ref.	Dimensión y componentes		Calificación										
RC	Rendición de Cuentas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
rc ₁	Capacidad para captar fondos.												
rc ₂	Expo. clara de las características y procedencia de recursos.												
rc ₃	Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias.												
rc ₄	Acciones para optimizar recursos y mejorar el rendimiento.												
rc ₅	Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas.												
AA	Actuación y Alcance		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
aa ₁	Actividad alineada con la misión.												
aa ₂	Clara definición de las líneas de actuación.												
aa ₃	Seguimiento y control de las actuaciones.												
aa ₄	Ética aplicada a la gestión.												
aa ₅	Participación en iniciativas de partnernariado.												
aa ₆	Internacionalidad.												
aa ₇	Compromiso con la sociedad y el medioambiente.												
RI	Reputación Interna		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
ri ₁	Salario Justo.												
ri ₂	Igualdad de Oportunidades.												
ri ₃	Formación y progreso de los empleados.												
ri ₄	Estabilidad laboral.												
ri ₅	Continuidad del voluntariado.												
ri ₆	Formación y sistemas de integración del voluntariado.												
L	Liderazgo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
l ₁	Líder inspirador y respaldado.												
l ₂	Directivos honestos y ejemplares.												
l ₃	Estructura clara y bien organizada.												
l ₄	Sellos y acreditaciones.												
l ₅	Ética y transparencia informativa.												
l ₆	Independencia y visión clara.												
C	Comunicación		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
c ₁	Estrategia de comunicación integrada y transversal.												
c ₂	Discurso sólido y coherente.												
c ₃	Apertura al diálogo (Capacidad de atención y respuesta).												
c ₄	Utilidad de la información proporcionada.												
c ₅	Facilidad de acceso a la información.												
c ₆	Creatividad.												

Se proponen como entidades objeto de valoración las 44 organizaciones calificadas y sometidas a revisión por parte de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Este hecho incorpora al proceso la coevaluación pues evaluadores y evaluados intercambian su papel. Y para el cálculo y el procesamiento de datos se propone un sistema de promedios en dos niveles aplicando:

1º- La media aritmética aplicada al resultado obtenido de la evaluación particular de cada una de las variables y atributos de cada dimensión.

$$\text{Valor de cada variable y/o atributo} = \frac{\sum \text{Valoraciones de la variable}}{\text{nº valoraciones recibidas de la variable}}$$

2º - El sumatorio de los resultados de cada valor (atributo o variable) y dividirlo entre el número de sumandos (atributos o variables de cada dimensión).

$$\text{Valor de cada dimensión} = \frac{\sum \text{de los valores de cada variable y/o atributo que la compone}}{\text{nº de variables y/o atributos de la dimensión valorados}}$$

En consecuencia la valoración de la reputación del TSAS se traduce en:

$$\text{Reputación del TSAS} = (\text{Dimensión 1} \times 0,2) + (\text{Dimensión 2} \times 0,2) + (\text{Dimensión 3} \times 0,2) \\ + (\text{Dimensión 4} \times 0,2) + (\text{Dimensión 5} \times 0,2)$$

Dicho planteamiento persigue:

- Favorecer la obtención de resultados particulares de cada variable y/o atributo.
- Generar un histórico de resultados para conocer la evolución sobre los puntos fuertes y débiles de la reputación.
- Que frente a la nula valoración de un ítem, se promedien únicamente los resultados obtenidos en el resto de atributos y variables, excluyendo del dividendo la misma y reduciendo el divisor al número atributos y variables susceptibles de valoración.

Metodología y pesos	1	2	3	4	5
Cálculo mediante sistema de promedios					
Establecimiento de niveles					
Las respuestas "ns/nc" no se incorporarán a la fórmula y por tanto no alteran los cálculos					

Espacio para observaciones: _____

Índice del capítulo 9

9.1.	Introducción	241
9.2.	Presentación y análisis de resultados de los cuestionarios realizados por expertos	242
	9.2.1. Valoración de dimensiones, en términos de pertinencia	242
	9.2.2. Valoración de públicos, en términos de adecuación	247
	9.2.3. Valoración del sistema de pesos y evaluación, en términos de acuerdo	254
9.3.	Revisión del modelo propuesto: aportaciones por parte de los expertos	258

Capítulo 9

Presentación de resultados y conclusiones tras el contraste con expertos

■ 9.1. Introducción

Siguiendo la estructura del cuestionario y los términos de evaluación solicitados, una vez realizado el trabajo de campo, advertidos los datos generales, se considera el desglose de las respuestas obtenidas por variables, colectivos y decisiones tomadas respecto del sistema de pesos, para conformar los bloques principales. Para ello, se han tomado en consideración 18 cuestionarios, descartando aquellos que no alcanzaban un 90% de valoración de los 110 ítems susceptibles de la misma. Se presentan las respuestas obtenidas de 6 académicos, 6 cargos de responsabilidad en entidades del TSAS y 6 profesionales de la comunicación en el ámbito de la consultoría de comunicación y gestión de intangibles.

Los resultados se han agrupado por tipologías de respuesta obteniendo un valor numérico que permite conocer las más frecuentes, favoreciendo así que el análisis según la naturaleza de los especialistas pueda considerarse al localizar particularidades en las respuestas.

Finalmente, se recogen todas las aportaciones realizadas por parte de los expertos identificando aquellas que han sido incorporadas al modelo y los motivos por los que esta aplicación se ha producido. Del mismo modo se exponen las razones que determinan, en otros casos, la no implementación de las mismas.

9.2. Presentación y análisis de resultados de los cuestionarios realizados por expertos

Teniendo en cuenta el número de ítems sujetos a valoración, así como el de expertos consultados, obtener el 100% de respuestas hubiese supuesto alcanzar las 1.980. Sin embargo, 33 de ellas no han sido contempladas (en blanco), por lo que la cifra total de respuestas obtenidas y sobre la que se extraen los resultados asciende a 1.947.

En términos de pertinencia se solicita la consideración de 35 ítems de los que se obtiene un total de 630 valoraciones. Para conocer la adecuación de los públicos se proponen 66 ítems de los que se recogen 1.155 consideraciones. Y respecto al sistema de evaluación y pesos para el modelo propuesto, se logran 162 percepciones indicando el nivel de acuerdo con los 9 ítems que reflejan las decisiones tomadas al respecto.

9.2.1. Valoración de dimensiones, en términos de pertinencia

La pertinencia de las dimensiones propuestas cuenta con el aval de los expertos consultados (Figura 39), pues las valoraciones remiten en su mayoría a la consideración de *Muy pertinente* y/o *Bastante pertinente* en el caso de la dimensión Comunicación. Destaca que ninguno de los consultados encuentra ninguna dimensión *Poco pertinente* y el hecho de que únicamente uno de ellos, cargo de responsabilidad en una entidad del TSAS, encuentra que la Rendición de Cuentas es una dimensión *Nada pertinente*.

La valoración concreta de las variables y atributos que componen la dimensión Rendición de Cuentas (Figura 40) revela que 10 de 18 expertos (55,56 %) considera *Muy pertinente* la Capacidad para captar fondos, 13 de 18 (72,22 %) la Exposición clara de las características y procedencia de los recursos, 12 de 18 (66,67%) la Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias y 11 de 18 (61,11%) la Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas. Sin embargo, en el caso de Acciones para optimizar los recursos y mejorar el rendimiento, el mayor porcentaje 38,89% (7 de 18) lo obtiene la calificación de *Bastante pertinente* seguida de *Muy pertinente* con un 33,33%, por una respuesta de diferencia (6 de 18).

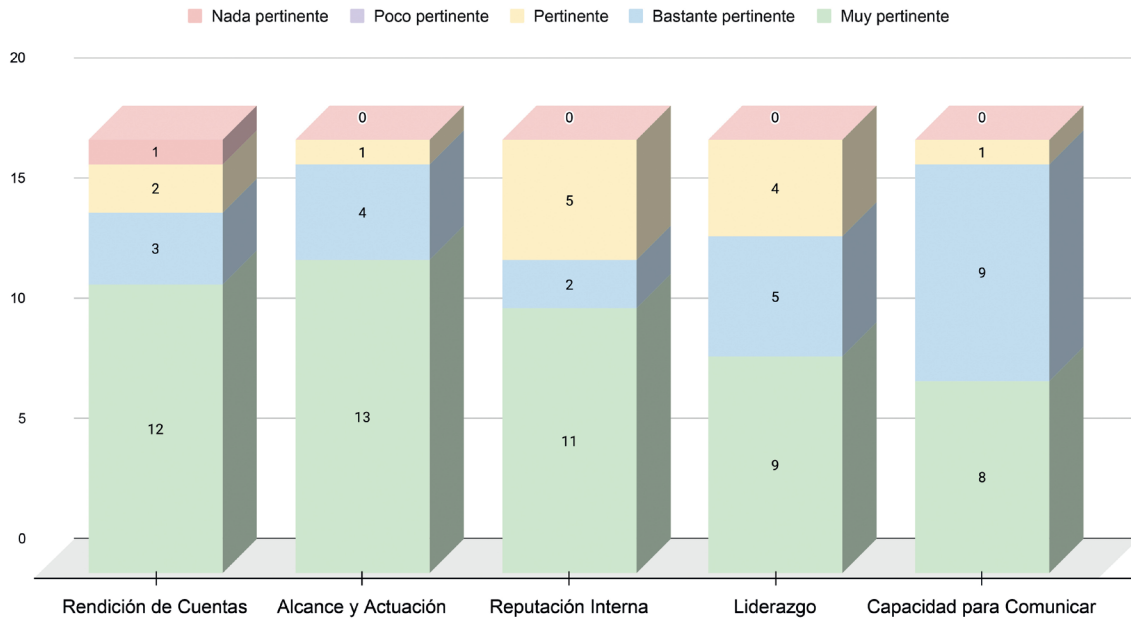


Figura 39. Nivel de Pertinencia de las dimensiones propuestas. Fuente: Elaboración propia

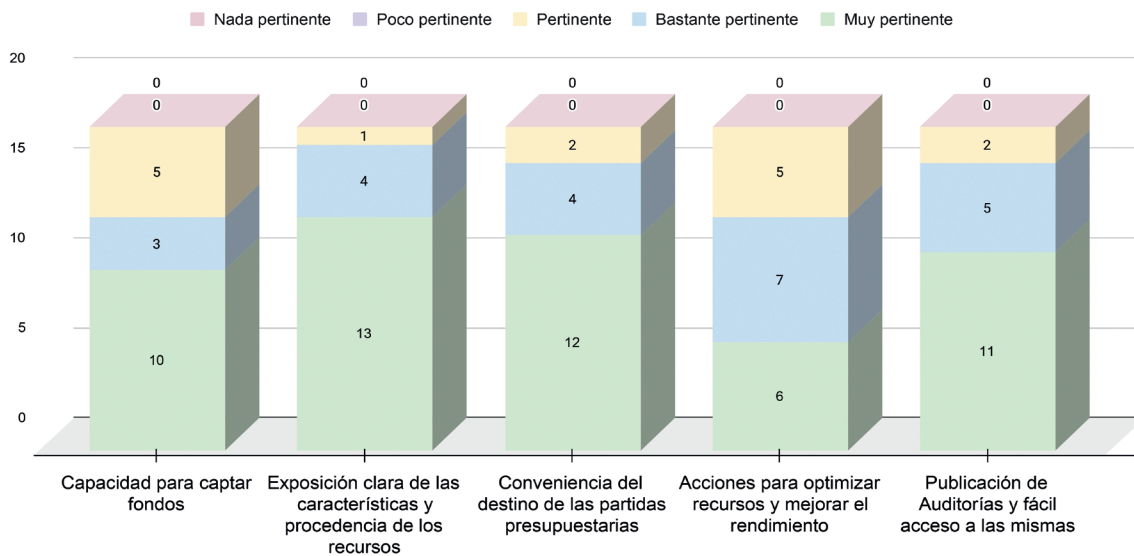


Figura 40. Pertinencia de atributos y variables que componen la dimensión Rendición de Cuentas. Fuente: Elaboración propia

La dimensión Actuación y Alcance obtiene en 5 de sus 7 variables la calificación de *Muy pertinente* por parte de la mayoría de expertos (Figura 41). 15 de los 18 expertos (83,33%) califican así la Actividad alineada con la misión; 13 de 18 (72,22%) la Ética aplicada a la gestión; 12 de 18 (66,67%) la Clara definición de las líneas de actuación; 11 de 18 (61,11%) el Seguimiento y control de las actuaciones; y 10 de 18 (55,56%) el Compromiso con la

sociedad y el medioambiente. Esta tendencia desciende a *Pertinente* en los casos de las variables Participación en iniciativas de partnernariado calificada de este modo por 8 de los 18 expertos (44,44%) y en Internacionalidad, estimada así por 10 de los 18 expertos consultados (55,56%). Cabe destacar como el 50% de las respuestas que apuntan a la *Poca pertinencia* de la Internacionalidad proviene de expertos en el TSAS.

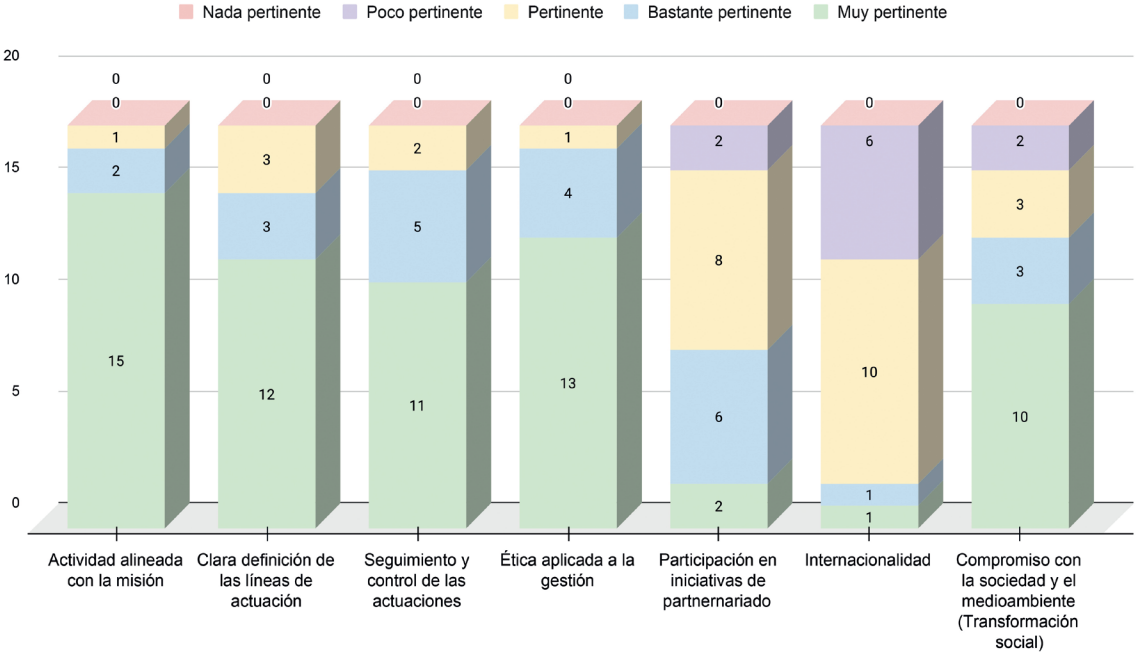


Figura 41. Pertinencia de atributos y variables que componen la dimensión Actuación y Alcance. Fuente: Elaboración propia

De la dimensión Reputación Interna (Figura 42), las variables Salario justo e Igualdad de oportunidades son calificadas con *Muy pertinente* por 11 de cada 18 expertos (61,11%) y 13 de cada 18 (72,22%) respectivamente. Le siguen Formación y progreso de los empleados (50%) y Formación y sistemas de integración del voluntariado (38,89 %) que obtienen la calificación de *Bastante pertinente* según la mayoría de los expertos consultados: 9 de 18 en la primera y 7 de 18 en la segunda. En el caso de Continuidad del voluntariado los resultados indican que la mayoría de expertos, el 44,44% (8 de 18) la califican de *Pertinente*. Y es estimada por el mismo número de expertos (4 de 18) como *Muy pertinente* y *Bastante pertinente*. Igualmente, la variable Estabilidad laboral es apreciada por el mismo número de expertos (6 de 18) como *Muy pertinente* y *Bastante pertinente*. Las valoraciones relativas a la *Poca pertinencia* de esta última tienen su origen en el perfil calificado como responsable del TSAS. Y en el caso de Continuidad

del voluntariado y Formación de sistemas de integración del voluntariado, también por parte de un profesional de la comunicación.

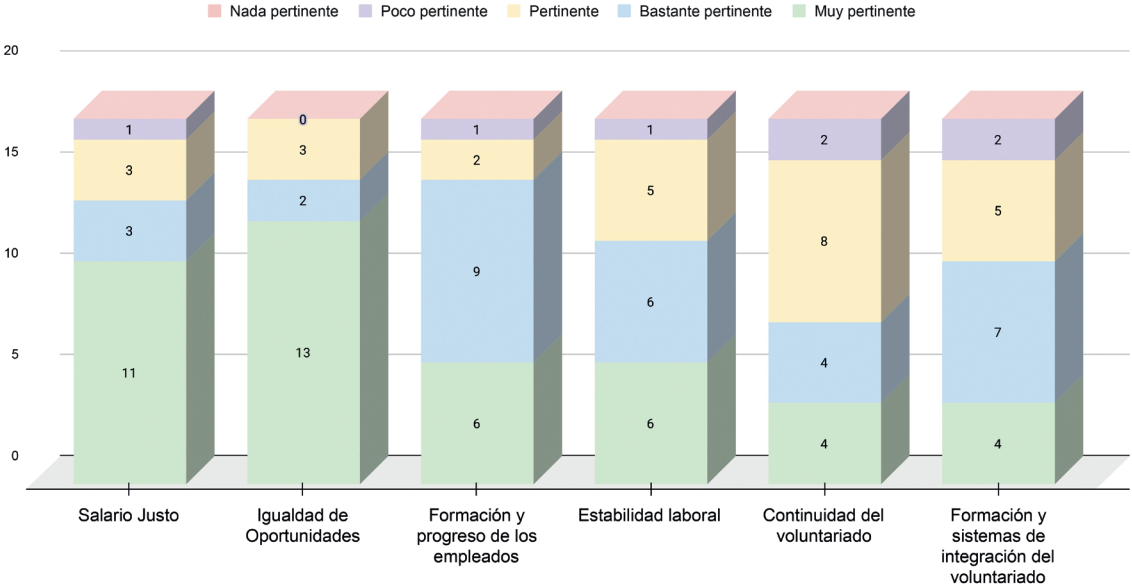


Figura 42. Pertinencia de atributos y variables que componen la dimensión Reputación Interna. Fuente: Elaboración propia

El 83,33% de los expertos (15 de 18) valoran como *Muy pertinente* las variables Directivos honestos y ejemplares y Ética y transparencia informativa y el 72,21% (13 de 18) la Independencia y visión clara. Por su parte las variables Estructura clara y bien organizada (Funciones y jerarquías definidas) y Líder inspirador y respaldado son calificadas como *Bastante pertinentes* por un 55,56 % de los especialistas (10 de 18). La Obtención de sellos y acreditaciones obtiene en el mismo porcentaje (33,33%), la calificación de *Muy pertinente* y *Bastante pertinente*. Además, es la única variable de la dimensión Liderazgo (Figura 43) que obtiene la calificación de *Poco pertinente*, dos provenientes de profesionales de la comunicación y uno de perfil académico.

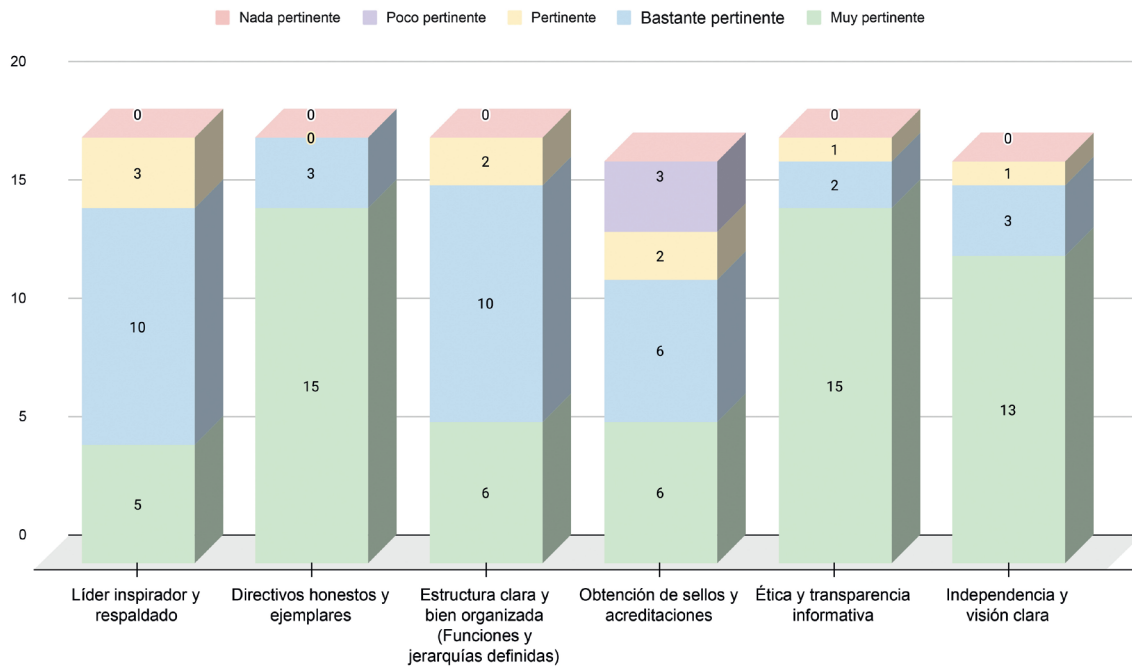


Figura 43. Pertinencia de atributos y variables que componen la dimensión Liderazgo. Fuente: Elaboración propia

La dimensión Comunicación (Figura 44) obtiene en cinco de seis de sus variables la calificación de *Muy pertinente* por parte de la mayoría de expertos, destacando la Estrategia de comunicación integrada y transversal (Sensibilización). Es la variable Creatividad la que es considerada como *Bastante pertinente* por la mayoría de receptores y curiosamente, es un profesional de la comunicación el/la que califica de *Poco Pertinente* dicha la variable.

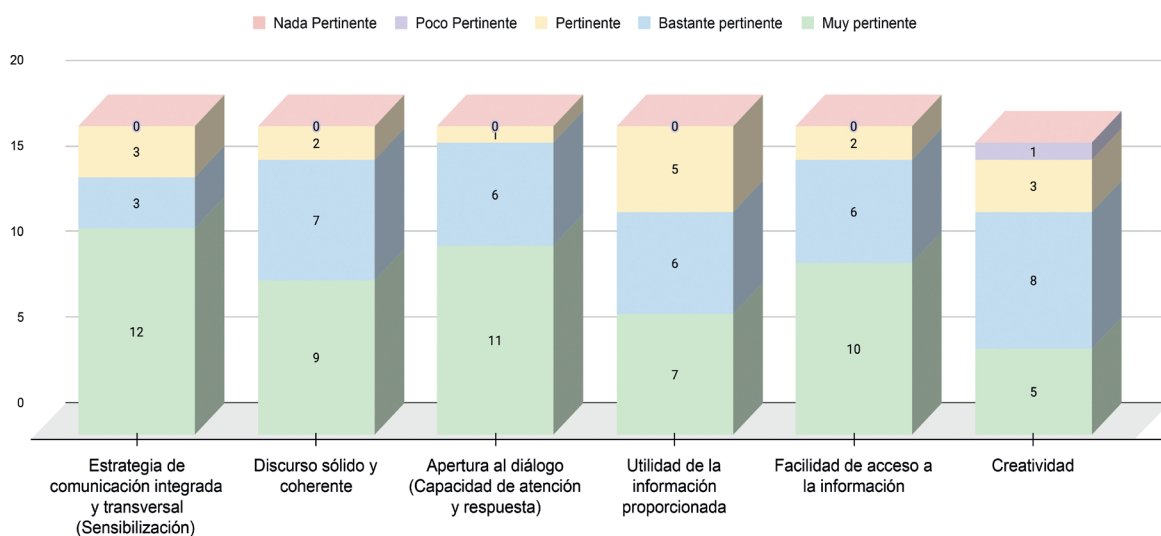


Figura 44. Pertinencia de atributos y variables que componen la dimensión Comunicación. Fuente: Elaboración propia

9.2.2. Valoración de públicos, en términos de adecuación

El nivel de adecuación de la propuesta de públicos matrices (Figura 45), es considerada por parte de los receptores del cuestionario, en 9 de los 12 públicos propuestos con el máximo, *Muy Adecuado*. Son Proveedores y Acreedores, Especialistas en el TSAS y Competencia; los públicos que en primera instancia son calificados mayoritariamente como *Adecuado*, *Bastante adecuado* o en el caso de este último con ambas opciones por igual.

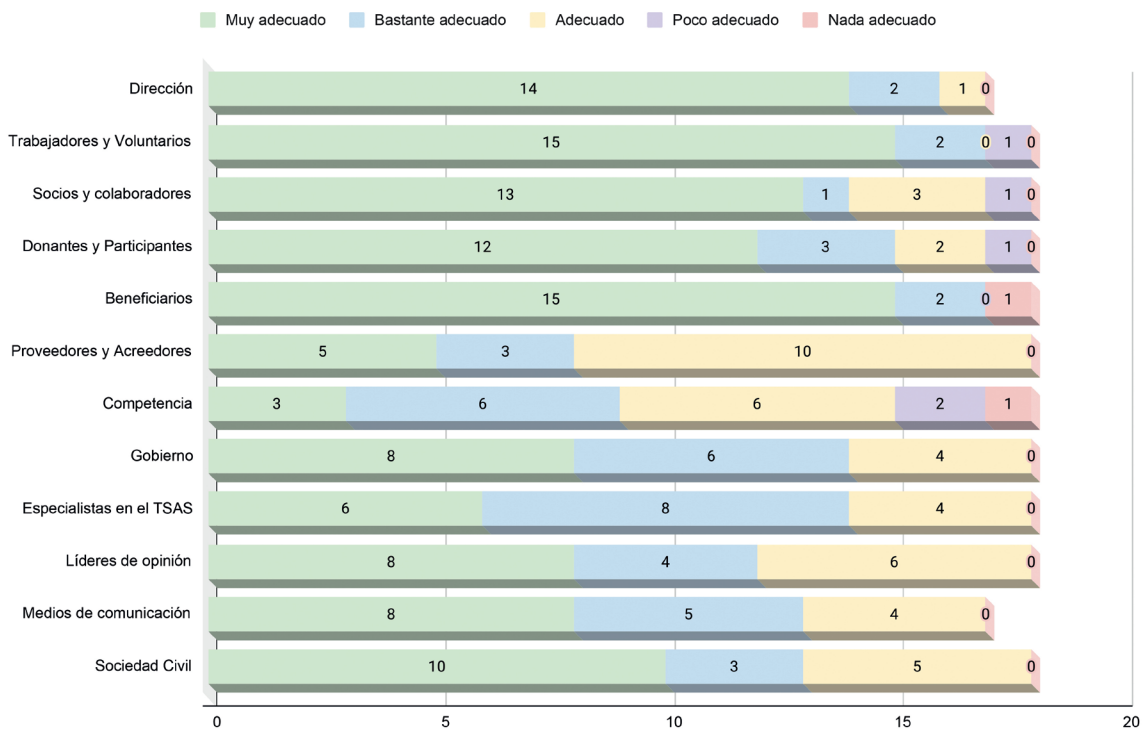


Figura 45. Nivel de Adecuación de los públicos matriz propuestos. Fuente: Elaboración propia.

En su composición, los diferentes públicos matrices, contienen múltiples colectivos que de forma particular se recogen a continuación. Sin embargo, para aquellos públicos que en su composición presentan mayor simplicidad se presentarán los resultados de forma conjunta. Ejemplo de ello, los públicos 1) Dirección, 2) Trabajadores y Voluntarios y 3) Socios y colaboradores (Figura 46).

Consultados por la adecuación en la composición de los mismos, los expertos califican como *Muy adecuada* la propuesta realizada y en ninguno de los casos se considera *Nada adecuada*.

El 61,11% de los expertos (11 de 18) consideran de este modo que los Patronos y miembros de los comités de dirección responden al público matriz (Dirección). El Personal contratado por la organización es considerado así por el 83,33% (15 de 18) y el Personal voluntario por el 70,59% (12 de 17) como componentes del público matriz 2) Trabajadores y Voluntarios. Destaca en este sentido que es un cargo de responsabilidad el TSAS el que señala como *Poco adecuado* ambos colectivos y que es un profesional de la comunicación el que no evalúa la adecuación del voluntariado. Atendiendo al público matriz 3) Socios y colaboradores, considerando la continuidad de la relación y su duración en el tiempo (largo plazo), los Colaboradores I/p (individuos, empresas o instituciones que ofrecen apoyo continuo) son considerados por el 66,67% de los expertos (12 de 18) como un colectivo *Muy adecuado*. Y el colectivo Socios de las entidades (personas y empresas socias que aportan una cuota económica de forma regular) recibe la misma consideración por un 76,47% (13 de 17 expertos). Es un experto en el TSAS el que no considera *Adecuado* a este colectivo.

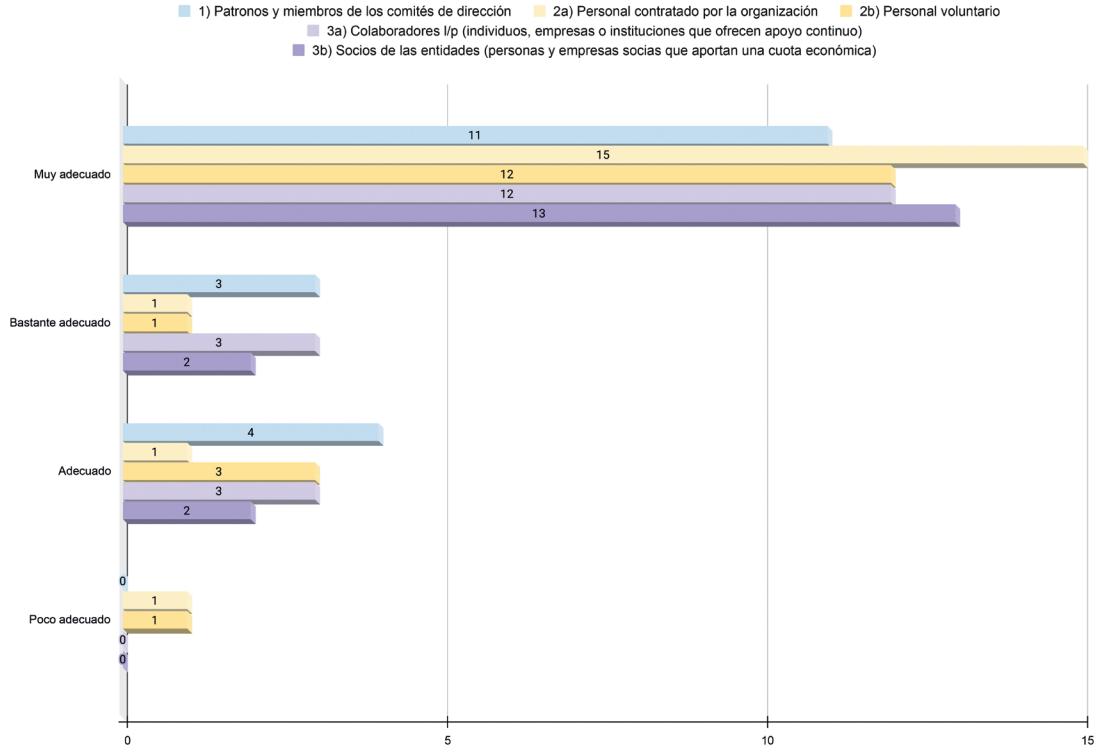


Figura 46. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen los públicos matriz: 1) Dirección, 2) Trabajadores y Voluntarios y 3) Socios y colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

Se proponen 14 colectivos configuradores del público matriz 4) Donantes y participantes, atendiendo a la relación puntual y concreta de dichos colectivos con la organización (Figura

47). En este caso, la mayoría de los resultados provienen de 17 profesionales/expertos debido a la no evaluación por parte de miembros del TSAS. Solo dos colectivos (Clientes y Personal de apoyo) son valorados por todos los expertos, alcanzando ambos como valoración más repetida *Adecuado*. En el primero lo hace el 61,11% (11 de 18) y en el segundo el 27,78% (5 de 18). Una valoración que se convierte en constante en los colectivos configuradores de este público, a excepción del de Empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual que obtiene la determinación de *Bastante adecuado* por parte del 33,33% (6 de 17) y el de Individuos que realizan aportaciones puntuales que es considerado por un 41,18% (7 de 17) como *Muy adecuado*. Todo lo contrario sucede con los Empleados de Hacienda y la Seguridad Social y Miembros de Banca ética que generan el mayor rechazo en los expertos consultados, calificándolos en un 38,89% (7 de 17) y en un 35,29% (6 de 17) respectivamente de *Poco adecuados*.

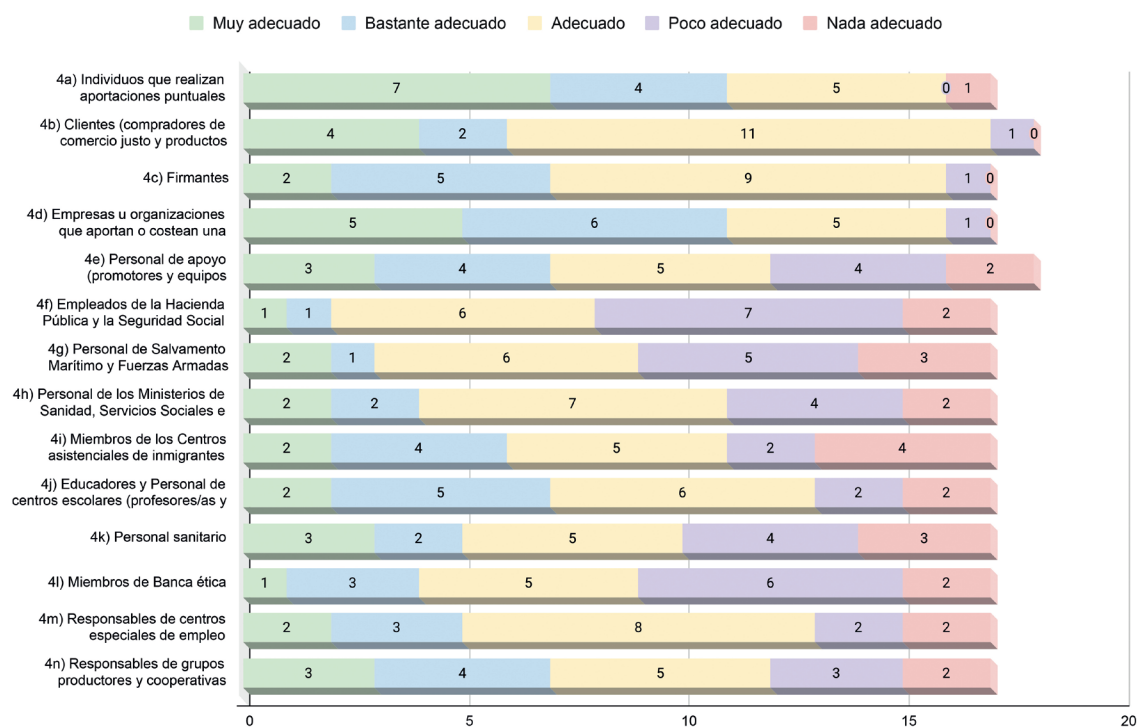


Figura 47. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen el público matriz: 4) Donantes y participantes.
Fuente: Elaboración propia.

El público matriz 5) Beneficiarios (Figura 48), esta constituido por 9 colectivos que según los expertos pueden considerarse *Muy adecuados*, salvo en dos excepciones que coinciden con los valorados por 17 de las 18 personalidades consultadas. El primero de ellos es el grupo de

Asistentes a talleres y cursos de sensibilización y formación que es valorado por el 52,94% (9 de 17) como *Bastante adecuado*. El segundo, el de Trabajadores en centros especiales de empleo, grupos productores y cooperativas, considerado por un 41,18% (7 de 17) como *Adecuado* y, a partes iguales, como *Muy* y *Bastante adecuado* por un 29,41 % (5 de 17). Son los expertos relacionados con el TSAS los que confieren las valoraciones de, *Poco adecuado* y *Nada adecuado*.

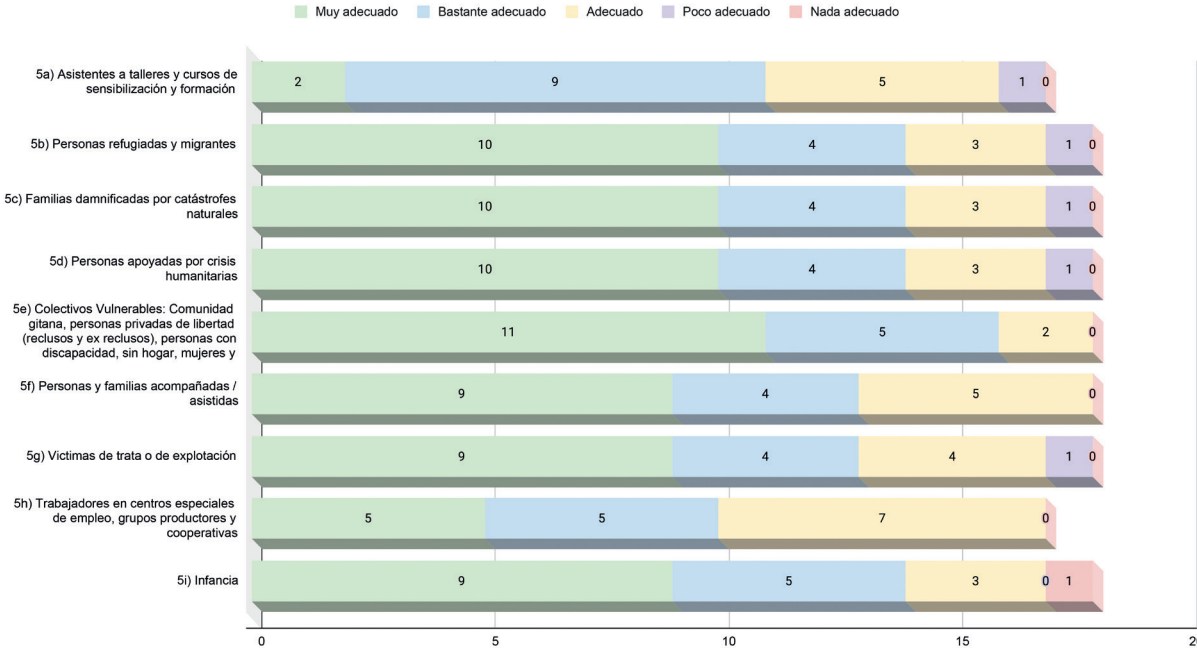


Figura 48. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen el público matriz: 5) Beneficiarios. Fuente: Elaboración propia.

Al igual que los resultados de los públicos matrices 1), 2) y 3), se han recogido en el mismo gráfico por presentar mayor simplicidad en su composición, los resultados en términos de adecuación de: 6) Proveedores y Acreedores, 7) Competencia y 8) Gobierno (Figura 49).

El público 6) está configurado por Proveedores y Acreedores de servicios permanentes (estructurales) y por aquellos de servicios no permanentes (puntuales asociados a la actividad), considerados los primeros a partes iguales por un 33,33% (6 de 18) como grupo *Muy* y *Bastante adecuado* y los segundos, como *Adecuado* por un 33,33% (6 de 18). La 7)

Competencia se aprecia *Bastante adecuada* por el 44,44% (8 de 18) y el Gobierno, *Muy adecuado* por un 50% (9 de 18).

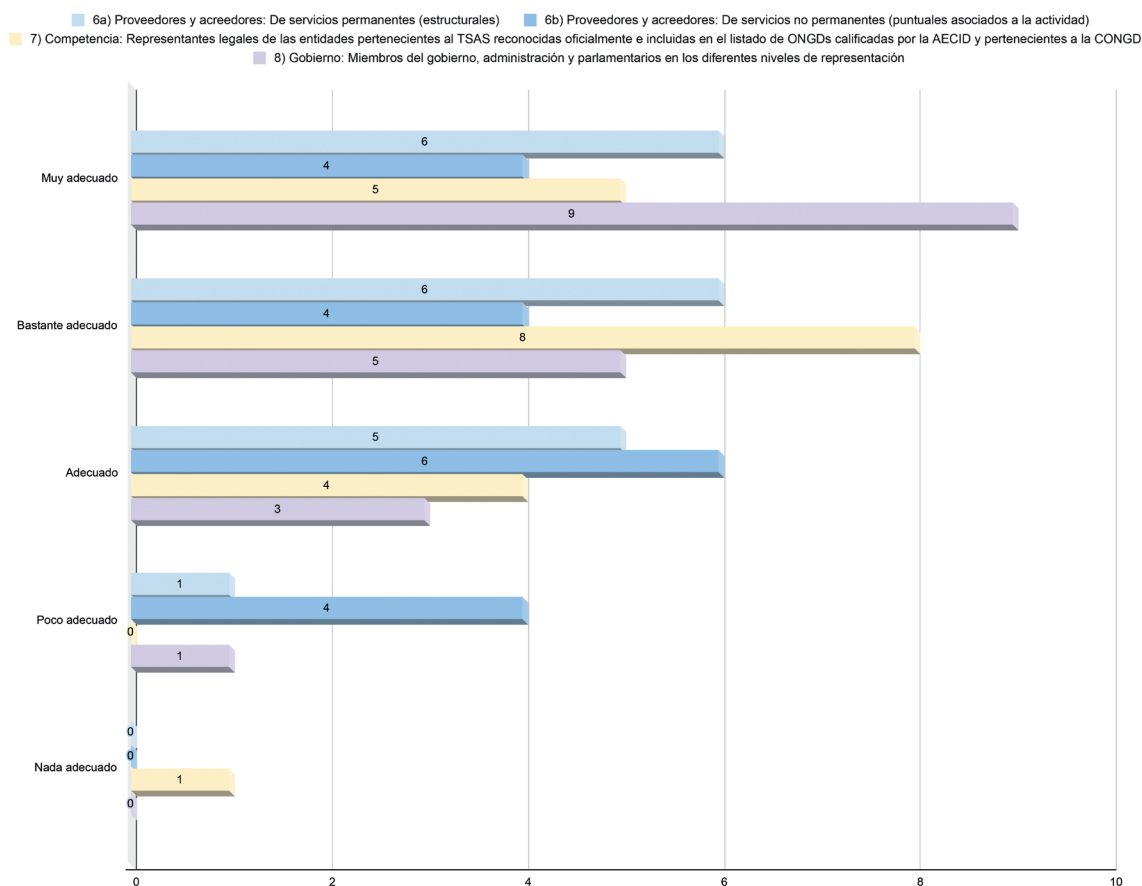


Figura 49. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen los públicos matriz: 6) Proveedores y Acreedores, 7) Competencia y 8) Gobierno. Fuente: Elaboración propia.

Definidos como 9) Especialistas en el TSAS, se propone la representación de 12 colectivos que en la mayoría de los casos obtienen la calificación de *Adecuado* por ser la más seleccionada por los interpelados (Figura 50). En esta ocasión son 17 el número total de respuestas obtenidas para la mayoría de los colectivos.

Agencia Española de Cooperación al Desarrollo, Coordinadora de ONG para el Desarrollo y Plataforma del Tercer Sector alcanzan las 18 respuestas y la Plataforma de ONG de Acción Social solo las 16. Una ausencia de valoraciones que encuentra su origen en el perfil perteneciente al ámbito del TSAS.

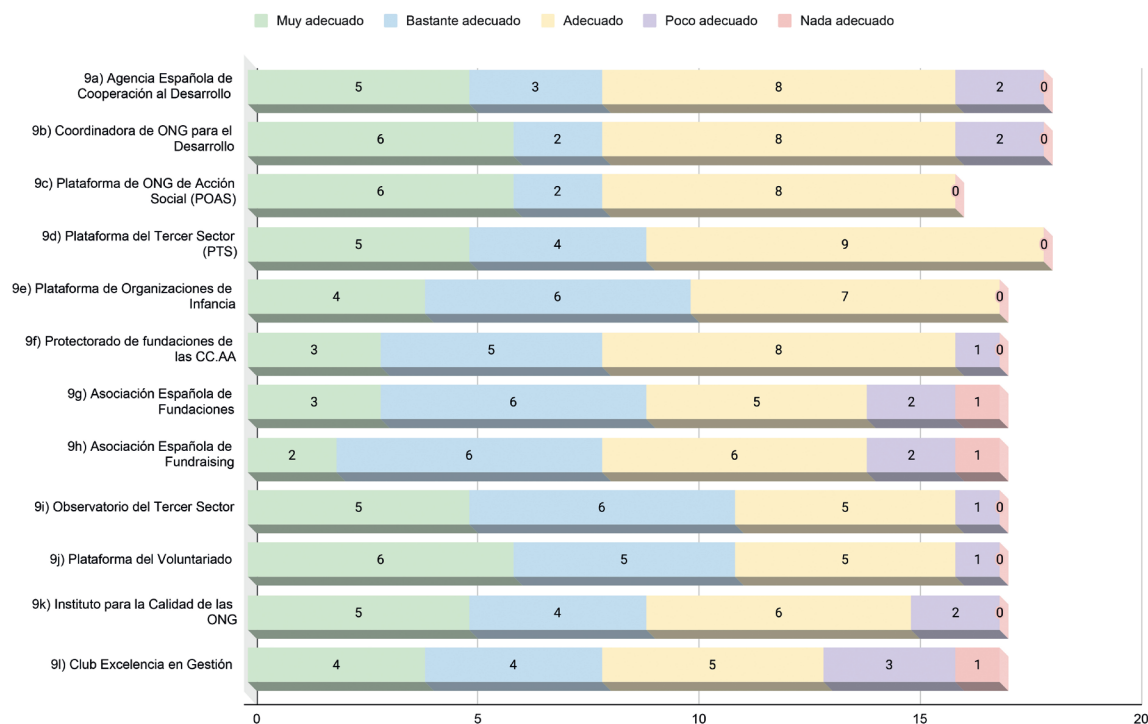


Figura 50. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen el público matriz 9) Especialistas en el TSAS.
Fuente: Elaboración propia

Tanto los colectivos configuradores del público matriz 10) Líderes de opinión, como los representantes del 11) Medios de Comunicación, obtienen por parte de la mayoría de expertos la estimación de *Muy adecuado* (Figura 51). Personalidades destacadas del deporte, el periodismo y la cultura que ejercen como embajadores de la organización, los Seguidores de la cuenta de las entidades con elevada influencia en RR.SS (Influencers) y los Activistas, son los colectivos que componen el público 10). Y son estos últimos, los Activistas, el colectivo que menos valoraciones a obtenido (únicamente 12 de las 18 posibles), siendo los responsables del TSAS los que menos evaluaciones han realizado al respecto (solo 2 de los 6 expertos lo han calificado).

Por último, entre los colectivos que configuran el público matriz 12) Sociedad Civil (Figura 52), la opción más repetida es *Bastante adecuado*. Son los Miembros de la comunidad universitaria y el Consejo de Juventud de España los que obtienen el mayor número de respuestas calificándolos como *Adecuado*. El 44,44% (8 de 18) y el 33,33% (6 de 18) respectivamente.

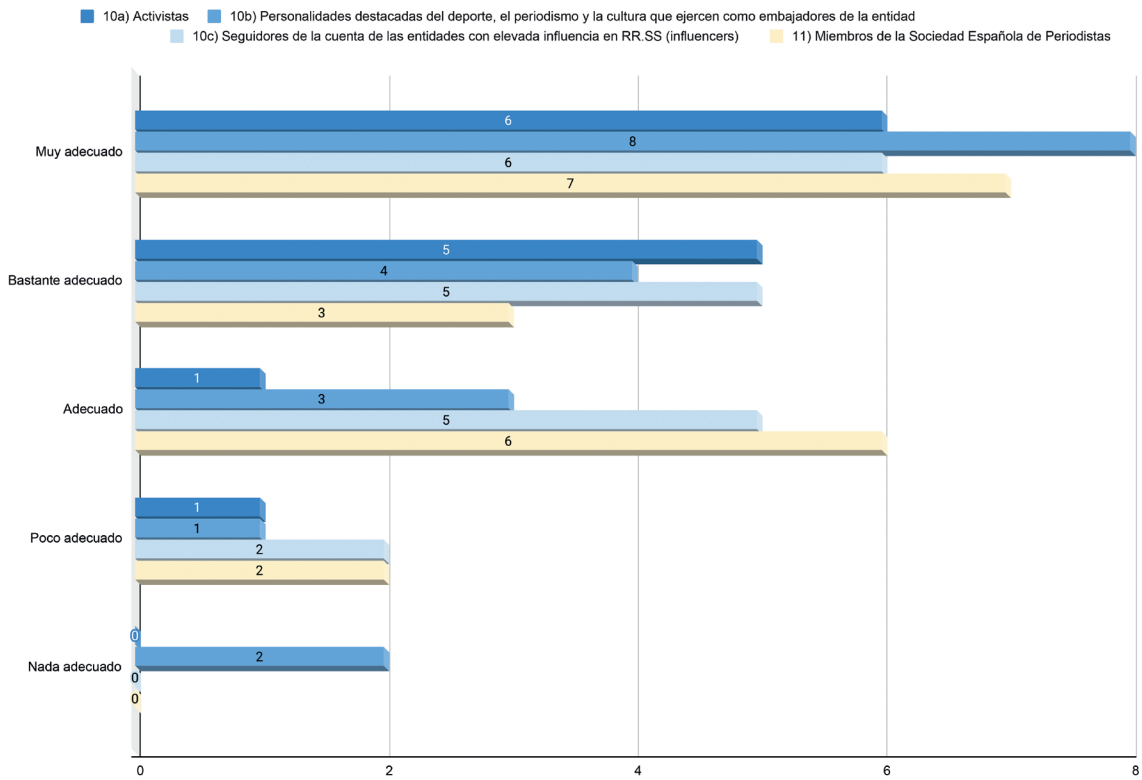


Figura 51. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen los públicos matriz: 10) Líderes de opinión y 11) Medios de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

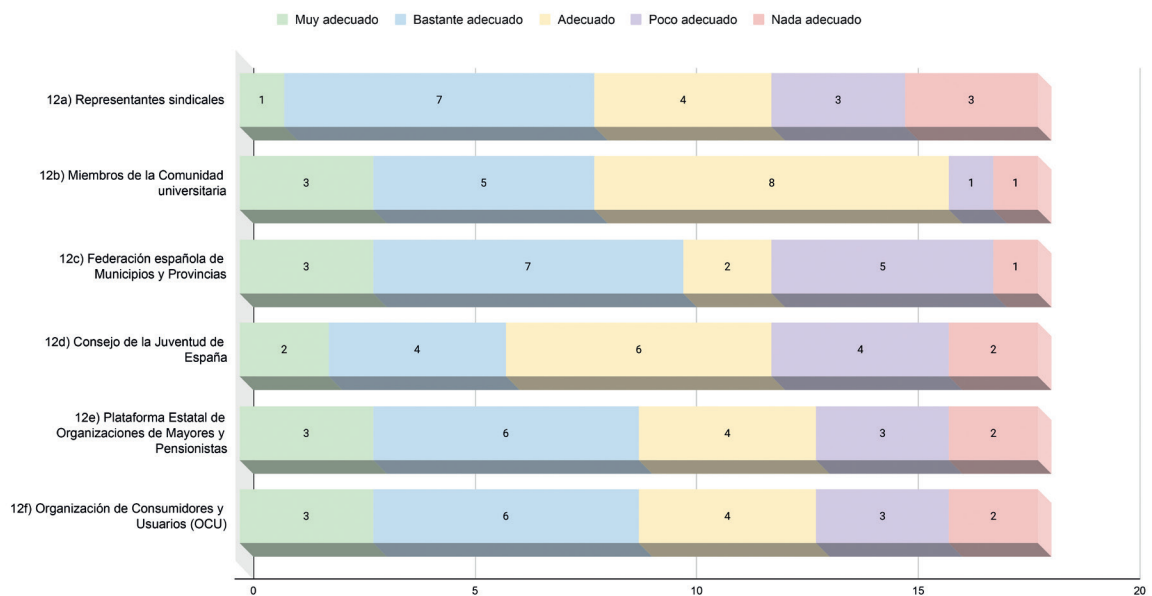


Figura 52. Nivel de Adecuación de los colectivos que componen el público matriz 12) Sociedad Civil. Fuente: Elaboración propia

9.2.3. Valoración del sistema de pesos y evaluación, en términos de acuerdo

La propuesta realizada que aboga por establecer el mismo peso en el resultado final para cada dimensión obtiene el *Acuerdo* por el mayor número de expertos (7 de 18) (Figura 53). El mismo número de expertos se muestra *Bastante de acuerdo* y *Poco de acuerdo* (4 de 18). El mismo número de académicos que profesionales de la comunicación se manifiesta *Poco de acuerdo* (2 de 6), pero también es en el ámbito académico donde se encuentran los mayores niveles de acuerdo.

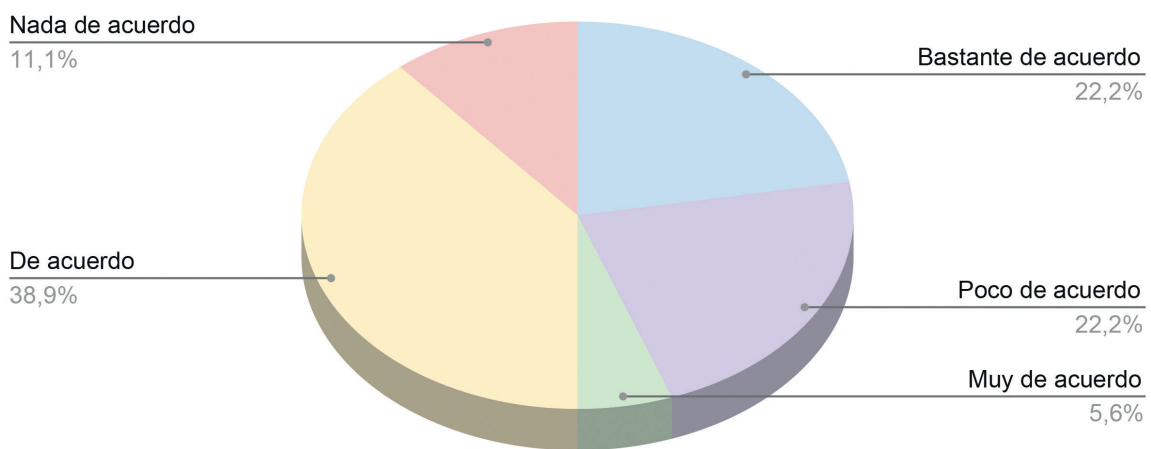


Figura 53. Nivel de Acuerdo con la equivalencia de pesos para las dimensiones. Fuente: Elaboración propia.

Conceder la misma incidencia a todos los públicos sobre la valoración de cada dimensión (Figura 54), es decir, que todos los públicos evalúen todas las dimensiones, obtiene como opción más votada *Acuerdo* (7 de 18). El mismo número de académicos que de profesionales de la comunicación (3 de 6) están *Poco de acuerdo*. El mayor índice, *Bastante de acuerdo*, proviene de los responsables del TSAS (4 de 8). Y el máximo y mínimo nivel de acuerdo con la propuesta, responde a las respectivas valoraciones de un experto con perfil académico y de un profesional de la comunicación.

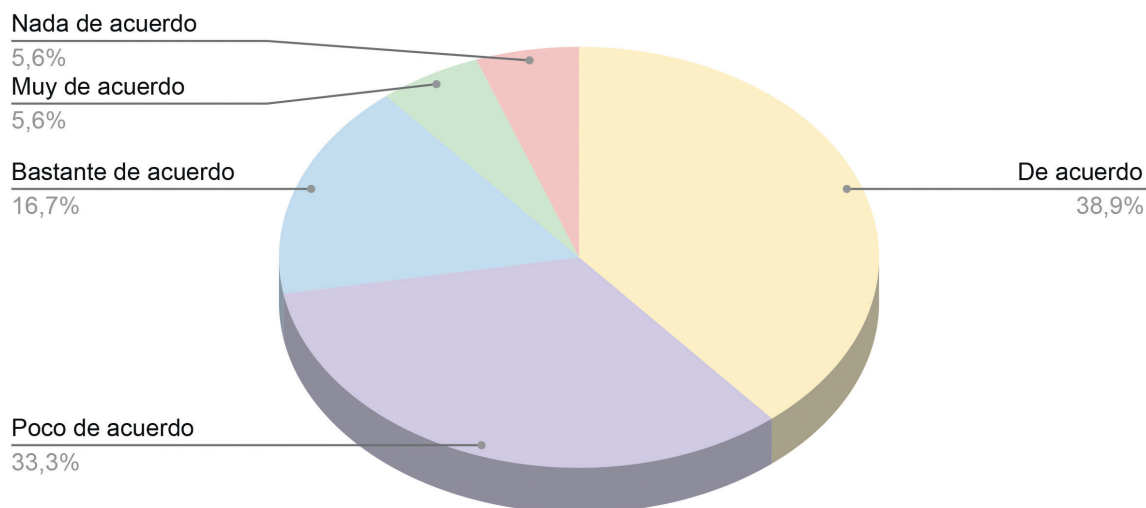


Figura 54. Nivel de Acuerdo con la incidencia de públicos. Fuente: Elaboración propia.

Compartido el cuestionario para la recogida de datos con los expertos y conocer su nivel de acuerdo con la propuesta presentada, estos se muestran mayoritariamente *Bastante de acuerdo* con la Estructura y el Contenido del mismo (Figura 55). Concretamente el 50% (9 de 18) con la primera y el 44,44% (8 de 18) con el segundo. Es la Estructura la que obtiene mayor nivel de acuerdo (*Muy de acuerdo*) por parte de los académicos (3 de 6) y el contenido por parte de los profesionales de la comunicación (3 de 6).

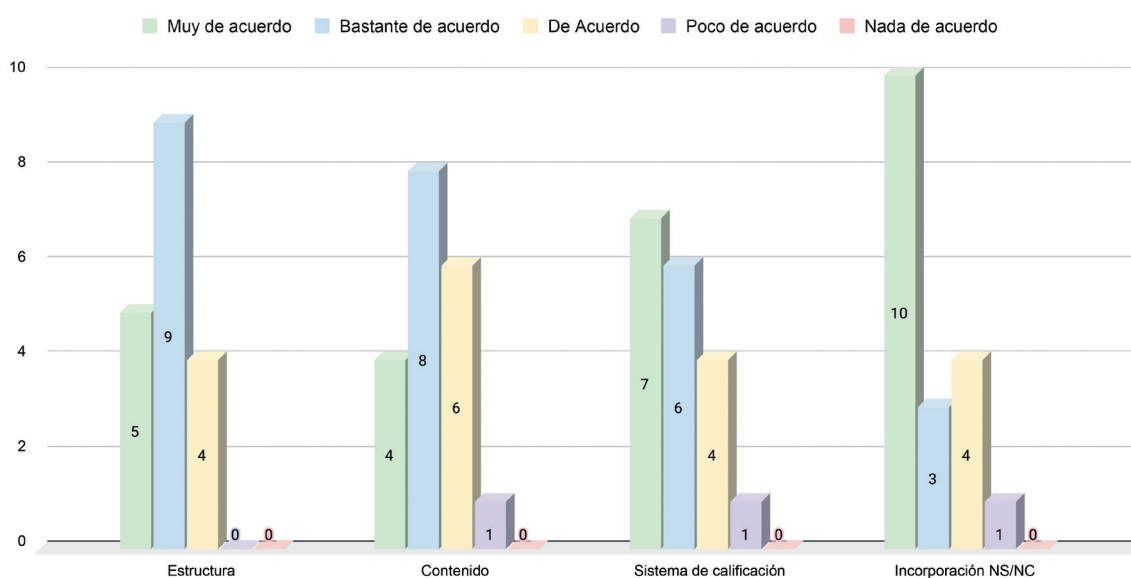


Figura 55. Nivel de Acuerdo con la Estructura, el Contenido, El Sistema de calificación y La Incorporación de NS/NC. Fuente: Elaboración propia.

Además, no se muestran observaciones al respecto y en porcentajes (Tabla 49), si se toma el sumatorio de las respuestas de mayor acuerdo (*Muy de acuerdo* + *Bastante de acuerdo*), se obtiene que más de dos tercios de las respuestas (66,6%) se establecen en estos términos.

Tabla 49. Resultados en términos porcentuales de la configuración del cuestionario para la obtención de respuestas.

	(5) Muy de acuerdo	(4) Bastante de acuerdo	(3) De Acuerdo	(2) Poco de acuerdo	(1) Nada de acuerdo	(5) +(4)
Estructura	27,78	50,00	22,22	0,00	0,00	77,78
Contenido	22,22	44,44	33,33	5,56	0,00	66,67
Sistema de calificación	38,89	33,33	22,22	5,56	0,00	72,22
Incorporación NS/NC	55,56	16,67	22,22	5,56	0,00	72,22

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, *Muy de acuerdo* se muestran con El Sistema de calificación el 38,89% de los individuos consultados (7 de 18) y con la Incorporación de NS/NC el 55,56% (10 de 18). 4 de 6 académicos se muestran *Muy de acuerdo* con el Sistema y la Incorporación de NS/NC. También 4 de 6 profesionales de la comunicación comparten esta opinión con respecto a la inclusión del NS/NC como posible respuesta. Sistema, Contenido e Incorporación de NS/NC obtienen el único valor de *Poco de acuerdo* en un representante del TSAS.

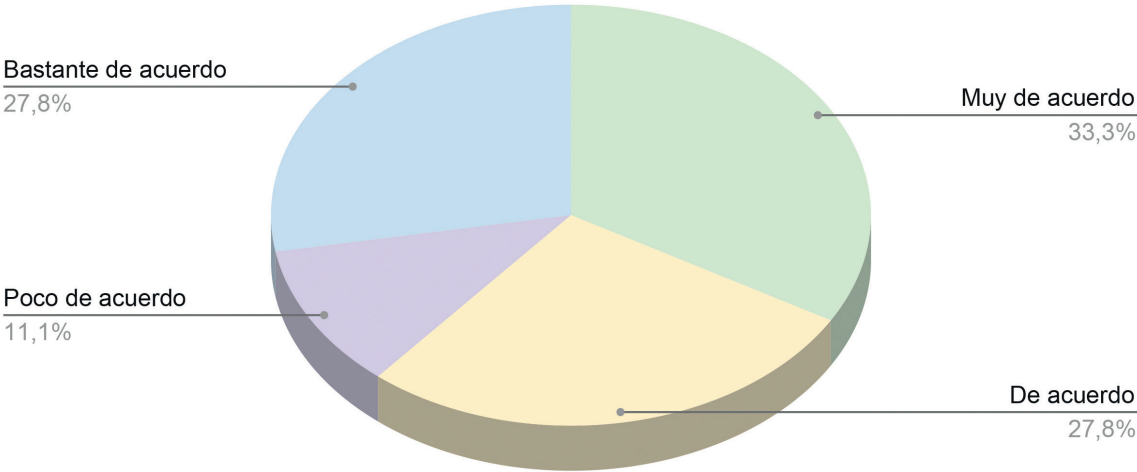


Figura 56. Nivel de Acuerdo con el sistema de promedios. Fuente: Elaboración propia

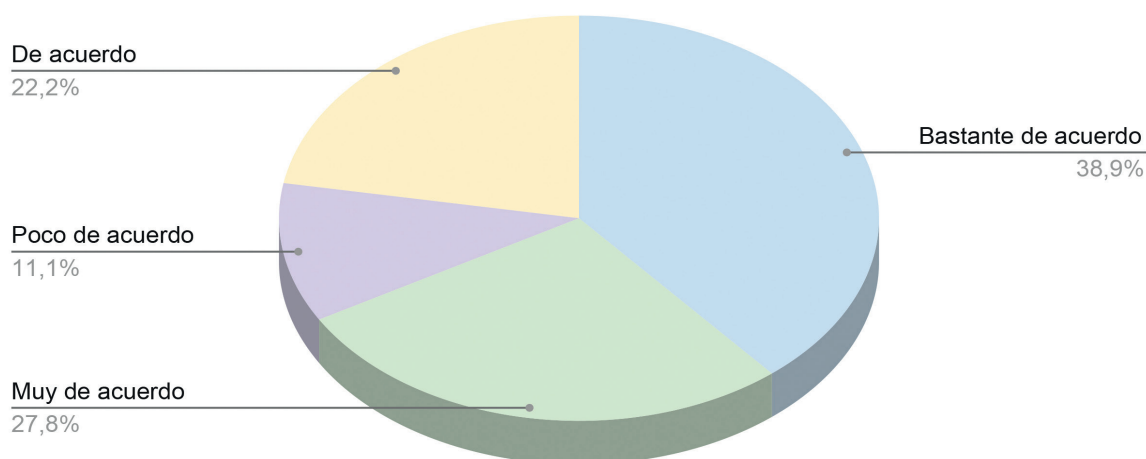


Figura 57. Nivel de Acuerdo con el sistema de promedios en dos niveles. Fuente: Elaboración propia.

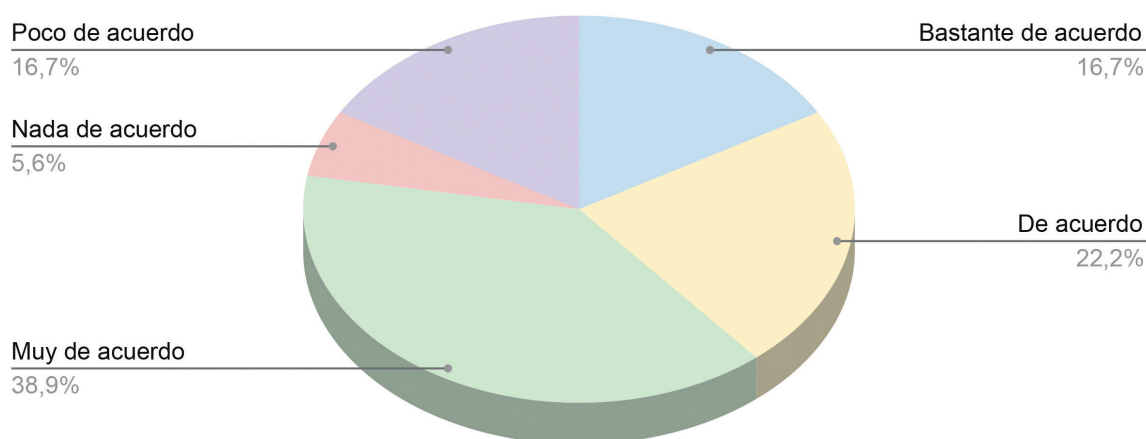


Figura 58. Nivel de Acuerdo con la no incorporación de respuestas NS/NC en los cálculos. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, con respecto al sistema de cálculos, nadie se muestra *Nada de acuerdo* con la propuesta para el cálculo mediante el sistema de promedios (Figura 56) y el procesamiento de datos en dos niveles (Figura 57). 3 de 6 profesionales de la comunicación se muestran *Muy de acuerdo* con esta decisión (Figura 56). 7 de los 18 expertos consultados se manifiestan *Muy de acuerdo* con omitir las respuestas NS/NC en la fórmula para no alterar los cálculos (Figura 58). *Nada de acuerdo* se muestra en esta ocasión uno de los académicos consultados.

9.3. Revisión del modelo propuesto: aportaciones por parte de los expertos

En lo relativo a las dimensiones, si tomamos el sumatorio de las respuestas de mayor pertinencia (*Muy pertinente* + *Bastante pertinente*), las propuestas superan en términos porcentuales el 66,6% de aceptación, indicando que dos tercios de los expertos evalúan en estos términos los ítems propuestos (Tabla 50). Una cifra a la que ha contribuido significativamente que cada una de las dimensiones haya recibido un mínimo de 3 *Muy pertinente*, por parte de cada uno de los perfiles consultados, siendo los profesionales de la comunicación, en este caso, los que más se han pronunciado en estos términos.

Tabla 50. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de las dimensiones.

	(5) Muy Pertinente	(4) Bastante Pertinente	(3) Perti- nente	(2) Poco Pertinente	(1) Nada Pertinente	(5)+(4)
Rendición de Cuentas (RC)	66,67	16,67	11,11	0,00	5,56	83,33
Alcance y Actuación (AA)	72,22	22,22	5,56	0,00	0,00	94,44
Reputación Interna (RI)	61,11	11,11	27,78	0,00	0,00	72,22
Liderazgo (L)	50,00	27,78	22,22	0,00	0,00	77,78
Capacidad para Comunicar (CC)	44,44	50,00	5,56	0,00	0,00	94,44

Fuente: Elaboración propia

Y lo mismo ocurre con todos los atributos y variables que configuran la dimensión Rendición de Cuentas (RC), la de Liderazgo (L) y la de Capacidad para Comunicar (C) (Tabla 51). Aquellos que ocupan cargos de responsabilidad en las entidades del TSAS, son los que más han optado por el *Muy pertinente* para valorar los atributos que componen RC (alcanzando los 21 de los 30 posibles) y los académicos en la apreciación de C (20 de los 36 posibles). Además, todos los académicos coinciden en que la variable c_5 merece el máximo reconocimiento de pertinencia. En cuanto a la dimensión L, son los profesionales del ámbito de la comunicación los que se pronuncian más en estos términos (24 *Muy pertinente* de los 35 posibles). Coincidiendo todos en esta calificación en tres de las dimensiones con 6 *Muy pertinentes* en I_2 y en I_5 y 5 en I_6 (número máximo de respuestas que se disponen por parte de este perfil profesional).

No se encuentra la misma unanimidad en el caso de la composición de las dimensiones Actuación y Alcance (AA) y Reputación Interna (RI) pues se encuentra en la composición de las dos dimensiones, elementos que no alcanzan el 66,66% como resultado del sumatorio de las respuestas de mayor pertinencia (Tabla 52). Pese a ello se mantendrán en el modelo por las razones que, en respuesta a las aportaciones de los expertos, se exponen a continuación.

Tabla 51. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de los atributos y variables que componen las dimensiones Rendición de Cuentas, Liderazgo y Comunicación.

	(5) Muy Pertinente	(4) Bastante Pertinente	(3) Pertinente	(2) Poco Pertinente	(1) Nada Pertinente	(5)+(4)
Rendición de Cuentas (RC)						
rc ₁ Capacidad para captar fondos.	55,56	16,67	27,78	0,00	0,00	72,22
rc ₂ Expo. clara de las características y procedencia de los recursos.	72,22	22,22	5,56	0,00	0,00	94,44
rc ₃ Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias.	66,67	22,22	11,11	0,00	0,00	88,89
rc ₄ Acciones para optimizar recursos y mejorar del rendimiento.	33,33	38,89	27,78	0,00	0,00	72,22
rc ₅ Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas.	61,11	27,78	11,11	0,00	0,00	88,89
Liderazgo (L)						
l ₁ Líder inspirador y respaldado.	27,78	55,56	16,67	0,00	0,00	83,33
l ₂ Directivos honestos y ejemplares.	83,33	16,67	0,00	0,00	0,00	100
l ₃ Estructura clara y bien organizada.	33,33	55,56	11,11	0,00	0,00	88,89
l ₄ Sellos y acreditaciones.	33,33	33,33	11,11	16,67	0,00	66,67
l ₅ Ética y transparencia informativa.	83,33	11,11	5,56	0,00	0,00	94,44
l ₆ Independencia y visión clara.	76,47	17,65	5,88	0,00	0,00	94,12
Capacidad para Comunicar (C)						
c ₁ Estrategia de comunicación integrada y transversal.	66,67	16,67	16,67	0,00	0,00	83,33
c ₂ Discurso sólido y coherente.	50,00	38,89	11,11	0,00	0,00	88,89
c ₃ Apertura al diálogo (Capacidad de atención y respuesta).	61,11	33,33	5,56	0,00	0,00	94,44
c ₄ Utilidad de la info. proporcionada.	38,89	33,33	27,78	0,00	0,00	72,22
c ₅ Facilidad de acceso a la info.	55,56	33,33	11,11	0,00	0,00	88,89
c ₆ Creatividad.	27,78	44,44	16,67	5,56	0,00	72,22

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de los atributos y variables que componen las dimensiones Alcance y Actuación, Reputación Interna y Liderazgo

	(5) Muy Pertinente	(4) Bastante Pertinente	(3) Pertinente	(2) Poco Pertinente	(1) Nada Pertinente	(5)+(4)
Alcance y Actuación (AA)						
aa ₁ Actividad alineada con la misión.	83,33	11,11	5,56	0,00	0,00	94,44
aa ₂ Clara definición de las líneas de actuación.	66,67	16,67	16,67	0,00	0,00	83,33
aa ₃ Seguimiento y control de las actuaciones.	61,11	27,78	11,11	0,00	0,00	88,89
aa ₄ Ética aplicada a la gestión.	72,22	22,22	5,56	0,00	0,00	94,44
aa ₅ Participación en iniciativas de partnernariado.	11,11	33,33	44,44	11,11	0,00	44,44
aa ₆ Internacionalidad.	5,56	5,56	55,56	33,33	0,00	11,11
aa ₇ Compromiso con la sociedad y el medioambiente.	55,56	16,67	16,67	11,11	0,00	72,22
Reputación Interna (RI)						
ri ₁ Salario Justo.	61,11	16,67	16,67	5,56	0,00	77,78
ri ₂ Igualdad de Oportunidades.	72,22	11,11	16,67	0,00	0,00	83,33
ri ₃ Formación y progreso de los empleados.	33,33	50,00	11,11	5,56	0,00	83,33
ri ₄ Estabilidad laboral.	33,33	33,33	27,78	5,56	0,00	66,67
ri ₅ Continuidad del voluntariado.	22,22	22,22	44,44	11,11	0,00	44,44
ri ₆ Formación y sistemas de integración del voluntariado.	22,22	38,89	27,78	11,11	0,00	61,11

Fuente: Elaboración propia

Ante la posibilidad de realizar observaciones, los académicos instan a “explicitar tanto en la dimensión AA como en la C la característica de *advocacy*”; “incorporar en AA de forma más clara un atributo que midiese la aportación realizada a la comunidad en la que opera”; y agregar “en la dimensión Liderazgo (L) el concepto de la participación ciudadana y/o la capacidad de las organizaciones sociales para implicar a la ciudadanía en sus propósitos”, apuntando a que esta idea conecta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En esta misma línea se menciona “la diversidad de canales de información” que se utilizará para ampliar la descripción de (c₅).

En este sentido cabe advertir que la característica de *advocacy* referida a la incidencia institucional, política, legislativa y educativa en busca de una verdadera eficacia cultural se asume en la dimensión AA con la variable Participación en iniciativas de *partnernariado* (aa₅), así como en la de Independencia y visión clara (l₆) en la dimensión de L. Igualmente, en AA ya se incluye la dimensión Compromiso con la sociedad y el medioambiente (aa₇) concebida en los términos que el experto en cuestión sugiere. Y la búsqueda de la implicación ciudadana y la concepción de su participación es objeto de evaluación en la dimensión C a través de la variable Apertura al diálogo (Capacidad de atención y respuesta) (c₃).

En la misma línea, diversos profesionales de la comunicación apuntan de forma particular a la necesidad de “incorporar temas relacionados con la gestión de la entidad en términos de gobernanza” y añadir una “propuesta clara del valor en la acción social”; pero estos se encuentran reflejados en la dimensión RC que recoge los grandes retos del sector y en las variables que configuran AA o L referidas a la exquisitez procedimental en la gestión y la optimización de recursos para incrementar su cobertura. Al igual que la “Inteligencia contextual como elemento clave para el crecimiento en nuevos escenarios y necesidades” a la que apela uno de los profesionales de la comunicación consultados. “Contemplar la valoración de los usuarios, percepción social e identificación con ideologías o religiones” es otra de las menciones realizadas, sin embargo, no se consideran dichas corrientes o credos por estar la propuesta que nos ocupa, anclada en el propósito de avanzar hacia una ciudadanía más justa y equitativa. También, se propone adjetivar las dimensiones porque, aunque “la selección de conceptos resulta acertada, no tanto las palabras elegidas para representarlos” por las dificultades de entendimiento que puedan tener los neófitos en estos temas. Así, atendiendo a las consideraciones aportadas, las dimensiones, atributos y variables mencionadas se

matizarán, clarificarán y/o adjetivarán en beneficio de un mayor y mejor entendimiento.

Asociada a la Continuidad del voluntariado (ri_5) y Formación y sistemas de integración del voluntariado (ri_6), uno de los académicos plantea que “el voluntariado en sí mismo precisa de ser muy bien abordado como base social de la organización” y en consecuencia considera que los aspectos aludidos no son suficientes para “poder valorar si la organización lo está comprendiendo y desarrollando bien o puede estar cometiendo irregularidades en ese ámbito”. Pero esa consideración de base social es el principal motivo por el que se incorpora su continuidad y la voluntad por parte de la organización de integrarlo en la estructura, de una forma efectiva, a través de la inversión en su preparación y formación en beneficio de generar comunidad y pertenencia.

Finalmente, en lo que a dimensiones se refiere, el atributo Internacionalidad (aa_6) es el que obtiene el menor porcentaje de pertinencia. Aunque no constan observaciones sobre la variable mencionada, esta valoración difiere de los niveles de acuerdo mostrados con la categorización de los colectivos configuradores, por ejemplo, del público matriz 5) Beneficiarios. Y contrasta con la importancia que la trascendencia geográfica tiene en el TSAS por su influencia en el desarrollo del fenómeno global, ya que la exposición de sus líneas de actuación y programas no puede dissociarse de territorios concretos de actuación (todas las organizaciones aluden directamente en sus memorias a los países en los que operan y a la cooperación internacional). Además, generalmente son las actuaciones sobre el terreno y las intervenciones internacionales las que precisamente movilizan a la captación de fondos y se recogen en mayor medida en los medios.

Igual que en las dimensiones, se atiende en términos porcentuales a los niveles de adecuación tomando el sumatorio de las respuestas de mayor apreciación (*Muy adecuado* + *Bastante adecuado*), salvo en las excepciones mencionadas donde se superan niveles de aprobación del 66,66% (Tabla 53). A excepción de 6) Proveedores y Acreedores con un 44,44% y 7) Competencia con un 50%, los términos *Muy adecuado* y *Bastante adecuado* consiguen dos tercios de las calificaciones de los expertos consultados. En este caso 1) Dirección y 11) Medios de Comunicación son evaluados por 17 expertos, siendo un profesional de la comunicación y un responsable del TSAS los que han omitido la valoración de los mismos respectivamente.

Tabla 53. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de los públicos matrices

	(5) Muy Adecuado	(4) Bastante Adecuado	(3) Adecuado	(2) Poco Adecuado	(1) Nada Adecuado	(5)+(4)
1) Dirección	82,35	11,76	5,88	0,00	0,00	94,12
2) Trabajadores y Voluntarios	83,33	11,11	0,00	5,56	0,00	94,44
3) Socios y colaboradores	72,22	5,56	16,67	5,56	0,00	77,78
4) Donantes y Participantes	66,67	16,67	11,11	5,56	0,00	83,33
5) Beneficiarios	83,33	11,11	0,00	0,00	5,56	94,44
6) Proveedores y Acreedores	27,78	16,67	55,56	0,00	0,00	44,44
7) Competencia	16,67	33,33	33,33	11,11	5,56	50,00
8) Gobierno	44,44	33,33	22,22	0,00	0,00	77,78
9) Especialistas en el TSAS	33,33	44,44	22,22	0,00	0,00	77,78
10) Líderes de opinión	44,44	22,22	33,33	0,00	0,00	66,67
11) Medios de comunicación	47,06	29,41	23,53	0,00	0,00	76,47
12) Sociedad Civil	55,56	16,67	27,78	0,00	0,00	72,22

Fuente: Elaboración propia

En la valoración global de los públicos matrices, sin entrar en la composición de los mismos, uno de los académicos invita a separar “la categoría de donantes y participantes” por entender que “tienen intereses diferentes y las acciones para atender sus necesidades habrán de ser distintas”. Pero es este motivo, por el que se solicita evaluación a ambos colectivos de todas las dimensiones para que clarifiquen con sus evaluaciones si existe reconocimiento, para que en consecuencia la entidad pueda replantear sus acciones y comportamientos con los colectivos particulares atendiendo a los resultados obtenidos.

Aunque al clarificar el concepto, su adecuación alcanza el 72,22% entre los *Muy adecuado* y *Bastante adecuado*, en lo referente a la 7) Competencia, por parte de uno de los académicos se apunta a que:

el ámbito del TSAS precisa de una gestión desde la Economía Social y Solidaria que supere el concepto de competencia (pues todas trabajan por el bien común) y encuentre la forma de trabajar en red y sumar sin detrimento de su capacidad de gestionarse de manera sostenible (eficiencia cultural).

Y es cierto que el asociacionismo favorece al sector, pero no puede obviarse la competencia en la medida en que atraer a socios o donantes, lograr el apoyo de líderes o figuras públicas y ganar colaboradores, requiere de significativos esfuerzos.

Asimismo, en primera instancia se “echa en falta al ámbito empresarial para vincularlo con la responsabilidad social corporativa” por parte de un académico argumentando que “pueden

participar como donantes o colaboradores, pero es muy importante estar alineado con las empresas para sumar sinergias”, y por parte de un profesional de la comunicación “empresas que se puedan alinear con la visión y los objetivos de estas organizaciones”. Como bien apunta este mismo académico estas están consideradas como colectivos configuradores en función de la continuidad de la relación en el público matriz 3) Socios y colaboradores alcanzando el 83,33% (Tabla 57) y en 4) Donantes y Participantes, en el que sin embargo no superan el 64,71% en el sumatorio de los ítems de máximo nivel de acuerdo (Tabla 54). Se asume evidente que aquellas empresas que se impliquen con dichas organizaciones lo harán porque comparten la voluntad, el objetivo y la visión de mejora social y reducción de desigualdades.

Tras la valoración de los públicos matrices, salvo en las excepciones mencionadas, el nivel de acuerdo resulta elevado (*Muy adecuado y Bastante adecuado*). Pero al profundizar en los colectivos que los componen, no se mantiene esta tendencia en todos (la respuesta más repetida es Adecuado), dada la heterogeneidad de las valoraciones en: 4) Donantes y Participantes (Tabla 54), 9) Especialistas en el TSAS (Tabla 55) y 12) y Sociedad Civil (Tabla 56).

Tabla 54. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de la composición del público matriz 4) Donantes y Participantes

	(5) Muy Adecuado	(4) Bastante Adecuado	(3) Adecuado	(2) Poco Adecuado	(1) Nada Adecuado	(5) +(4)
4) Donantes y Participantes						
Individuos que realizan aportaciones puntuales	41,18	23,53	29,41	0,00	5,88	64,71
Clientes (compradores de comercio justo y productos solidarios)	22,22	11,11	61,11	5,56	0,00	33,33
Firmantes	11,76	29,41	52,94	5,88	0,00	41,18
Empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual	29,41	35,29	29,41	5,88	0,00	64,71
Personal de apoyo (promotores y equipos participantes en eventos puntuales)	16,67	22,22	27,78	22,22	11,11	38,89
Empleados de la Hacienda Pública y la Seguridad Social	5,88	5,88	35,29	41,18	11,76	11,76
Personal de Salvamento Marítimo y Fuerzas Armadas	11,76	5,88	35,29	29,41	17,65	17,65
Personal de los Ministerios de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad	11,76	11,76	41,18	23,53	11,76	23,53
Miembros de los Centros asistenciales de inmigrantes	11,76	23,53	29,41	11,76	23,53	35,29
Educadores y Personal de centros escolares (profesorado y alumnado)	11,76	29,41	35,29	11,76	11,76	41,18
Personal sanitario	17,65	11,76	29,41	23,53	17,65	29,41
Miembros de Banca ética	5,88	17,65	29,41	35,29	11,76	23,53
Resp. de centros especiales de empleo	11,76	17,65	47,06	11,76	11,76	29,41
Resp. de grupos productores y coop. (comercio justo y productos solidario)	17,65	23,53	29,41	17,65	11,76	41,18

Fuente: Elaboración propia

El total de resultados a obtener en este ítem es de 242 porque hay 10 respuestas en blanco. Más de dos tercios de los expertos aprueban los colectivos contemplados si se incorporan los resultados de *Adecuado*, por ser la elección mas repetida (88 de los 242 posibles). Son los profesionales de la comunicación los que determinan mayor adecuación de los colectivos contemplados, 17 *Muy adecuado* y 18 *Bastante adecuado* de los 83 posibles (1 en blanco).

Desde la academia se indica que el “largo plazo debe estar siempre en diálogo con cada acción”, una afirmación que no puede rebatirse pero que no evita que las entidades del TSAS converjan con innumerables públicos únicamente en momentos puntuales por no estar estos integrados permanentemente en sus estructuras, pero si participar del desarrollo de la actividad de las mismas. No mezclar donantes con los públicos incluidos en esta categorización (Tabla 54) es otra sugerencia, argumentando que “por un lado estarían los donantes y socios frecuentes; y por otro lado los puntuales” pero esta distinción en términos de frecuencia o continuidad se realiza al separar 3) Socios y colaboradores de 4) Donantes y Participantes porque se entiende la donación como un acto puntual, destacando también el nivel de interacción e implicación. Intensidad en la relación que señala uno de los profesionales de la comunicación al afirmar que “los colectivos funcionariales no suelen tener una respuesta adecuada en comparación con los colectivos privados o personales”. Una consideración que coincide con la realizada previamente para establecer en el sistema de promedios que no se contabilizarán las respuestas NS/NC.

Tabla 55. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de la composición del público matriz 9) Especialistas en el TSAS

	(5) Muy Adecuado	(4) Bastante Adecuado	(3) Ade-cuado	(2) Poco Adecuado	(1) Nada Adecuado	(5)+(4)
9) Especialistas en el TSAS						
Agencia Esp. de Cooperación al Desarrollo	27,78	16,67	44,44	11,11	0,00	44,44
Coordinadora de ONG para el Desarrollo	33,33	11,11	44,44	11,11	0,00	44,44
Plataforma de ONG de Acción Social (POAS)	37,50	12,50	50,00	0,00	0,00	50,00
Plataforma del Tercer Sector (PTS)	27,78	22,22	50,00	0,00	0,00	50,00
Plataforma de Organizaciones de Infancia	23,53	35,29	41,18	0,00	0,00	58,82
Protectorado de fundaciones de las CC.AA	17,65	29,41	47,06	5,88	0,00	47,06
Asociación Española de Fundaciones	17,65	35,29	29,41	11,76	5,88	52,94
Asociación Española de Fundraising	11,76	35,29	35,29	11,76	5,88	47,06
Observatorio del Tercer Sector	29,41	35,29	29,41	5,88	0,00	64,71
Plataforma del Voluntariado	35,29	29,41	29,41	5,88	0,00	64,71
Instituto para la Calidad de las ONG	29,41	23,53	35,29	11,76	0,00	52,94
Club Excelencia en Gestión	23,53	23,53	29,41	17,65	5,88	47,06

Fuente: Elaboración propia

De los que mayor diversidad de resultados presentan, el público matriz 9) Especialistas en el TSAS (Tabla 55), es el que contiene más colectivos considerados por el 50% de los expertos como *Muy adecuado* o *Bastante adecuado*. No obstante, también es el que más observaciones de modificación, integración e incluso supresión ha recibido por parte de académicos. Uno de ellos propone “eliminar la categoría de Especialistas en el TSAS” al entender que “los líderes de opinión deben serlo por su competencia en la materia y, por tanto, se solapan ambas categorías” e incluir “una categoría referente a Instituciones públicas donde estarían recogidas aquellas instituciones con las que la organización debe colaborar”. Aunque de acuerdo con este planteamiento, la tipificación de Líderes de opinión se mantiene porque su determinación atiende, fundamentalmente, a la capacidad para lograr seguidores y los beneficios en términos de notoriedad que proporcionan; y la categoría de Especialistas, responde a su profundo conocimiento del sector. Por otro lado también se invita a “fusionarlo con el de la competencia” pero esto no se contempla en tanto en cuanto los colectivos que configuran el público que nos ocupa, atienden esencialmente a la labor de la importante organización en red para el sector. Finalmente, uno de los académicos ha manifestado sus dudas respecto a la identificación del Observatorio del Tercer Sector por tratarse de un nombre que acompaña a diferentes formaciones. Así, en la presentación del modelo, para evitar este tipo de dudas y facilitar su aplicación, se incorporará la clarificación y definición de los colectivos aludidos.

Tabla 56. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de la composición del público matriz 12)
Sociedad Civil

	(5) Muy Adecuado	(4) Bastante Adecuado	(3) Adecuado	(2) Poco Adecuado	(1) Nada Adecuado	(5)+(4)
12) Sociedad Civil						
Representantes sindicales	5,56	38,89	22,22	16,67	16,67	44,44
Miembros de la Comunidad universitaria	16,67	27,78	44,44	5,56	5,56	44,44
Federación española de Municipios y Provincias	16,67	38,89	11,11	27,78	5,56	55,56
Coordinadora Feminista - Federación Estatal de Organizaciones Feministas	11,11	22,22	33,33	22,22	11,11	33,33
Consejo de la Juventud de España	11,11	22,22	33,33	22,22	11,11	33,33
Plataforma Estatal de Organizaciones de Mayores y Pensionistas	16,67	33,33	22,22	16,67	11,11	50,00
Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)	16,67	33,33	22,22	16,67	11,11	50,00

Fuente: Elaboración propia

El total de respuestas obtenidas para estos ítems (Tabla 55) asciende a 127 y de ellas, 34 se corresponden con *Adecuado*. El mayor nivel de adecuación proviene de los académicos que aportan 12 *Muy adecuado* de los 42 posibles en su categoría; los profesionales de la comunicación consideran predominantemente *Bastante adecuado* cada colectivo propuesto con 17 de los 42 posibles en su categoría; y son los expertos que ocupan cargos de responsabilidad en el TSAS los que consideran menos adecuados los colectivos, aportando solo 1 *Muy adecuado* y 8 *Bastante adecuado*, aunque no incorporan observaciones al respecto.

La representación de la Sociedad Civil (Tabla 56) suscita diversas reflexiones por parte de académicos y profesionales de la comunicación. Si la incorporación de la OCU es alabada por uno de los profesionales de la comunicación porque “son críticas y por tanto si se alinean aportan un valor creíble”; los académicos señalan la ausencia de “asociaciones que trabajan con colectivos de inmigración, infancia... con las que trabajan la ONG”. Pero estos colectivos no se han incluido aquí porque encuentran su representación en Educadores y Personal de centros escolares, Personal sanitario o Miembros de los Centros asistenciales de inmigrantes del público matriz 4) Donantes y Participantes. También señalan la ausencia de “los ciudadanos en general”. Una petición a la que se suma un profesional de la comunicación al enunciar que “falta mucha representación civil”. La composición planteada de este público deriva de la necesidad de lograr y acotar referentes que representen todos los segmentos de la población según edades (infancia, jóvenes, ancianos...).

Cierto es que tanto 4) Donantes y Participantes como 9) Especialistas en el TSAS y 12) Sociedad Civil son los tres públicos que muestran los mayores niveles de heterogeneidad, no solo en su composición sino también en sus valoraciones. Y esa diversidad en su composición, se convierte en observación común por parte de expertos en los tres públicos. Sin embargo, echar a andar el modelo implica atender a todos los colectivos que las propias organizaciones recogen en sus memorias. La búsqueda por obtener la máxima representación de grupos con los que las entidades del TSAS se relacionan, convierte en inevitable su incorporación.

Tabla 57. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones de la composición de los públicos matriz con mayores niveles de acuerdo.

	(5) Muy Adecuado	(4) Bastante Adecuado	(3) Adecuado	(2) Poco Adecuado	(1) Nada Adecuado	(5) +(4)
1) Dirección						
Patronos y miembros de los comités de dirección de la entidad	61,11	16,67	22,22	0,00	0,00	77,78
2) Trabajadores y Voluntarios						
Personal contratado por la organización	83,33	5,56	5,56	5,56	0,00	88,89
Personal voluntario	70,59	5,88	17,65	5,56	0,00	76,47
3) Socios y colaboradores						
Colaboradores l/p (individuos, empresas, entidades o instituciones que ofrecen apoyo de forma continuada)	66,67	16,67	16,67	0,00	0,00	83,33
Socios de las entidades	76,47	11,76	11,76	0,00	0,00	88,24
5) Beneficiarios						
Asistentes a talleres y cursos de sensibilización y formación	58,82	23,53	17,65	5,88	0,00	82,35
Personas refugiadas y migrantes	58,82	23,53	17,65	5,88	0,00	82,35
Familias damnificadas por catástrofes naturales	58,82	23,53	17,65	5,88	0,00	82,35
Personas apoyadas por crisis humanitarias	64,71	29,41	11,76	0,00	0,00	94,12
Colectivos Vulnerables: Comunidad gitana, personas privadas de libertad (reclusos y ex reclusos), personas con discapacidad, sin hogar, mujeres y mayores	52,94	23,53	29,41	0,00	0,00	76,47
Personas y familias acompañadas / asistidas	52,94	23,53	23,53	5,88	0,00	76,47
Victimas de trata o de explotación	29,41	29,41	41,18	0,00	0,00	58,82
Trabajadores en centros especiales de empleo, grupos productores y cooperativas	52,94	29,41	17,65	0,00	5,88	82,35
Infancia	58,82	23,53	17,65	5,88	0,00	82,35
6) Proveedores y Acreedores						
Proveedores y acreedores: De servicios permanentes (estructurales)	33,33	33,33	27,78	5,56	0,00	66,67
Proveedores y acreedores: De servicios no permanentes (puntuales asociados a la actividad)	22,22	22,22	33,33	22,22	0,00	44,44
7) Competencia						
Socios de las entidades	27,78	44,44	22,22	0,00	5,56	72,22
8) Gobierno						
Miembros del gobierno, administración y parlamentarios en los diferentes niveles de representación	50,00	27,78	16,67	5,56	0,00	77,78
10) Líderes de Opinión						
Activistas	50	41,67	8,33	0	0	91,67
Personalidades destacadas del deporte, el periodismo y la cultura que ejercen como embajadores de la entidad	44,44	22,22	16,67	5,56	11,11	66,67
Seguidores de la cuenta de las entidades con elevada influencia en RR.SS (Influencers)	33,33	27,78	27,78	11,11	0,00	61,11
11) Medios de comunicación						
Miembros de la Sociedad Española de Periodistas	38,89	16,67	33,33	11,11	0,00	55,56

Fuente: Elaboración propia

Al contrario, los públicos que pueden considerarse más evidentes presentan mayor quórum en términos de acuerdo (Tabla 57). La composición de 1) Dirección, 2) Trabajadores y Voluntarios, 3) Socios y colaboradores, 5) Beneficiarios, 6) Proveedores y Acreedores, 7) Competencia, 8) Gobierno, 10) Líderes de opinión y 11) Medios de comunicación; suscitan reflexiones en línea con su importancia para las entidades del TSAS, que permiten comprobar la alineación del planteamiento inicial de la propuesta con la percepción e interpretación que de ella hacen los expertos.

Respecto a 1) Patronos y dirección uno de los académicos señala que “es muy difícil cambiar las estructuras necesarias para que la comunicación en el TSAS sea eficaz en los términos necesarios y que es precisa mucha “re-educación” en el colectivo de dirección. Y por parte de los profesionales se apunta a la importancia de que los representantes sean aquellos que “tienen poder real en la toma de decisiones” y que “la implicación de las personas en ese rango implica compromisos dinamizadores”.

2) Trabajadores y voluntarios son considerados por uno de los académicos como la “base social” que “suele ser la más activista y la que puede nutrir de valores la organización si se ven reconocidos e implicados con justicia e igualdad”. Y uno de los profesionales de la comunicación apunta que “la conciencia del personal, tanto fijo como voluntario es clave para el desarrollo eficiente de las acciones, puesto que una parte de la retribución también es emocional por los logros sobre los beneficiarios”.

Los 3) Socios y colaboradores, se definen por parte de un académico como “la red que sostiene la organización”, por lo que resulta “clave trabajar en un *engagement* a largo plazo que rompa marcos de violencia y desigualdad, sin caer en la caridad por la búsqueda de fondos y lograr la colaboración estable desde creencias movilizadoras”.

En el planteamiento del modelo propuesto se utiliza la noción donante para definir a aquellos que realizan la acción de forma puntual, pero uno de los expertos que ocupa cargo de responsabilidad en el TSAS, invita a “revisitar” el término SOCIO/A, aunque argumenta que:

será complicado por la amplia aceptación que tiene en la sociedad. Oficialmente los socios tienen voz y voto en las asambleas de una asociación/fundación e implican una organización

más horizontal. Actualmente se caracteriza como socios a los DONANTES que contribuyen mensualmente a las entidades, aunque no suelen participar en la gobernanza de esta.

Y desde la perspectiva de un profesional de la comunicación se señala la importancia del seguimiento sobre las acciones y los resultados de las mismas sobre dichos grupos para conocer la fidelidad.

Respecto a los 5) Beneficiarios, desde la academia se apunta que:

El término BENEFICIARIO está en desuso y crea controversia. Continuar llamándolos beneficiarios/as alude a una situación de dependencia y caridad unilateral y NO de transformación social o justicia global. Muchas organizaciones optamos por llamarlos PARTICIPANTES, aunque el término refiere a otra variable en la categorización que proponen.

Como el propio experto indica el concepto participante se utiliza en otra categoría para definir aquellos que contribuyen (participan) al desarrollo de la acción. Y el perfil del beneficiario se plantea en esta propuesta considerando el provecho que se obtiene de la acción de las entidades del TSAS, superando la connotación de caridad unilateral planteada. Los profesionales, por su parte, destacan frente a lo numeroso de la composición del término, la necesidad de estructurar acciones según los diversos objetivos porque si se hace adecuadamente, el valor reputacional puede aumentar.

Respecto al colectivo Proveedores y acreedores: De servicios no permanentes (puntuales asociados a la actividad), un profesional de la comunicación señala que sería más adecuado contemplar solo proveedores implicados con el objetivo de las asociaciones porque la disposición mercantil puede dañar de forma colateral la reputación de estas entidades, por asociarse esta parte a casos de amiguísimo y corrupción. Pero la verdadera transparencia que se pretende intrínseca al objetivo del modelo hace que se continúe atendiendo a la puntualidad de la relación en la clasificación de 6) Proveedores y Acreedores.

Por parte de los académicos se insiste en poner en duda el concepto 7) "Competencia" en este ámbito por ser clave la comunicación en red. Y uno de los académicos dice que "incluiría

una categoría que reconociese a aquellas organizaciones que específicamente actúan para los mismos fines”. Una categoría que no se contempla en el modelo porque este se plantea con doble utilidad. La primera, para evaluar de forma individual la reputación de cada organización y la segunda, para poder ser aplicado atendiendo a listados generales o a segmentos de entidades según su foco de actuación o beneficiarios, por ejemplo, como se plantea en las futuras líneas de investigación.

Los profesionales señalan la importancia de atender a “la capacidad de visión y gestión” de este público. Uno de ellos expone que “la competencia en este caso debería ser la entidad en si misma, la propia ONG, no su representante legal”. A este respecto, resulta necesario indicar que a efectos de obtener resultados debe personalizarse el receptor del cuestionario en representación de dicha entidad sin tener porqué ser este el representante legal. No obstante, se clarificará en la propuesta final.

El reconocimiento al público 8) Gobierno se hace efectiva por parte de académicos al afirmar que “es fundamental por la necesaria incidencia estructural” y por parte de profesionales de la comunicación que además resumen la relación de interdependencia existente:

Es adecuado por el hecho de la repercusión en las subvenciones, pero tiene problemas añadidos como la falta de independencia. De hecho, las ONGs no son del todo No Gubernamentales porque dependen en mucha medida de subvenciones y esto motiva una falta de reputación por la perpetuación de sistemas ineficientes.

“Solo los buenos líderes de opinión con buena reputación pueden ser elementos multiplicadores porque eligen bien con quién se relacionan” apuntaba un profesional de la comunicación y precisamente por ese efecto multiplicador la propuesta incluye entre sus públicos a los 10) Líderes de opinión. Respecto a su composición, desde el sector académico se expone que los activistas dependen del objeto de la ONG y que también hay *influencers* que pueden ser embajadores y colaborar con la entidad más allá de seguir sus cuentas, invitando a diferenciar entre ellos. Y puesto que este es el planteamiento que ha llevado a realizar la diferenciación propuesta se concretará en el modelo final. Quizás hablar de seguidores de las cuentas de la organización para hablar de *influencers* haya generado confusión cuando,

realmente, lo que se pretendía era hacer hincapié en el aspecto a considerar a la hora de identificar las personas a las que dirigir la petición de evaluación de la reputación del TSAS.

Pese a que más de la mitad de los expertos consultados aprueba la clarificación de 11) Medios de Comunicación, limitar la representación a la Sociedad Española de Periodística (SEP) o la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE) como interpela uno de los académicos, genera la exclusión de muchos profesionales que no están adscritos a estas organizaciones. En consecuencia, se asume la propuesta realizada por parte de otro de los académicos de incorporar representantes tanto de medios generalistas como especializados.

Tabla 58. Resultados en términos porcentuales de las valoraciones del sistema de pesos y cálculos

	(5) Muy de acuerdo	(4) Bastante de acuerdo	(3) De Acuerdo	(2) Poco de acuerdo	(1) Nada de acuerdo	(4)+(5)
Pesos						
Mismo peso para cada dimensión	5,56	22,22	38,89	22,22	5,56	27,78
Todos los stakeholders califican todas las dimensiones	5,56	16,67	33,33	27,78	5,56	22,22
Cálculos						
Sistema de promedios	33,33	27,78	27,78	11,11	0,00	61,11
Sistema de promedios en dos niveles	27,78	38,89	22,22	11,11	0,00	66,67
No incluir en los cálculos NS/NC	38,89	16,67	22,22	16,67	5,56	55,56

Fuente: Elaboración propia

El sistema de cálculos por promedios propuesto en dos niveles y la omisión en los mismos de NS/NC apunta a que más de dos tercios de los expertos se manifiestan *De Acuerdo*. Por el contrario, el sistema de pesos equivalentes otorgados a cada dimensión y la incidencia de todos los públicos en todas las dimensiones plantea entre académicos dudas respecto a que “dependiendo del tipo de organización no todos los públicos pueden tener el mismo peso ni las dimensiones” e instan a incorporar “un factor de ponderación corrector para algunas dimensiones y públicos, aunque se midan sobre 10” (Tabla 58). Aún así, derivado del aprendizaje y buscando la confluencia de lo mejor de cada estándar de medición analizado, la propuesta presentada apuesta indiscutiblemente por la metodología *multistakeholder* pero dotando de voz e influencia en las evaluaciones de todas las dimensiones a todos los colectivos implicados y otorgando el mismo peso a cada dimensión evaluada en el resultado final.

Modelo RTS

Medidor de
la Reputación
para las
Entidades del
TSAS

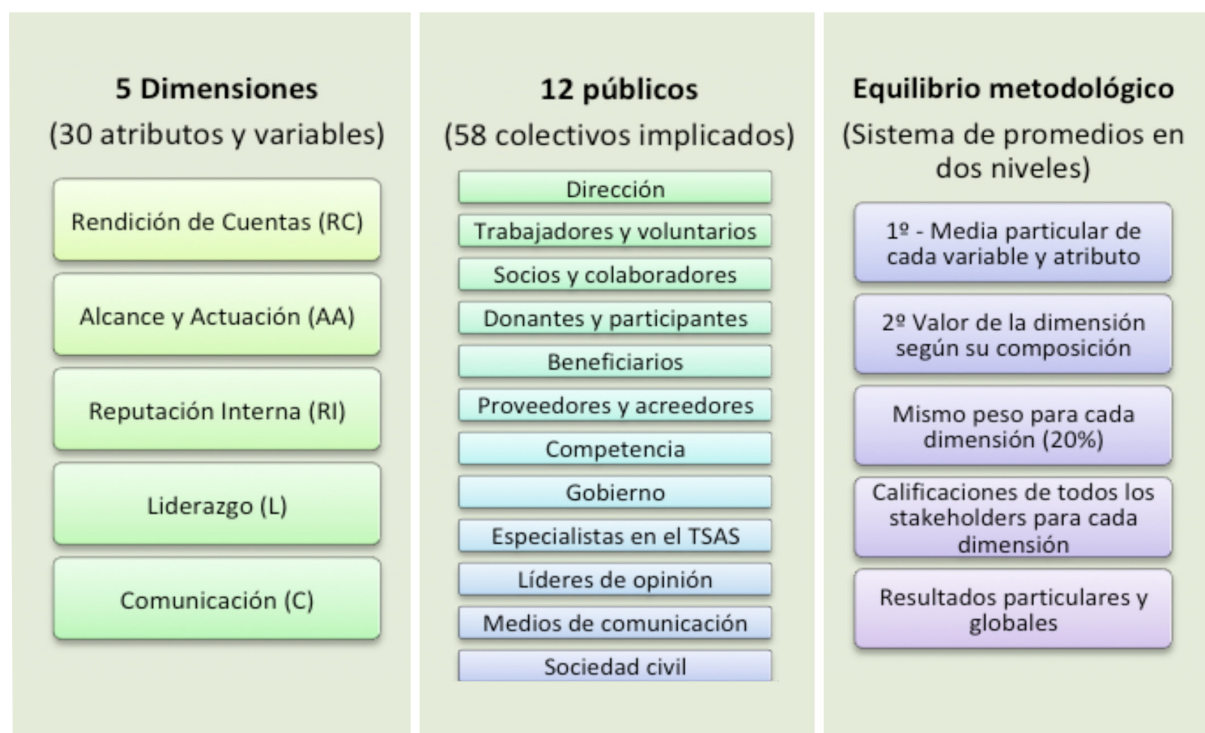


Capítulo 10

Presentación del modelo

Modelo RTS

El Modelo RTS (Medidor de la Reputación para las entidades del TSAS) es un instrumento de evaluación de la reputación como fenómeno multidimensional y poliocular adaptado a la idiosincrasia, lenguaje y filosofía del Tercer Sector de Acción Social.

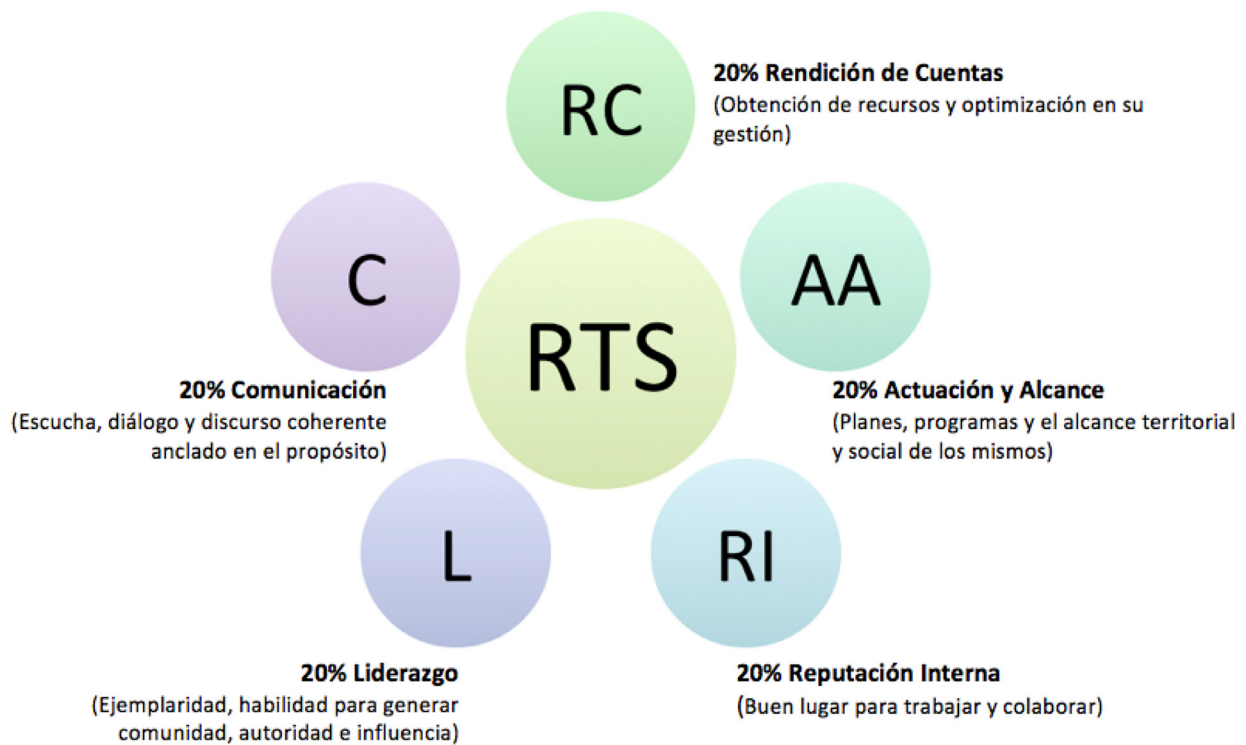


Con el objetivo de responder a los intereses, exigencias y demandas de los stakeholders relacionados con estas entidades y ofrecer a las mismas una herramienta útil, el modelo propuesto queda definido por 5 dimensiones compuestas por 30 atributos, susceptibles de ser valoradas por 12 públicos configurados por más de 50 colectivos, de forma que no posea mayor peso un público que otro.

¿Qué evalúa el Modelo RTS?

RTS estructura el fenómeno reputacional en torno a 5 dimensiones configuradas por 30 atributos que combinan tanto elementos vinculados a la capacidad de la organización como aspectos íntimamente ligados al reconocimiento de dichas capacidades.

Dimensiones que configuran la reputación



Variables y Atributos para cada dimensión

Considerando transversales características como el compromiso, la transparencia, la responsabilidad y la innovación, a continuación se exponen los atributos en los que se descomponen las dimensiones propuestas y sujetas a evaluación.

Dimensión	Variables y Atributos	
RC. Rendición de Cuentas	rc ₁ .	Capacidad para captar fondos.
	rc ₂ .	Exposición clara de las características y procedencia de los recursos.
	rc ₃ .	Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias.
	rc ₄ .	Acciones para la optimización de recursos y mejora del rendimiento.
	rc ₅ .	Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas.
AA. Actuación y Alcance	aa ₁ .	Actividad alineada con la misión y el propósito.
	aa ₂ .	Clara definición de las líneas de actuación.
	aa ₃ .	Seguimiento y control de las actuaciones.
	aa ₄ .	Ética aplicada a la gestión.
	aa ₅ .	Participación en iniciativas de partnerariado (Para incrementar el alcance y la incidencia política).
	aa ₆ .	Internacionalidad.
	aa ₇ .	Compromiso con la sociedad y el medioambiente.
RI. Reputación Interna	ri ₁ .	Salario Justo.
	ri ₂ .	Igualdad de Oportunidades.
	ri ₃ .	Formación y progreso de los empleados.
	ri ₄ .	Estabilidad laboral.
	ri ₅ .	Continuidad del voluntariado.
	ri ₆ .	Formación y sistemas de integración del voluntariado.
L. Liderazgo	l ₁ .	Líder inspirador y respaldado.
	l ₂ .	Directivos honestos y ejemplares.
	l ₃ .	Estructura clara y bien organizada.
	l ₄ .	Sellos y acreditaciones.
	l ₅ .	Ética y transparencia informativa.
	l ₆ .	Visión clara e Independencia (influencia y presión).
C.Comunicación	c ₁ .	Estrategia de comunicación integrada y transversal (En beneficio de transmitir el propósito).
	c ₂ .	Discurso sólido y coherente.
	c ₃ .	Apertura al diálogo (Capacidad de atención y respuesta).
	c ₄ .	Utilidad de la información proporcionada.
	c ₅ .	Facilidad de acceso a la información.
	c ₆ .	Creatividad.



¿Quién participa en la evaluación?

Diversos colectivos se encuentran representados entre los 12 públicos matrices responsables de evaluar las dimensiones propuestas.

12 Públicos

1) Dirección	5) Beneficiarios	9) Especialistas en el TSAS
2) Trabajadores y voluntarios	6) Proveedores y acreedores	10) Líderes de opinión
3) Socios y colaboradores	7) Competencia	11) Medios de comunicación
4) Donantes y participantes	8) Gobierno	12) Sociedad civil

1) Dirección: Miembros de los consejos de dirección de las asociaciones y los patronatos en de las fundaciones.

2) Trabajadores y voluntarios son la piedra angular de las organizaciones para el desarrollo y materialización de la actividad. Es importante tener en cuenta aquellos presentes en los diversos puntos de actividad local.

3) Como fuente de recursos sostenida en el tiempo **Socios y colaboradores** (individuos, empresas y entidades colaboradoras) dan muestra del compromiso con la causa, con aportaciones periódicas y regulares.

4) Donantes y participantes: Considerando la puntualidad y/o especificidad de la acción, el término donante aduce a la aportación y costeo de una operación puntual durante un periodo concreto o a través de la adquisición de productos. Y los participantes contribuyen con sus actuaciones a la puesta en marcha de las acciones sobre el terreno.

5) Los Beneficiarios son aquellas personas físicas o entidades legales que reciben el auxilio, ayudas o refuerzos por parte de las entidades del TSAS.

6) Proveedores y acreedores, se erigen como colectivo suministrador de recursos susceptibles tanto de recibir información como de emitir juicio respecto de la capacidad de la organización para atender compromisos.

7) Competencia: Pese a que el asociacionismo favorece la actividad en el TSAS, la competencia existe en la medida en que la captación de socios o donantes, lograr el apoyo de líderes o figuras públicas y conquistar colaboradores que abanderen sus causas, requieren de importantes esfuerzos.

8) Gobierno: La relación directa de dependencia y exigencia que las entidades del TSAS mantienen con él, colocan como público determinante al Gobierno y las diferentes administraciones.

9) Considerados como **Especialistas en el TSAS**, por su profundo conocimiento del sector, se incorporan responsables de aquellas entidades y organismos especializados en la gestión y estudio del mismo, con carácter nacional, así como aquellas agrupaciones en representación de determinados colectivos.

10) Por la proyección que pueden aportar a la organización y como catalizadores de la transmisión de los valores de las mismas, los **Líderes de opinión** se incorporan como evaluadores.

11) Medios de comunicación: Se propone los tradicionalmente considerados masivos y aquellos canales que favorecen la interacción como medios de comunicación.

12) Como concepto que designa la multiplicidad de personas que, fuera de las estructuras gubernamentales, con categoría de ciudadanos y generalmente de forma colectiva se producen para incidir en la toma de decisiones en el ámbito público, se contempla la **Sociedad Civil**. En este punto se incorporan, colectivos que, como agentes representativos de la sociedad actúan en la esfera pública para intercambiar información y expresar sus intereses para lograr mejoras u objetivos comunes.

Más de 50 colectivos implicados

En su descomposición, los públicos matrices incorporan la representación de más de 50 colectivos, atendiendo tanto a sus características definitorias como al tipo de relación que establecen con la organización por cuestiones de continuidad, afinidad o aportaciones.

Público Matriz	Composición
1- Dirección	- Patronos y Miembros de los comités de dirección de la entidad.
2- Trabajadores y voluntarios	- Personal contratado por la organización. - Personal voluntario .
3- Socios y colaboradores	- Colaboradores I/p (individuos, empresas, entidades o instituciones que ofrecen apoyo de forma continuada). - Socios de las entidades.
4- Donantes y participantes	- Individuos que realizan aportaciones puntuales. - Clientes (compradores de comercio justo y productos solidarios). - Firmantes. - Empresas u organizaciones que aportan o costean una operación puntual. - Personal de apoyo (promotores y equipos participantes en eventos puntuales). - Empleados de la Hacienda Pública y la Seguridad Social. - Personal de Salvamento Marítimo y Fuerzas Armadas. - Personal de los Ministerios de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. - Personal sanitario. - Miembros de los Centros asistenciales de inmigrantes. - Educadores y Personal de centros escolares (profesores/as y alumnos/as). - Miembros de Banca ética. - Responsables de centros especiales de empleo. - Responsables de grupos productores y cooperativas.
5- Beneficiarios	- Asistentes a talleres y cursos de sensibilización y formación. - Personas refugiadas y migrantes. - Familias damnificadas por catástrofes naturales. - Personas apoyadas por crisis humanitarias. - Colectivos Vulnerables: Comunidad gitana, personas privadas de libertad (reclusos y ex reclusos), personas con discapacidad, sin hogar, mujeres y mayores. - Personas y familias acompañadas / asistidas. - Víctimas de trata o de explotación. - Trabajadores en centros especiales de empleo, grupos productores y cooperativas. - Infancia ¹ .
6- Proveedores y acreedores	- De servicios permanentes (estructurales). - De servicios no permanentes (puntuales asociados a la actividad). - Subcontratados (ad hoc y sujetos a normativa de contratación pública).
7- Competencia	- Representantes legales de las entidades pertenecientes al TSAS reconocidas oficialmente e incluidas en el listado de ONGDs calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGD.
8- Gobierno	- Miembros del gobierno, administración y parlamentarios en los diferentes niveles de representación de los partidos más representativos.



9- Especialistas en el TSAS	<p>Representantes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID). - Coordinadora de ONG para el Desarrollo (La Coordinadora). - Plataforma de ONG de Acción Social (POAS). - Plataforma del Tercer Sector (PTS). - Plataforma de Organizaciones de Infancia (POI). - Protectorado de fundaciones de las CC.AA^I. - Asociación Española de Fundaciones (AEF). - Asociación Española de Fundraising (AEFr) - Observatorio del Tercer Sector (GuíaOngs - Grupo Antevenio)^{III}. - Plataforma del Voluntariado de España(PVE). - Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG). - Club Excelencia en Gestión (Modelo EFQM).
10- Líderes de opinión	<ul style="list-style-type: none"> - Activistas. - Personalidades destacadas del deporte, el periodismo y la cultura que ejercen como embajadores de la entidad (No sólo compartiendo o comunicando, también participando). - Seguidores de la cuenta de las entidades en RR.SS, con elevados niveles de engagement (Influencers).
11- Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes de medios de comunicación generalistas y especializados^V.
12- Sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes sindicales. - Miembros de la Comunidad universitaria. - Federación española de Municipios y Provincias (FEMP). - Consejo de la Juventud de España (CJE). - Coordinadora Feminista - Federación Estatal de Organizaciones Feministas. - Plataforma Estatal de Organizaciones de Mayores y Pensionistas^V. - Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) - Usuarios de RR.SS con influencia media.

I - La infancia es uno de los principales colectivos objeto de ser beneficiado por la actuación de las entidades del TSAS. Sin embargo y a efectos de evaluar la reputación, nos encontramos frente a un público que carece de capacitación para dar respuesta a los ítems contemplados. Una ausencia que procura ser subsanada con la inclusión de públicos matrices como Participantes y/o Voluntarios puesto que en el desarrollo de su labor, comprueban los beneficios en aquellas niñas y niños atendidos en emergencias, programas de salud, desnutrición, educación y protección. Igualmente como en muchas ocasiones la asistencia repercute y se hace extensible a sus familias se pretende obtener información más directa por parte del grupo Personas y familias acompañadas / asistidas.

II - Adscrito al Ministerio de Cultura y Deporte el protectorado de todas las fundaciones de ámbito estatal, con excepción de las fundaciones bancarias, proporciona una panorámica de las fundaciones de las CC.AA en su site.

III - GuiaOngs es una iniciativa impulsada por el Grupo Antevenio como punto de encuentro para la Interacción a través de Internet entre las ONG y la sociedad con el objetivo de fomentar una comunicación reciproca eficaz. Proporciona un espacio que permite a la ciudadanía un canal para acceder a las informaciones y a las ONG un espacio donde darse a conocer y publicar sus iniciativas. Cabe destacar que el modelo favorece la incorporación otras iniciativas territoriales que se acogen a la denominación de Observatorio como el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia o l'*Observatori del Tercer Sector* (L'OTS).

IV - Como fuente para la determinación de individuos a los que hacer llegar el cuestionario puede recurrirse a la agenda de contactos de las entidades del TSAS, profesionales pertenecientes a la Sociedad Española de Periodística (SEP) y/o la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE).

V - La Plataforma está configurada por CEOMA (Confederación Española de Organizaciones de Mayores); UDP (Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados de España) y ONCE.

¿Cómo se recogen y clasifican los datos?

La solicitud de evaluaciones se centra en las 44 organizaciones calificadas, sometidas a revisión por parte de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Se incorpora así al proceso la co-evaluación, ya que evaluadores y evaluados intercambian su papel alternativamente.

Mediante cuestionario se solicita la calificación de los 30 ítems que configuran las 5 dimensiones, con escala numérica del 1 al 10, siendo 1 la mínima y 10 la máxima expresión cuantitativa del juicio de valor. Y se incorpora no sabe - no contesta (ns/nc) para:

- Favorecer una honesta evaluación que parta del conocimiento de cada variable y minimizar el riesgo de inconsistencias en la mayor medida posible.
- Establecer el nivel de conocimiento, que no de reconocimiento, de las actividades objeto de valoración para incidir desde la organización sobre este en el caso de que exista un elevado número de respuestas ns/nc asociadas a un determinado ítem.
- Identificar aquellos públicos que inciden de forma más significativa en cada dimensión.
- Que se cumpla con la evaluación global de la entidad sin que el desconocimiento de un determinado ítem suponga perjuicio para la misma. Si se pretende abarcar todos los componentes de las dimensiones como una totalidad interactuante, ha de contemplarse que cualquier modificación e intervención afectará a los resultados del resto (modificar el cálculo del promedio considerando estas respuestas).

Para optimizar y maximizar las posibilidades en la detección de tendencias se solicitan datos de clasificación e identificación:

1. Datos de clasificación a rellenar por el entrevistador y/o demandante de la información.
2. Datos de identificación a cumplimentar por parte del receptor relativo a aspectos de carácter sociodemográfico.



Cuestionario para la recogida de datos

Datos clasificación cuestionario												
Nº de cuestionario:		Organización evaluada:										
Público matriz: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12							Colectivo:					
Datos de Identificación												
Nombre:		Organización:						Edad:				
Contacto (mail):		Cargo:						Sexo: F - M				
Ref.	Dimensión y componentes	Calificación										
RC	Rendición de Cuentas (Obtención de recursos y optimización en su gestión)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
rc ₁ .	Capacidad para captar fondos.											
rc ₂ .	Exposición clara de las características y procedencia de los recursos.											
rc ₃ .	Conveniencia del destino de las partidas presupuestarias.											
rc ₄ .	Acciones para la optimización de recursos y mejora del rendimiento.											
rc ₅ .	Publicación de Auditorías y fácil acceso a las mismas.											
AA	Actuación y Alcance (Planes, programas y el alcance territorial y social de los mismos)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
aa ₁ .	Actividad alineada con la misión y el propósito.											
aa ₂ .	Clara definición de las líneas de actuación.											
aa ₃ .	Seguimiento y control de las actuaciones.											
aa ₄ .	Ética aplicada a la gestión.											
aa ₅ .	Participación en iniciativas de partnerariado (Para incrementar el alcance y la incidencia política).											
aa ₆ .	Internacionalidad.											
aa ₇ .	Compromiso con la sociedad y el medioambiente.											
RI	Reputación Interna (Buen lugar para trabajar y colaborar)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
ri ₁ .	Salario Justo.											
ri ₂ .	Igualdad de Oportunidades.											
ri ₃ .	Formación y progreso de los empleados.											
ri ₄ .	Estabilidad laboral.											
ri ₅ .	Continuidad del voluntariado.											
ri ₆ .	Formación y sistemas de integración del voluntariado.											
L	Liderazgo (Ejemplaridad, autoridad, influencia y habilidad para generar comunidad)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
l ₁ .	Líder inspirador y respaldado.											
l ₂ .	Directivos honestos y ejemplares.											
l ₃ .	Estructura clara y bien organizada.											
l ₄ .	Sellos y acreditaciones.											
l ₅ .	Ética y transparencia informativa.											
l ₆ .	Visión clara e Independencia (influencia y presión).											
C	Comunicación (Escucha, diálogo y discurso coherente anclado en el propósito)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/ Nc
c ₁ .	Estrategia de comunicación integrada y transversal (En beneficio de transmitir el propósito).											
c ₂ .	Discurso sólido y coherente.											
c ₃ .	Apertura al diálogo (Capacidad de atención y respuesta).											
c ₄ .	Utilidad de la información proporcionada.											
c ₅ .	Facilidad de acceso a la información.											
c ₆ .	Creatividad.											

¿Cómo se obtienen los resultados?



Atendiendo a las 5 dimensiones el puntaje máximo que cada organización podrá tener es de 100 puntos. La incidencia del resultado derivado de las valoraciones de todos los stakeholders detectados para cada dimensión supondrá un 20% del resultado global. Podrá aspirarse a una nota máxima de 20 puntos en cada dimensión.

Cálculo Reputación global del TSAS

$$\text{Reputación del TSAS} = (\text{RC} \times 0,2) + (\text{AA} \times 0,2) + (\text{RI} \times 0,2) + (\text{L} \times 0,2) + (\text{C} \times 0,2)$$

Para obtener los parámetros sobre los que aplicar dicho porcentaje, se establece un sistema de fórmulas para cuantificar el valor total de cada dimensión utilizando un sistema de tipificación alfanumérico que toma como referencia las iniciales de las dimensiones:

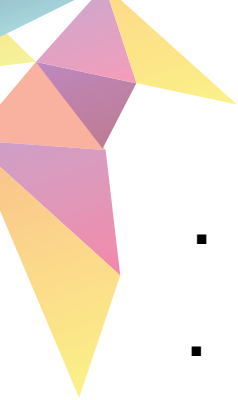
- En mayúscula para referir el indicador de la dimensión.
- En minúscula y numeradas mediante subíndices, para enunciar los parámetros resultado de la valoración de los stakeholders de los atributos y variables que componen dicha dimensión.

Y tomando como punto de partida el principio de esperanza matemática o valor esperado, se apuesta por un sistema de promedios en dos niveles.

- Primer nivel: Media aritmética aplicada al resultado obtenido de la evaluación de cada una de las variables y atributos de cada dimensión.
- Segundo nivel: Sumatorio de los resultados de cada valor (atributo o variable) para dividirlo entre el número de sumandos (atributos o variables de cada dimensión).

Un planteamiento que responde al objetivo de obtener información útil sobre:

- Resultados particulares de cada variable y/o atributo, para la aplicación de acciones de mejora o refuerzo en áreas específicas.



- Generar un histórico de resultados para conocer la evolución sobre los puntos fuertes y débiles de la reputación y conocer el progreso de cada dimensión y sus componentes.
- Variar el número de sumandos respecto del que se obtiene la media de cada dimensión, frente a la posibilidad de la nula valoración del ítem en cuestión, para mantener el foco de la evaluación en el comportamiento de la organización y el reconocimiento que los stakeholders tienen de él, sin que cuestiones derivadas del tamaño o disponibilidad de recursos, supongan una penalización para la organización.

Cálculos para la obtención de resultados de atributos y dimensiones

Primer nivel Resultados de cada atributo y/o variable	Segundo nivel Resultados de cada dimensión
$rc_n = \frac{\sum \text{valoración de } rc_n}{n^\circ \text{ valoraciones } rc_n}$	$RC = \frac{rc_1 + rc_2 + rc_3 + rc_4 + rc_5}{5}$
$aa_n = \frac{\sum \text{valoración de } aa_n}{n^\circ \text{ valoraciones } aa_n}$	$AA = \frac{aa_1 + aa_2 + aa_3 + aa_4 + aa_5 + aa_6 + aa_7}{7}$
$ri_n = \frac{\sum \text{valoración de } ri_n}{n^\circ \text{ valoraciones } ri_n}$	$RI = \frac{ri_1 + ri_2 + ri_3 + ri_4 + ri_5 + ri_6}{6}$
$l_n = \frac{\sum \text{valoración de } l_n}{n^\circ \text{ valoraciones } l_n}$	$L = \frac{l_1 + l_2 + l_3 + l_4 + l_5 + l_6}{6}$
$c_n = \frac{\sum \text{valoración de } c_n}{n^\circ \text{ valoraciones } c_n}$	$C = \frac{c_1 + c_2 + c_3 + c_4 + c_5 + c_6}{6}$

Adaptación de la tasa de rentabilidad o retorno para conocer la evolución de las dimensiones y las variables

Evolución de D (Dimensión) Indicador para dimensión	Evolución d (elementos de D) Indicador para atributos y variables
$D = \frac{\text{Valor D año}_2 + \text{Valor D año}_1}{\text{Valor D año}_1}$	$d = \frac{\text{Valor d año}_2 + \text{Valor d año}_1}{\text{Valor d año}_1}$

Cálculo del valor de la dimensión Actuación y Alcance y adaptación según atributos y variables

Cálculo de AA (Actuación y Alcance) Indicador original	Cálculo adaptado Indicador excluyendo Internacionalidad
$AA = \frac{aa_1 + aa_2 + aa_3 + aa_4 + aa_5 + aa_6 + aa_7}{7}$	$AA = \frac{aa_1 + aa_2 + aa_3 + aa_4 + aa_5 + aa_7}{6}$

Existen organizaciones en las que no puede evaluarse la Internacionalidad (aa6) porque su ámbito de actuación se limita al ámbito nacional. A priori, se entendería que las que no disponen de dicho carácter se muestran en desventaja respecto al número de puntos a obtener en la dimensión Alcance y Actuación (AA), pero en este caso se promediaran únicamente los resultados obtenidos en el resto de atributos y variables, excluyendo del dividendo la misma y reduciendo el divisor al número atributos y variables susceptibles de valoración.

¿Cómo se presentan los resultados?

La versatilidad del modelo favorece:

1. La presentación particularizada e individualizada para cada organización.
2. La exposición de resultados en forma de ranking de posiciones de las organizaciones atendiendo a:
 - La puntuación global obtenida de cada organización.
 - La puntuación particular de cada dimensión en cada organización.
 - Y en ambos casos según públicos y colectivos particulares.



Índice del capítulo 11

11.1.	Introducción	287
11.2.	Verificación de la hipótesis	288
11.3.	Consecución de los objetivos propuestos	292
11.4.	Limitaciones de la investigación	302
11.5.	Futuras líneas de investigación	302

Capítulo 11

Conclusiones finales

11.1. Introducción

Durante los últimos años el ámbito de la comunicación está cambiando a pasos agigantados. La irrupción de las nuevas tecnologías ha supuesto una reinención de las formas tradicionales de relacionarse con los grupos de interés de las empresas, y un incremento de las posibilidades de hacerlo porque, en muchos casos, el nivel de desarrollo de la comunicación va asociado al nivel de recursos de las mismas. Pero si sometemos la lógica, al hecho de que lograr una buena reputación debe entenderse como un proceso armónico e integrador que requiere de un trabajo planificado y metodologías de evaluación, con independencia de los recursos o naturaleza de las organizaciones, el planteamiento de la hipótesis inicial cobra un mayor sentido.

No puede negarse que son las grandes corporaciones las que marcan el camino, y pese a que por el carácter de las entidades del Tercer Sector de Acción Social resulte difícil en ocasiones implementar los sistemas operativos que rigen las grandes empresas; la gestión y medición en ellas, al presentarse como procesos estructurales, posibilitan y definen la senda a seguir para, mediante la adaptación, generar sistemas ad hoc en otros ámbitos y sectores.

Así, como cierre a la investigación motivada por la búsqueda de un modelo de medición de reputación para las entidades del TSAS, se concretan a lo largo del capítulo la comprobación de

la hipótesis y sub-hipótesis planteadas. Se realiza un repaso a los objetivos establecidos en el proyecto de investigación con intención de comprobar el nivel de consecución obtenido y así recapitular los principales hallazgos. Y se plantean los límites de la investigación, que dan paso finalmente a las futuras líneas de investigación que permitan avanzar, mejorar y dar continuidad al trabajo presentado, así como inspirar nuevas exploraciones que aporten valor y favorezcan la gestión de la reputación en las entidades del TSAS.

11.2. Verificación de la hipótesis

Llegados a este punto, como finalidad última, principal motivación del trabajo y realizada la exploración los datos obtenidos, se procede al razonamiento que ha permitido comprobar el cumplimiento, tanto de la hipótesis principal como de las dos secundarias.

Hipótesis principal

Las herramientas de medición de reputación de los principales monitores están pensadas para las grandes corporaciones, por tanto, no son extrapolables directamente al ámbito del Tercer Sector de Acción Social.

Los sistemas de medición reputacional objeto de estudio, aunque referentes para la extracción de variables y para el desarrollo del proceso de elaboración, no permiten incurrir en una transposición directa de la metodología evaluadora para su aplicación a las entidades del TSAS.

Podría decirse que en ambos casos la intención de forjar un método estimador del valor reputacional, se asienta en el reconocimiento a la premisa de que la riqueza sostenida y sostenible en el tiempo es la base sobre la que se apuntala la supervivencia de las organizaciones. Y aunque esto es aplicable a cualquier tipo de organización, al igual que la necesidad de recurrir a diversos públicos para evaluar la reputación y obtener dichas valoraciones mediante encuestas, entrevistas, visitas, etc., a la vista de los resultados, poco más puede hacerse extensible.

Consecuencia del análisis comparativo y la visión crítica que pretende aportar el presente proyecto, los motivos por los que los sistemas de medición no son extrapolables directamente, se vinculan fundamentalmente a dos factores: enfoque y sistema de pesos.

Elegir un enfoque u otro supone desechar el otro de forma directamente proporcional. El entendimiento de la reputación por parte de Merco como un objeto real que tiene que ser representado de la forma más objetiva posible, aleja los resultados del importante componente psicosocial que tiene el término y que ha de ser fundamental en la evaluación de las entidades del TSAS, dada la heterogeneidad de colectivos implicados y la incidencia que la actividad de la entidad tiene en el entorno en el que opera. Por el contrario, la concepción de RepTrak de la reputación como un fenómeno psicosocial, como las actitudes colectivas de los grupos de interés que se convierten en conductas, aleja la medición de la evaluación de las capacidades de la organización, centrándose en el plano de la recepción; opción poco aceptable en el Tercer Sector por la inevitable transparencia que debe imperar en estas organizaciones y la exquisita gestión y optimización que de los recursos debe hacerse, porque de ello depende incrementar el alcance de las actuaciones y el incremento de la confianza que se traduce en el incremento de recursos, tanto en términos económicos como de colaboración.

En cuanto a la extracción de resultados, RepTrak establece el sumatorio en función del porcentaje asignado a cada dimensión evaluada por el público, dotando de mayor peso a una dimensión que otra; mientras que Merco asigna el porcentaje de incidencia en la agregación total a cada público respecto de la valoración de una dimensión concreta, otorgando mayor peso a las valoraciones de un público que a otro y por tanto a la dimensión que este evalúa. Por este motivo determinar los resultados en función de las dimensiones o de los públicos que evalúan, puede suponer la obtención de un resultado sesgado que no refleje la realidad reputacional de las empresas susceptible de ser medida.

Sub-hipótesis 1

Las dimensiones y variables contempladas en los monitores de reputación corporativa no reflejan la idiosincrasia de las entidades del TSAS.

Pese a comprobar que parte de los términos utilizados para denominar las dimensiones pueden ser utilizados para monitorizar los niveles reputacionales de las entidades del TSAS, y que a priori permitirían la traducción en términos de homólogos, su definición y descomposición nos lleva a concluir que esto solo es posible si no se atiende a las implicaciones que adquieren al estar configuradas por una serie de variables y atributos. Además, su determinación también debe responder a la voluntad informativa manifestada por las organizaciones del TSAS en sus memorias.

Las variables y atributos se convierten en reflejo de la realidad existencial de las organizaciones, dotando de carga semántica a la dimensión que se propone y en consecuencia, enfocando su formulación en la actividad, proceder y necesidades, tanto de los stakeholders implicados como de la propia entidad.

Dimensiones como Innovación por parte de RepTrak (2018) o Integridad y Ética y Responsabilidad Corporativa por parte de Merco (2018) se convierten en atributos implícitos y transversales a cada una de las dimensiones propuestas por exponer de manera inequívoca y con precisión, la naturaleza y filosofía de las entidades del TSAS. Resultados económico-financieros en Merco (2018) y Finanzas en RepTrak (2018) incorporan aspectos relacionados con la rentabilidad y beneficios, pero el foco en las entidades del TSAS ha de colocarse en la captación de fondos y el óptimo uso de los mismos que, en síntesis, configuran sus grandes retos. En este caso la dimensión propuesta como “Rendición de cuentas” adquiere mayor significado al incorporar la utilidad que comprende el término rendición. “Actuación y Alcance” integra la contribución a la mejora social y las líneas de actuación para ello, entre otros, como elementos que determinan la idiosincrasia de las mismas y por tanto alternativa a la Oferta y Ciudadanía (RepTrak, 2018) o Calidad de la oferta comercial y Ética y contribución al país (Merco, 2018) definitorias de la actividad de las corporaciones y por su condición de la aportación al entorno en el que se desenvuelven. “Reputación interna” se resignifica, respecto a su uso en Merco (2018), al incorporar la relación con el voluntariado como uno de los principales recursos en las organizaciones del TSAS. Y trasciende a la dimensión “Trabajo” de RepTrak (2018) al no quedar reducida a la retribución de la ocupación. La dimensión “Liderazgo”, tomando el mismo nombre que una de las dimensiones de RepTrak, también amplía su sentido al contemplar la ejemplaridad, habilidad, autoridad e influencia

que el ejercicio del cargo necesita y deja atrás la Dirección y Gestión propuesta por Merco (2018), para atender tanto a factores competitivos como éticos. Y lo mismo ocurre con la dimensión “Comunicación”, que RepTrak no contempla y que, a diferencia de la propuesta por Merco (2018) centrada en el ámbito digital, se extiende a cualquier ámbito.

Sub-hipótesis 2

Los públicos de interés examinados no ofrecen un alto retorno y tampoco son asociables a estas instituciones como altamente eficaces.

La importancia de las expectativas, percepciones e influencia de cada grupo de interés, están íntimamente ligadas con la creación o pérdida de valor de las organizaciones. Ambos medidores tienen en cuenta esta premisa pero, la heterogeneidad de colectivos revelada tras el análisis de las memorias de las entidades del TSAS, imposibilita la extrapolación directa y a escala de cualquiera de las herramientas analizadas.

La pormenorización de colectivos que configuran los públicos matrices y su puesta en paralelo con los sistemas de medición de reputación corporativa, para comprender en términos de homólogos quiénes disponen de capacidad para valorar los atributos y variables que configuran cada dimensión, descubre la aparición de perfiles específicos y determinantes para el desarrollo de las entidades del Tercer Sector de Acción Social, como son los beneficiarios o los donantes.

Igualmente, el sistema de relaciones y la forma en las que estas se producen entre las organizaciones del TSAS y sus públicos de interés, imposibilita conservar el elevado peso que los expertos tienen en la determinación de resultados tanto en Merco como en RepTrak, pues aunque la reputación es un activo que existe per se, en su generación, el nivel de influencia de los públicos ha de ser tenido en cuenta de forma diferente, dada la idiosincrasia de las entidades objeto de estudio en el presente trabajo, por no supeditarse todas las relaciones al intercambio y/o contraprestación económica.

11.3. Consecución de los objetivos propuestos

Retomamos los objetivos propuestos al inicio de la investigación:

1. Acercar el concepto reputación y su gestión al Tercer Sector de Acción Social y determinar esquemas que se ajusten a la realidad reputacional del mismo.

Los Capítulos 2, 3 y 4 han servido para conocer particularidades en la comunicación del TSAS así como para facilitar el extracto de un esquema que aproxime el concepto reputación a las mismas. De este modo, al sumergirnos en las peculiaridades de este tipo de organizaciones, se ha evidenciado como las exigencias de mayores dosis de comportamiento estratégico y transparencia por parte de los stakeholders, deben ser elemento clave para la generación de relaciones que contribuyan a alcanzar la solidez reputacional. El interés por medir este activo, ha trascendido el ámbito de las grandes corporaciones para centrar el foco en otras organizaciones de otra naturaleza como las del TSAS.

1.1. Revisar el concepto reputación y la realidad comunicacional de las entidades del TSAS.

La revisión del concepto en el Capítulo 2 ha favorecido determinar un esquema básico reflejo de que la reputación corporativa se ve deferida por la cultura, la marca y la responsabilidad: Al amparo de la identidad se sitúa la cultura como elemento que asume la realidad corporativa. Y a caballo entre la identidad y la marca, que se convierte en escenario de acción y relación con los stakeholders, se encuentra la responsabilidad como eje vertebrador de la organización y materialización del compromiso asumido por la misma. El Capítulo 3 pone de manifiesto un contexto en el que la dificultad para generar empatía y la falta de credibilidad de las ONG, son las barreras principales para los posibles donantes, según refleja el informe sobre el perfil del donante en España elaborado por Kantar Millward Brown y AEFr (2018). Por lo que el ejercicio responsable y la transparencia no puede considerarse una aspiración ni un fin, si no como uno de los elementos configuradores de la idiosincrasia de las organizaciones y medio para lograr la solidez reputacional.

1.2. Recoger estudios e investigaciones que abordan la importancia que tiene la gestión de intangibles para la generación de valor en el TSAS.

Poner el foco en la profesionalización de la comunicación en el TSAS en España en el Capítulo 3 ha permitido reafirmar que la comunicación representa un factor clave en el desarrollo de las entidades del TSAS gracias a autores como González (2006), Araque y Montero (2006), Herranz de la Casa (2007), Balas (2010), Santolino (2010), Nos - Aldás (2019), Maguregui et al., entre otros y a informes como los elaborados por Kantar Millward Brown y AEFr (2018), Corporate Excellence y Canvas (2018), PwC (2018), Dircom (2018 y 2019) o ISDigital Foundation y Fundación ISDI (2019).

1.3. Detectar modelos de evaluación de reputación existentes en el TSAS.

La búsqueda de modelos adaptados al TSAS desarrollada en el punto 4.4. invita a seleccionar aproximaciones a la medición reputacional. Siendo los sistemas de autoevaluación basados en la excelencia en la gestión los que se imponen en la primera década de los 2000; y la localización de retos y oportunidades, así como conocer las motivaciones de determinados públicos, los que se imponen a partir del 2010. Además, los primeros se alinean con las métricas de evaluación objetiva al tratarse de procesos de auditoría sometidos al cumplimiento de determinados estándares. Y los segundos con los métodos de evaluación subjetiva al incorporar elementos muestrales de la sociedad en general y solicitar información respecto a percepciones.

2. Identificar públicos y variables en las herramientas de monitorización.

El análisis comparativo desarrollado en el Capítulo 6 ha servido para conocer en profundidad el funcionamiento de los sistemas de medición tomados como referencia, para aprender de sus metodologías y adoptar lo mejor de ambos modelos para la propuesta.

2.1. Detectar las principales peculiaridades de Merco y RepTrak.

El contraste realizado en el Capítulo 6 ha permitido conocer las principales características de cada monitor. Merco como métrica de reputación objetiva, somete la evaluación a auditoría

por parte de expertos; y RepTrak como evaluación subjetiva, presenta resultados derivados del punto de vista subjetivo de los grupos de interés. Por lo que Merco al entender la reputación como objeto real, presenta resultados que corresponden a la puntuación obtenida por parte de las empresas que cumplen con los criterios necesarios de una buena reputación; y en RepTrak, al entenderla como fenómeno psicosocial, presenta resultados que corresponden a la interpretación que los grupos de interés realizan de la información recibida.

2.2. Conocer el procedimiento y la metodología aplicada en la elaboración de ambos monitores.

En el punto 6.3.1 se pone de manifiesto que tanto Merco como RepTrak inciden en la importancia de la metodología multistakeholder para lograr la perspectiva poliocular que requiere la valoración del activo reputación. Sin embargo, los stakeholders contemplados y el peso de sus valoraciones supone uno de los principales elementos de contraste de ambas herramientas. Del mismo modo que lo es la recogida de datos. Merco proporciona las dimensiones a evaluar y los resultados responden a las evaluaciones de 6 públicos distintos con diferente incidencia, provocando que a medida que estas se suceden se vayan agregando para obtener el resultado final. En el caso de RepTrak, la generación de items, proviene de entrevistas en profundidad a directivos y entrevistas semi-estructuradas a responsables con diferentes perfiles (de comunicación corporativa, de recursos humanos, de marketing...) completadas por grupos de discusión, y en su proceso de elaboración remite a la evaluación por parte de la sociedad en general para conocer el grado en que una dimensión concreta afecta al vínculo emocional entre un grupo de interés concreto y la compañía.

2.3. Identificar las dimensiones, los atributos y los públicos contemplados para la generación y presentación de resultados de los modelos (2018).

Se comprueban en el punto 6.3.2 las dimensiones y variables contempladas y en el 6.3.3. los públicos implicados en ambas herramientas.

Ambos modelos estructuran el fenómeno reputacional en torno a 7 dimensiones que en su composición presentan diferencias. En el caso de Merco con alusión a 24 variables y por parte

de RepTrak a 23 distribuidas del siguiente modo:

Merco: 1) Resultados Económico - Financieros [Proyección de beneficios a corto y medio plazo - Acierto en la estrategia empresarial - Gobierno corporativo - Calidad de la información que proporciona - Credibilidad y calidad de su gestión]; 2) Calidad de la oferta comercial [Calidad del producto/servicio - Respeto a los derechos del consumidor]; 3) Comunicación digital [Eficacia de su gestión en comunicación digital - Ética (honestidad y transparencia) - Innovación en comunicación digital]; 4) Reputación interna [Calidad laboral]; 5) Ética y Responsabilidad Corporativa [Compromiso con la comunidad - Responsabilidad social y medioambiental/ Transparencia informativa - Eficacia en la com. Corporativa - Acierto en la estrategia empresarial]; 6) Ética y contribución al país [Compromiso Ético - Transparencia y Buen Gobierno - Compromiso con el país -Compromiso con la comunidad - Compromiso con el desarrollo de su sector (CDS)]; y 7) Dirección y Gestión [Calidad de la gestión empresarial - Innovación -Estrategia competitiva].

RepTrak: 1) Finanzas [Rentable - Buenos resultados - Potencial de crecimiento]; 2) Oferta [Relación calidad/precio - Responde por la calidad - Calidad de productos y serv - Satisface necesidades del cliente]; 3) Innovación [Empresa innovadora - Fácil Adaptación al cambio - Lanza prod/serv innovadores]; 4) Trabajo [Igualdad de oportunidades - Bienestar empleados - Sueldo Justo]; 5) Integridad [Comportamiento ético - Uso responsable del poder - Abierta y transparente]; 6) Ciudadanía [Protege el medioambiente - Contribuye a la sociedad - Apoya causas sociales]; y 7) Liderazgo [Bien organizada - Excelentes directivos - Líder fuerte y respaldado -Visión clara de su futuro].

Se revela también la diferencia sustancial en el nivel de especificidad de los públicos presentados. Merco explicita sus 23 fuentes de información: Miembros de comités de dirección, Analistas financieros, ONG, Sindicatos, Asociaciones de consumidores, Periodistas de información económica, Catedráticos de Universidad, Influencers y social media manager, Expertos en RSC, Líderes de opinión, Gobierno; Trabajadores, Estudiantes universitarios, Antiguos alumnos de escuelas de negocio, Directores de RRHH y Expertos en RRHH, headhunters y Ciudadanos como componentes de Merco Talento; Medios digitales, Influencers y Ciudadanos como componentes de Merco digital; Consumidores, componentes de Merco Consumo; y Técnicos de Análisis e Investigación. Y RepTrak, menos específico,

expone una muestra equilibrada con la población del país en cuanto a edad y sexo; destacando la superioridad en porcentaje del número de entrevistados con un nivel elevado de educación.

2.4. Comprobar la existencia de cambios en la configuración de las dimensiones y la participación de públicos para la detección de elementos estables (periodo 2015 -2018).

En el desarrollo del punto 6.3.4 se advierte que RepTrak durante el periodo observado mantiene imperturbables tanto las dimensiones emocionales como los atributos racionales y sin embargo, Merco a partir de 2017 amplía y modifica atributos en las dimensiones “Ética y Responsabilidad Corporativa” y “Resultados Económico-Financieros” ya existentes e incorpora una nueva dimensión: “Ética y Contribución al país”. Y en lo relativo a los públicos se observan en RepTrak variaciones anuales tanto en el número de empresas susceptibles de estimación, como en las entrevistas y las valoraciones para la obtención de datos: En 2015, 5.745 entrevistados y 23.435 valoraciones resultando 206 empresas valoradas; en 2016, 8.084 entrevistados y 32.883 valoraciones de 290 empresas; en 2017, más de 8.000 entrevistados y más de 32.000 valoraciones resultando un total de 282 empresas valoradas; en 2018, 6.721 entrevistados y 26.626 valoraciones de 255 empresas. Por parte de Merco, salvo en 2015 en el que el ranking provisional era de 93 corporaciones, en las posteriores ediciones se parte de un listado de 96, y las fuentes consultadas en las 4 anualidades también presenta variaciones: En 2015 y 2016 recurre a 12 fuentes de información, en 2017 se contabilizan los resultados de 18, y en 2018 se alcanzan las 23 fuentes.

3. Identificar públicos y variables en memorias anuales de las entidades del TSAS.

El análisis de las memorias, foco del Capítulo 7, ha favorecido la localización de públicos comunes y colectivos particulares atendiendo a las diferentes organizaciones, así como la determinación de aspectos comunes en las memorias. Con independencia de la forma, las memorias anuales analizadas son altamente parecidas, sin elementos destacables ni diferenciales.

3.1. Conocer la estructura de los documentos y presentación de la información en las memorias de Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación Oxfam Intermón, Fundación Save The Children España y Fundación UNICEF Comité Español.

Con independencia y disposición o no de índice en las memorias y la incorporación de puntos singulares en los documentos, el punto 7.3.1 revela cinco elementos informativos fundamentales. El primero de ellos, consiste en la presentación de la organización, acompañándola se encuentra el mensaje institucional del cabeza de la misma, ya sea en forma de carta o memorando. La actividad, labor, planes o programas se convierte en el tercer componente sustancial contemplado en los documentos, no solo cómo listado de actuaciones o partidas presupuestarias de gasto, también como argumentos y aval de los logros alcanzados. De forma más o menos particularizada los diversos públicos de interés ocupan un papel categórico y determinante tanto en la enunciación de programas como siendo objeto de agradecimientos. Y por último la rendición de cuentas, que avaladas con mención específica a la auditoria de las mismas en todos los documentos excepto en el de UNICEF, supone el quinto elemento básico y común.

3.2. Detectar colectivos/públicos de interés contemplados en las memorias publicadas en 2018.

En el punto 7.3.4 se detecta en el análisis de las memorias la aparición de grupos, colectivos, etc. que ocupan un papel determinante en la enunciación de programas y como objeto de agradecimientos. En las memorias se hace mención aproximadamente a 200 públicos que pueden clasificarse en dos niveles. En el primero, aquellos que de forma abierta se citan y de los que se presentan cifras e incluso composición. Y en un segundo nivel, aquellos colectivos que reciben mención a lo largo de las exposición de algunas líneas, proyectos u objetivos que se presentan en los documentos por ser colaboradores, partícipes de iniciativas, beneficiarios o receptores de las mismas y que además, sirven para concretar fuentes de financiación, reforzar la percepción del carácter de la organización o dotar de mayor concreción determinadas actuaciones.

3.3. Extraer cualidades y atributos del discurso de las diversas organizaciones.

Colocar en paralelo las diferentes autodefiniciones que presentan las diferentes entidades objeto de estudio en el punto 7.3.2, ha evidenciado repeticiones y el uso de expresiones parejas que indican que la retórica utilizada no favorece la diferenciación. La misión de Cruz

Roja Española y OXFAM Intermón se establece en términos de proximidad e inclusión de los beneficiarios. Al igual que UNICEF, que ensalza la acción común apelando a que todos juntos tenemos la fuerza para revertir la situación. En los tres casos se reivindica el trabajo de todos (organización, beneficiarios y sociedad en general). Cáritas y Save the Children por su parte centran su discurso en su tarea como agentes preceptores e inspiradores. En la visión, Cáritas, Cruz Roja y OXFAM Intermón apelan a lograr un “mundo mejor”, constituido por individuos capaces y con derechos invulnerables, cuyos pilares radiquen en la justicia y la solidaridad. Save The Children y UNICEF se expresan en el mismo sentido, pero poniendo el foco en la infancia, incluyendo la primera las aspiraciones y la segunda sirviendo como introducción a datos específicos respecto a cómo alcanzarlas. Y lo mismo ocurre con los valores, cuya redacción en torno al ser humano y su empoderamiento, podría sintetizarse en tres conceptos básicos: Solidaridad, integridad y transparencia.

4. Generar una propuesta metodológica para la medición de la reputación en las entidades del TSAS.

El análisis de los medidores de referencia y de las memorias en los Capítulos 6 y 7, procurando resultados en el Capítulo 8 susceptibles de ser contrastados por el panel de expertos, ha permitido armar un modelo de medición de la reputación para las entidades del TSAS que admite la autoevaluación de las organizaciones sirviéndose de las dimensiones y evaluación propuesta, como se presenta en el Capítulo 9, además de presentar resultados finales en forma de ranking en función de la puntuación alcanzada.

4.1. Traducir las variables de medición concebidas para grandes compañías en variables de medición de reputación en el TSAS.

El análisis de los monitores de referencia estudiados han puesto de manifiesto siete dimensiones configuradoras de la reputación corporativa que, aunque con nombres diferentes, se refieren a elementos fundamentales de la misma como fenómeno multidimensional, poliocular y comparativo en el punto 6.3.2. Estas dimensiones se han logrado reducir a cinco para la medición en el ámbito del TSAS, en consonancia con la voluntad informativa de las entidades objeto de estudio y los intereses, exigencias y demandas de sus stakeholders como

se argumenta en el punto 8.3.

Se coloca el punto de partida en el plano de la conducta y el deber por lo que aunque tanto Merco (2018) como RepTrak (2018) incorporan la dimensión de “Ética y Responsabilidad Corporativa” e “Integridad” respectivamente no se extrapola como tal a la propuesta por ser un atributo implícito y transversal a cada una de las dimensiones.

Merco y RepTrak contemplan entre sus dimensiones aspectos relativos a los resultados económicos o las finanzas atendiendo fundamentalmente a variables en términos de rentabilidad o beneficios. Y para las entidades del TSAS se propone como primera dimensión **Rendición de cuentas**, por tratarse de un elemento común en todas las memorias de las organizaciones objeto de estudio, por el necesario hincapié en la utilidad que implica el término “rendición”. En segundo lugar dado que las entidades del TSAS, en esencia, no se supeditan a la prestación de servicios o productos a cambio de un beneficio económico, el foco ha de colocarse en el plano de la **Actuación** y su **alcance**, porque la contribución a la mejora social y reducción de desigualdades determina la idiosincrasia de las mismas. “Reputación interna” y “Trabajo” como dimensiones respectivas a Merco (2018) y RepTrak (2018), en el caso del TSAS, no pueden quedar reducidas a la retribución de la ocupación; por ello se adopta le terminología **Reputación Interna** para la propuesta de la tercera dimensión reflejo de la pertenencia a la entidad. Para la cuarta dimensión se asume la noción de **Liderazgo** propuesta por RepTrak (2018) por las implicaciones de ejemplaridad, habilidad para generar comunidad, autoridad e influencia que el ejercicio del cargo requiere. Y finalmente, se propone la dimensión **Comunicación**, que lejos de la propuesta de Merco (2018), centrada en el ámbito digital, se extiende a cualquier ámbito en el caso del TSAS por tratarse de un imperativo, cumplir con la máxima del ejercicio constante de interrelación con todos los públicos, a través de las diversas vías, medios y canales para la generación de confianza.

De este modo Actuación y Alcance, Liderazgo y Reputación Interna sirven para ratificar, respectivamente: el mensaje institucional situado al inicio de las memorias, la actividad, la labor, planes o programas que se desempeñan y los colectivos implicados en su desarrollo. Además, como los diversos públicos de interés ocupan un importante papel en la enunciación de programas y como objeto de agradecimientos, su revisión, se alinea con la dimensión de Comunicación.

Finalmente , la dimensión Rendición de Cuentas incorpora el quinto elemento básico detectado en las memorias correspondiente a la presentación de las partidas presupuestarias.

4.2. Establecer los principales stakeholders atendiendo a la idiosincrasia de este tipo de organizaciones.

La imposibilidad de traducir, literalmente, públicos de los monitores analizados, radica en la naturaleza del sector y la peculiaridad de las relaciones que establecen las entidades del TSAS con sus stakeholders, por lo que la enunciación de 12 públicos matrices y su composición, pormenorizando en aquellos que en términos de actuación o relación con la organización pertenecen a cada uno de estos, ha sido posible gracias al análisis de las memorias, las equivalencias detectadas y los grupos de interés contemplados en las mismas.

Al igual que en las grandes corporaciones, con el objetivo de alcanzar determinados fines, la toma de decisiones y establecer procederes en la actuación, la **dirección** se perfila como el primero de los públicos propuesto. **Trabajadores y voluntarios** son la piedra angular de estas organizaciones, ya sea personal asalariado como voluntariado. Como fuente de recursos sostenida en el tiempo para el desarrollo de la actividad, **Socios y colaboradores** se comprometen con la causa, bien a través de la figura del colaborador más propia de las fundaciones, bien en forma de aportaciones periódicas a través de la figura del socio en las asociaciones. En esta misma línea, pero considerando la puntualidad y/o especificidad de la acción para la que la organización reclama o requiere apoyo, se sitúa la figura de los **Donantes y participantes**. Los **Beneficiarios** son, en el sentido más amplio, aquellas personas físicas o entidades legales que reciben el auxilio, ayudas o refuerzos por parte de un benefactor. **Proveedores y acreedores** se erigen como colectivo a contemplar como suministradores de recursos, ya sea comerciales o financieros, susceptibles tanto de recibir información como de emitir juicio respecto de la capacidad de la organización para atender obligaciones y compromisos. Se contempla la **competencia** porque la captación de socios o donantes, lograr el apoyo de líderes o figuras públicas, y conquistar colaboradores ocupan gran parte de los esfuerzos de las organizaciones. La directa alusión por parte de las entidades en sus memorias, además de la relación de dependencia y exigencia que las entidades del TSAS mantienen con él, colocan como público determinante al **Gobierno** y administraciones. Considerados como **Especialistas en el TSAS** se incorporan responsables de aquellas entidades

y organismos especializados en la gestión y estudio del mismo. Ligados a los medios de comunicación, por la proyección que pueden aportar a la organización y como catalizadores de la transmisión de los valores de las mismas se considera a los **Líderes de opinión**. Se propone como público elemental a los **Medios de comunicación**, destacando no solo los tradicionalmente entendidos como masivos, también aquellos canales que favorecen la interacción. Y por último, fuera de las estructuras gubernamentales, se incluye a los ciudadanos contemplados como **Sociedad civil**.

4.3. Establecer pesos y niveles de incidencia en la evaluación tanto de los públicos como de las variables.

Consecuencia del análisis en profundidad de los monitores de referencia en el Capítulo 6 y tras conocer las principales críticas a los modelos, concretamente en el punto 6.4, la toma de decisiones al respecto ha sido posible buscando la mayor objetivación del método, estableciendo el equilibrio de pesos de todas las dimensiones respecto de la nota final, y otorgando el mismo nivel de incidencia a los públicos detectados.

4.4. Comprobar la coherencia y pertinencia del modelo mediante la evaluación de expertos.

El Capítulo 8, ha ocupado el contraste de la propuesta con el panel de expertos. Y el análisis y discusión de los resultados globales y aportaciones particulares de los 18 profesionales consultados en el Capítulo 9, ha revelado la coherencia y pertinencia del modelo, encontrando mayor consenso en las dimensiones susceptibles de ser evaluadas que en la determinación de públicos. Puesto que son los colectivos configuradores de los públicos matrices 4) Donantes y Participantes, 9) Especialistas en el TSAS y 12) Sociedad Civil, los que han proporcionado los resultados más heterogéneos así como mayores observaciones y comentarios.

11.4. Limitaciones de la investigación

Haber querido precisar la investigación en un enfoque tan concreto como la medición de la reputación en el TSAS, ha conllevado la falta de estudios previos en el área de investigación descrita y por tanto un marco teórico muy acotado. Sin haber abandonado las aportaciones de monitores de medición internacionales, se reconoce haber puesto el foco en dos grandes monitores españoles, pero se ha debido a su gran prestigio internacional.

Basar el estudio en un tamaño de muestra de expertos mayor, podría haber generado resultados más precisos y el hecho de limitar el universo de entidades del TSAS a las reconocidas por la AECID puede suponer un sesgo de autoselección, pero también se trata de la máxima entidad oficial que califica al TSAS.

Por otro lado, el focus group planteado inicialmente con expertos tuvo que adaptarse al contexto de pandemia, y desembocó en un cuestionario que no ha permitido la discusión colectiva, abierta y objetiva sobre el modelo propuesto; y solo ha podido recoger la opinión individualizada de los participantes. Se asume que el formato focus group hubiese permitido mayor profundidad tanto en las observaciones y el desarrollo de las percepciones, como en su discusión. Sin embargo, el hecho de que los participantes pudieran sugerir por escrito reflexiones y cambios, también ha favorecido a los cambios finales y definitivos del modelo.

11.5. Futuras líneas de investigación

En beneficio de la transferencia de conocimiento mediante artículos 83 o proyectos de I+D+i, se localizan 4 líneas de investigación que podrían desprenderse del presente trabajo:

- 1- Se establece como fundamental la validación y fiabilidad del modelo propuesto mediante su aplicación en una muestra representativa. Para ello, resultará precisa la determinación de las unidades necesarias de muestreo tanto de los colectivos implicados como de las

organizaciones, para que la muestra sea estadísticamente representativa.

2- Además, la presente tesis doctoral posibilita la aplicación y contraste del modelo de forma específica atendiendo aspectos como la naturaleza reglamentaria de las entidades (Asociaciones, Fundaciones, Entidades Singulares, Cooperativas, Sociedades laborales, Mutualidades, Empresas de Inserción Social o Centros Especiales de Empleo); su foco de acción (medioambiente, salud, alimentación...); o colectivo al que se destina principalmente el beneficio (infancia, personas con capacidades especiales, mayores o cualquiera de los colectivos en riesgo de exclusión social).

3- En esta misma línea, mediante el análisis de variables concretas y particulares de las entidades del TSAS con carácter específico (naturaleza, foco de acción o colectivos beneficiarios), se posibilita el desarrollo de un “Cuadro de mando de Reputación tipo”, adaptable para la detección de contrariedades que afecten a áreas concretas de la organización y en consecuencia a su reputación, favoreciendo la prevención y optimización de recursos.

4- Centrados en casos particulares, resultaría de utilidad, el desarrollo de un modelo de gestión reputacional basado en la afinidad, conformidad y coincidencia de los stakeholders con el Propósito Corporativo de la organización; debido a la alta dificultad de comunicar la diferenciación de la Identidad Corporativa de las organizaciones del TSAS. Y profundizar en el estudio de entidades del TSAS que mediante el desarrollo estratégico aplicado a la gestión se han convertido en referentes reputacionales, para identificar patrones comunes que ratifiquen el reporte de beneficios que otorga poseer buena reputación.

Capítulo 12

Bibliografía general. Fuentes documentales y referencias consultadas

Bibliografía

Abreu, J. L. (2012, Julio). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7 (2), 187-197. ISSN 1870-557X

Accem. (2020, de Febrero). El Tercer sector emplea el 3% del total de salarizados y representa el 1. 45% del PIB | Home. Noticias. Disponible en: <https://www.accem.es/tercer-sector-de-accion-social-en-espana-2019/> [Acceso:01.03. 2020].

Acosta, J. A. (2015, Marzo). Los “stakeholders” como ventaja competitiva en el sector empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Disponible en: <https://www.eumed.net/ce/2015/1/stakeholders.html> [Acceso: 15.09.2019].

AECID. (s.f.) Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación- Portal de Cooperación Española. Gobierno de España. Portal web AECID Calificación. Disponible en: <http://www.aecid.es/ES/la-aecid/nuestros-socios/ongd/calificacion> [Acceso: 15.09.2019].

AECID. (2017, 10 de Agosto). Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación- Portal de Cooperación Española. Gobierno de España. Manual de autoevaluación para la acreditación como ONGD calificada. Referencia CAL/2013/. Disponible en: <https://www.aecid.es/CentroDocumentacion/Documentos/documentos%20adjuntos/170810%203%20Manual%20Calif%20Antiguas%20Sin%20Conv.pdf>

AECID (2019). Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación- Portal de Cooperación Española. Gobierno de España. Disponible en: <http://www.aecid.es/ES/la-aecid> [Acceso: 07.01.2019].

AEFr. (2017). Asociación Española de Fundraising. (2017). *Asociación Española de Fundraising: Trabajando para el desarrollo de la Captación de Fondos en España*. Disponible en: <https://www.aefundraising.org> [Acceso 10.07.2018].

Ael. (s.f). Grupo Análisis e investigación | Home. Disponible en: <https://www.analysiseinvestigacion.com>

Alvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós.

Aguado, E. (2012, 11 de Enero). Las ONGs más fiables. Woman. Disponible en: https://www.woman.es/lifestyle/sexo_y_pareja/las-ongs-mas-fiables [Acceso 10.07.2018].

Albaigès J. (2007, 18 de Julio). WeB 2.0: Generando confianza social y solidez institucional. Blog TecnoloONGgia. Disponible en: <http://www.tecnolongia.org/?p=55&lang=es> [Acceso 10.07.2018].

Alcalá, M. A. (2007, 26 de 2007). *Reputación Corporativa. Fundamentos Conceptuales*. Delotte.com. Disponible en: <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf> [Acceso: 15.09.2019].

Alloza, A. (2002). La gestión estratégica de la marca. En J. Villafañe (Ed.), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.

Alloza, A. (2015). *La reputación global corporativa y la equivalencia métrica de los índices de medición: una propuesta empírica a partir del análisis del índice ReprakTM Pulse* (Tesis Doctoral). Universitat Jaume I de Castellón, España.

Alloza, A. y Martínez, L. C. (2007). La medición y el fortalecimiento de la reputación corporativa. En: Hernández Robledo, M. A.; Losada Vázquez, A.; y Macías Castillo, A. (coords.). *Estrategia y conducta social de la organización*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca (pp. 113-128).

Alloza, A. y Benavides, J. (2012, 16 y 17 de Julio). En A. Alloza y J. Benavides (Dirección),

Recuperar la confianza: La economía de la reputación en el nuevo paradigma de la empresa. Programa del Curso de verano de la Universidad Complutense de Madrid, San Lorenzo del Escorial, España.

Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós.

Análisis e Investigación. (1988-2017). La empresa| Home. Disponible en: <http://www.analysiseinvestigacion.com/acerca-de-aei/la-empresa.aspx>

Antevenio y GuíaONGs. (2016, Abril). *Estudio sobre el sector de las ONGs en España (PARTE II)*. Disponible en: https://www.g6uiaongs.org/wp-content/uploads/2016/04/II-Parte-del-Estudio-Guiaongs.org_.pdf [Acceso 10.07.2018].

Araque, R. y Montero, M.J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Icaria Editorial.

Baamonde-Silva, X., García-Mirón, S. y Martínez-Rolán, X. (2017). Solidaridad y transparencia digital. Webs y redes sociales de las ONGs españolas de acción social. *El profesional de la información*, vol. 26, n. 3, (pp. 438-446). DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.10>

Báez, J., (2009) *Investigación cualitativa. (2o Edición)*. Madrid: ESIC Editorial

Balas, M. (2008, Enero-Abril) El reto de la comunicación en el Tercer Sector. *Revista Española del Tercer Sector*, núm. 8 (pp. 17-37).

Balas, M. (2010). *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector. Análisis de la imagen percibida de las organizaciones del Tercer Sector* (Tesis Doctoral). Universitat Jaume I de Castellón, España.

Balas, M. (2011). *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector: Cómo mejorar la imagen de las ONG*. Madrid: ESIC.

Barreda, C. (2009). La responsabilidad social empresarial y la gestión de intangibles comunicativos de las empresas. Reflexiones sobre su aportación al desarrollo socioeconómico del territorio. En R. López-Lita y M. Mut (Ed.), *Gestión de intangibles: Importancia en el desarrollo territorial* (pp. 103-115). Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

- Barrio, E. & Enrique, J. (2018) Análisis de la estrategia de RSC dirigida a la comunidad local. El caso de una multinacional *OBRA DIGITAL*, Núm. 15, Septiembre 2018 - Enero 2019, pp. 117-131, e-ISSN 2014-5039
- Benavides, J. (2012). La investigación en comunicación y publicidad: nuevos temas y problemas. *Questiones Publicitarias*, 1 (17), (pp. 71-93). ISSN 1988-8732
- Benet, V. y Nos-Aldás, E. (2003). *La publicidad en el tercer sector*. Barcelona: Icaria.
- Bolsa de Madrid. (2019). BME. Bolsa y Mercados Españoles. SIX Company. Corporate Excellence. (2011). Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership. Disponible en: <http://www.bolsamadrid.es/esp/Indices/Ibex/FTSE4Good.aspx> [Acceso 25.03.2019].
- Calvillo, J. M. (2012, Julio). Las 15 ONG con mayor presupuesto. Blog Trabajo social. Disponible en: <https://www.trabajo-social.es/2012/07/las-15-ong-con-mayor-presupuesto.html> [Acceso 25.03.2019].
- Canvas (2018). Canvas Estrategias Sostenibles. | Home. Disponible en: <https://www.canvasconsultores.com>
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la Marca corporativa*. Buenos Aires: Editorial Crujía.
- Cáritas Española. (s.f.). Cáritas Española | Home. Disponible en: <https://www.caritas.es>
- Cáritas Española. (2018). Compartiendo compromiso: Memoria 2017. Disponible en: https://caritas-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2018/09/MEMORIA-CARITAS_2017_web.pdf
- Carreras, E., Alloza, A., y Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial. EAN-ISBN13:9788483567227
- Carrillo, M.V., Castillo, A. y Tato, J. L. (2008). *El "Valor" de lo Intangible. La Gestión de la Reputación Corporativa. El caso de la marca TELEFONICA*. Observatorio (OBS*) Journal, 7 (2008), pp.239-254. DOI: 1646- 5954/ERC123483/2008
- Carrió, M. (2013). *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 RepTrak (Tesis Doctoral). Universitat Pompeu Fabra, España.

Castells, M. (2001). *La ciudad de la nueva economía*. Papeles de Población, 27, pp. 207-221.

'Change the Word': La lista de empresas que cambian el mundo. (2017, 11 de Agosto). ETHIC | Economía. Disponible en: <https://ethic.es/2017/08/fortune-lista-50-empresas-cambian-mundo/> [Acceso:27.10.2018].

Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, vol.16, no 1, pp. 64-73.

Cibecom. (2018). Cibecom. | Home. Disponible en: <https://cibecom.lat/ponentes/justo-villafane/>

Classora. (s.f.). Classora, Knowledge base. | Home. Disponible en: <http://es.classora.com/help/origins>

Classora. (2017). Ranking de las mejores ONG internacionales. Classora, Knowledge base (beta). Disponible en: <http://es.classora.com/reports/I50643/ranking-de-las-mejores-ong-internacionales> [Acceso:28.10.2018].

Colle, R. (2011). El análisis de contenido de las comunicaciones. *Colección Cuadernos Artesanos la Latina/13*, 9ª ed., p.102. La Laguna, Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social.

CONGD (2018). Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. Coordinadora de ONGD España. Disponible en: <https://coordinadoraongd.org>

Corina, L. (2010). Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA>

Corporate Excellence. (2011 - 2019). Centre for Reputation Leadership. | Home. Disponible en: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Conocenos/Quienes-somos>

Corporate Excellence. (2012, 17 y 18 de Enero). Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership. Jornadas "Branding Days". Universidad Complutense. Madrid, España.

- Corporate Excellence y Canvas. (2018). *Approaching the future 2018. Tendencias en reputación y gestión de intangibles*. Disponible en: https://canvasconsultores.com/wpcontent/uploads/2018/06/Approaching%20the%20Future%202018_.pdf [Acceso 10.07.2019].
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias sociales.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2004b). Operación triunfo del corporate moderno. Kominika, Asociación Vasca de la Comunicación. Disponible en: <http://www.komunika.info/articulos/com-institucional/la-operacin-triunfo-del-corporate/> [Acceso: 10.12.2016].
- Costa, J. (2016, 14 de Enero). Reputación Corporativa. El Dircom en la era de los intangibles y la Reputación. Dircom Udla [Blog]. Disponible en: <https://www.udla.edu.ec/red-dircom/2016/01/14/reputacion-coorporativa/> [Acceso: 10.07.2019].
- Cruz Roja Española. (s.f.). Cruz Roja Española | Home. Disponible en: <https://www2.cruzroja.es>
- Cruz Roja Española. (2018). *Memoria de sostenibilidad 2017*. Disponible en: <http://www.cruzroja.es/principal/documents/16917/132401/Memoria+Sostenibilidad+2017/004dd66e-c029-2aca-c82a-2eaf0303f4c2>
- Dávila Newman, Gladys (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext),180-205. ISSN: 1315-883X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911>
- De Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor*. Madrid: Thomson.
- Del Pino, C. (2011). *La búsqueda de la implicación con el consumidor como herramienta de comunicación en el nuevo espacio publicitario: ejemplos paradigmáticos de experiencia de marca* (Tesis Doctoral). Universidad Carlos III, Madrid.
- Diario Responsable (2015). fRC. Disponible en: <https://diarioresponsable.com/redponsable/forodereputacio>
- Dircom. (2013). *Anuario de la comunicación 2013*. ES: Autor.

Dircom. (2015, 14 de Abril). El informe anual como herramienta de comunicación. Dircom Encuentros. Disponible en: <http://www.dircom.org/actividades/el-informe-anual-como-herramienta-de-comunicacion>

Dircom. (2019). *Anuario de la comunicación 2018. La era de los bots con inteligencia emocional*. ES: Autor.

Dircom. (2020). *Anuario de la comunicación 2019. La transformación del DIRCOM. Capacidad de evolución*. ES: Autor.

EAPN-ES y Plataforma del Voluntariado de España. (2019). *Tercer sector de acción social, movilización social y voluntariado ¿transformamos juntos?* ES: Autor. Disponible en: https://eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/1552922367_transformando-juntos.pdf

Eguizábal, R. (2010). La historia del cartel como forma de Historia Cultural. En Andrés del Campo (Ed. Pedro J. Crespo) *Otros fines de la publicidad* (pp. 136 – 174). Zamora / Sevilla (España): Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Elías, J. y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

ENAC. (s.f.). Entidad Nacional de Acreditación | Home. Disponible en: <https://www.enac.es/quienes-somos/-que-es-enac->

Erro, J. (2003). *Descubrir y construir procesos de comunicación social. Aportes para diseñar políticas, estrategias y estructuras de comunicación en las ONGD*. Bilbao: Hegoa.

Estas son las 10 ONG españolas con más seguidores en Twitter en 2019. (2019, 27 de Junio). ABC | Sociedad. Disponible en: https://www.abc.es/sociedad/abci-estas-10-espanolas-mas-seguidores-twitter-2019-201906270206_noticia.html [Acceso: 10.04.2020].

Europa Press. (2007, 10 de Agosto). La ONU presenta una guía con las 85 ONG más fiables para formar alianzas con empresas. El Mundo. Disponible en: <https://www.elmundo.es/elmundo/2007/08/10/solidaridad/1186770187.html> [Acceso: 10.10.2016].

European Foundation Quality Management. (2019). Modelo EFQM de Excelencia. Club Excelencia en Gestión. Disponible en: <http://www.scrumtegy.com/wp-content/uploads/2020/04/Modelo-EFQM.pdf>

- Fernández-Riquelme, S. (2017). Si las piedras hablaran. Metodología cualitativa de Investigación en Ciencias Sociales. *La Razón Histórica*, (37), 4-30. ISSN 1989-2659. IPS. Instituto de Política social.
- Ferruz, S. (2017). *Reputación corporativa, estudio del concepto y las metodologías para su medición. Propuesta de un concepto y metodología de consenso* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Ferruz, S. (2020). Nueva propuesta de evaluación de la Reputación Corporativa: Indicador de Desempeño Reputacional. *Doxa Comunicación*, 30, pp. 331-349. ISSN: 1696-019X / e-ISSN: 2386-3978
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Harvard.
- fRc (s.f.). fRC- Foro de Reputación Corporativa. Inicio [LinkedIn]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/company/frc--foro-de-reputaci-n-corporativa>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper*, 01 (02). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Fundación Lealtad. (2020). Acreditamos la transparencia y las buenas prácticas de las ONG. Te ofrecemos información independiente y gratuita para donar. Encuentra tu ONG Acreditada. Disponible en: <https://www.fundacionlealtad.org>
- Gaitán, J.A. y Piñuel, J.L. (1998). *Técnicas de Investigación en Comunicación Social*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Goldsmith, M. (2010, Junio). De dónde viene la reputación y cómo puede cambiar la suya. *Harvard Deusto Business Review*, 294, pp. 73-79.
- Gómez, B., Soria, M. M. y Concejo, B. (2018). La comunicación en el Tercer Sector: El caso vallisoletano. *Vivat Academia*, núm. 143, Forum XXI. DOI: 10.15178/va.2018.143.25-44
- González, L., Fernández, R., Juaneda, E., y Fernández de Boadilla, J. (2011). Sistemas de calidad

- en programas sociales, pp. 81 - 90. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3675063.pdf>
- Great Place to Work. (2019). Best Workplace. Disponible en: <https://greatplacetowork.es> [Acceso: 01.03.2019].
- GuíaOngs. (s.f). Grupo Antevenio | Home. Disponible en: <https://www.guiaongos.org/directorio/ong/observatorio-del-tercer-sector-5-1-3391/>
- Grunig, J.E., y Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Gutiérrez, M, (2010). ¿Invertir en comunicación es rentable? Revista DIRCOM, núm, X. Disponible en: <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/521-iiinvertir-en-comunicacion-es-rentable-.html> [Acceso: 01.12.2016].
- Hacesfalta.org (2019). Fundación Hazloposible | Blog/Noticias. Disponible en: <https://www.hacesfalta.org/noticias/detalle/ranking-de-ong-mas-y-mejor-valoradas-durante-2019/17970>
- Herranz-Bascones, R. (2007). Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión. *Col·lecció Cooperació al desenvolupament i solidaritat*, vol. 04.
- Herranz de la Casa, J.M. (2006). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Herranz de la Casa, J.M. (2007, Abril): La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), pp. 5-31. ISSN: 0213-8093
- Hoyos, A., Hincapié, C. y Pabón, M. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Revista Comunicación*, (26), pp. 121- 131. ISSN 0120-1166
- IE & fRC. (2011). *Reputación corporativa. Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales*. Disponible en: <http://centrogobiernocorporativo.ie.edu/wp-content/uploads/sites/87/2013/11/Estudio-de-Reputación-y-RiesgosReputacionales.pdf>
- ICONG. (2008). Instituto para la Calidad de las ONG. | Home. Disponible en: <http://icong.org>

Igartúa, J.J. y Humanes, M.L. (2004). *El método científico aplicado a la investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.

Interbrand. (2018). Best Global Brands. Disponible en: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/> [Acceso: 27.10.2018].

Iranzo, A. y Farné, A. (2014, Diciembre). Herramientas de comunicación para el Tercer Sector: el uso de las redes sociales por las ONGD catalanas. *COMMONS - Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 3 (2), 29-50. DOI: <http://dx.doi.org/10.25267/COMMONS.2014.v3.i2.03>

ISDdigital Foundation y Fundación ISDI. (2019). La revolución digital para todo el mundo. | Home. Disponible en: <https://www.isdifoundation.org>

ISOTools. (2015). ISOTools Excellence. El Modelo de Excelencia EFQM versión 2013: características e influencia. | Blog Calidad y Excelencia. Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/05/25/el-modelo-de-excelencia-efqm-version-2013-caracteristicas-e-influencia/> [15.03.2019]

Kantar Millward Brown. (s.f). Kantar Millward Brown Spain. | Home. Disponible en: <http://www.millwardbrown.com/subsites/spain/home>

Kantar Millward Brown y AEFr (2019). *La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas: Perfil del donante 2018*. Disponible en: https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Resumen-Ejecutivo-Perfil_Donante_2018_DEF.pdf

Kaplún, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid: Ediciones de la Torre.

Lenderman, M, y Sánchez, R. (2008). *Marketing Experiencial: La Revolución de las Marcas*. Madrid: ESIC.

Ley Orgánica 26/2003, de 17 de julio. Boletín Oficial del Estado, núm. 173, de 18 de julio de 2003. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2003/07/18/pdfs/A28046-28052.pdf>

Ley Orgánica 43/2015, de 9 de octubre. Boletín Oficial del Estado, núm. 243, de 10 de octubre de 2015 Sec. I, art.2 y art. 5 pp. 94846-94847. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-10922-consolidado.pdf>

- López, A. (2015). El futuro está en la gestión de los activos intangibles. Cinco días - El País. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/04/04/empresas/1112621998_850215.html [Acceso: 10.06.2019].
- López-Font, L. (2009). La gestión de intangibles comunicativos en el pequeño comercio: aplicación de un modelo y acciones para el desarrollo socioeconómico de un territorio acotado. En R. López-Lita y M. Mut (Ed.), *Gestión de intangibles: Importancia en el desarrollo territorial* (pp.17-37). Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- López-Triana, I. (2013, 17 de Julio). La reputación de las empresas mexicanas. El financiero. Economía, Mercados y Negocios en alianza con Bloomberg. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/archivo/opinion-la-reputacion-de-las-empresas-mexicanas> [Acceso: 10.06.2019].
- López-Triana, I. (2014). *Observatorio global de Intangibles. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Editorial GEDISA.
- Maderuelo Fernández, J. A. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, vol. 12, núm. 10, pp.41-54. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/pdf/medif/v12n10/hablemos.PDF>
- Maguregui, M.L., Corral, J. y Elechiguerra, C. (2019). La identificación de los grupos de interés de las entidades sin fines de lucro en la emisión de información transparente. *Revesco* (131), pp.65-85. DOI: <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.62814>
- Matilla, K. (2010, 18 de Octubre). Pasado, presente y Futuro del “Dircom” en España. *FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora* Año V, 14, (4), pp. 3-24. ISSN 1669- 4015.
- Maracuello, C. y Maracuello, Ch. (2000) Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) en España. *Revista Internacional de Sociología*, vol. 58, núm. 25, pp. 99-119. DOI: <https://doi.org/10.3989/ris.2000.i25.784>
- Márquez, A. M^a. (2011, 14 de Febrero). La Reputación en España. Soy una PYME: ¿yo también tengo reputación? [Mensaje en un Blog]. Disponible en: <http://www.expansion.com/blogs/reputation/2011/02/14/soy-una-pyme-yo-tambien-tengo-reputacion.html> [Acceso: 10.06.2019].

- Martineau, P. (1958). *Sharper Focus for the Corporate Image*. Harvard Business Review, vol.36, p. 53.
- Martínez-Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, pp. 165-193.
- Martínez-León, I. y Olmedo-Martínez, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, núm. 2, pp. 127-142. Universidad Politécnica de Cartagena, ISSN 1135-2523 133.
- Martínez-León, I. y Olmedo-Martínez, I. (2013). La reputación como fuente de competitividad en las PYMES de servicios ¿cómo optimizar su gestión? *Revista Economía industrial*, 389, pp. 125-134. ISSN 0422-2784.
- Maxwell, J. A. (1998). Designing a qualitative study. En L. Bickman D. J. & Rog (Eds.). *Handbook of applied social re- search method* (pp. 69-100), Thousand Oaks, C.A, Sage.
- Mazars. (2018). MAZARS Auditores S.L.P. *Informe de auditoría de cuentas anuales de Save the Children España correspondientes al ejercicio 2017*. Disponible en: Auditoría de Cuentas SaveTheChildren 2017.pdf [Acceso 10.07.2018].
- Méndez, F. (2014, 20 de Agosto). Las 10 ONG más importantes del mundo. Forbes, nada personal, solo negocios. Disponible en: <https://forbes.es/LISTAS/4930/LAS-10-ONG-MAS-IMPORTANTES-DEL-MUNDO/> [Acceso 10.07.2018].
- Merco. (s.f.). Monitor empresarial de reputación corporativa. Disponible en: <https://www.merco.info/es/>
- Merco. (2015, Mayo). *El Proceso de Elaboración de Merco España 2015*. Merco, Empresas y Líderes. Grupo análisis e investigación. Disponible en: [metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-es-2015.pdf](#)
- Merco. (2016, Mayo). *El Proceso de Elaboración de Merco España 2016*. Merco, Empresas y Líderes. Grupo análisis e investigación. Disponible en: [metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-es-2016.pdf](#)
- Merco. (2017, Mayo). *El Proceso de Elaboración de Merco España 2017*. Merco, Empresas y Líderes. Grupo análisis e investigación. Disponible en: [metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-es-2017.pdf](#)

Merco. (2018, Mayo). *El Proceso de Elaboración de Merco España 2018. Merco, Empresas y Líderes*. Grupo análisis e investigación. Disponible en: metodologia-e-informe-de-verificacion-mercoempresas-es-2018.pdf

Merco (2019). Merco Talento. Disponible en: <http://www.merco.info/es/ranking-merco-talento>

Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Zer: Revista de estudios de comunicación*, 8, ISSN-e 1137-1102.

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2016). Gobierno de España. Disponible en: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCoop> [Acceso: 10.2017].

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2019) AECID | Home. Disponible en: <http://www.aecid.es/ES/la-aecid> [Acceso 15.09.2019].

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. (2019). Consejo Estatal de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social. Disponible en: <https://www.msbs.gob.es/ssi/familiasInfancia/ongVoluntariado/consejos.htm>

Moriano, J. (2019). *La estrategia de comunicación en Twitter de las ONGD españolas. Cómo planifican, desarrollan y miden sus acciones en twitter las ONG para el desarrollo españolas*. Disponible en: <http://usarytirar.org/josemoriano/blog/la-estrategia-de-comunicacion-en-twitter-de-las-ongd-espanolas/>

Mut, M. (2009). Reputación, la revolución intangible de los territorios. En R. López-Lita y M. Mut (Ed.), *Gestión de intangibles: Importancia en el desarrollo territorial* (pp.85-102). Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

Naciones Unidas. (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/> [Acceso: 03.03.2019].

NGO Advisor. (2016). Methodology. | Home. Disponible en: <https://www.ngoadvisor.net/methodology>

Nohlen, D. y Zovatto G., D. (2002). *Instituciones Políticas en su contexto: Las virtudes del método comparativo*. Buenos Aires, Argentina: Rubinzal-Culzoni Editores.

Nos-Aldás, E. (2007). *Lenguaje publicitario y discursos solidarios*. Barcelona: Icaria.

Nos-Aldás, E. (2019). Comunicación transgresora de cambio social. Publicaciones de la Universitat Jaume I. Castellón de la Plana: *Colección Sapientia*, núm. 158. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia158>

Observatori del Tercer Sector. (s.f). L'OTS. | Home. Disponible en: http://observatoritercersector.org/php/general.php?seccio=sc_pubs&tipus=3&idioma=Cs

Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. (s.f). OTSB. | Home. Disponible en: <https://www.bbk.eus/es/proyectos/observatorio-del-tercer-sector/>

Olivares, F. (2016). La acción social corporativa y el marketing con causa en España. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 5 (9). Disponible en: <https://ojs.ehu.es/index.php/Zer/article/view/17434/15209>

Ojeda, N., Ángel, M., y Sánchez-Hervás, D. (2014). Responsabilidad y reputación social corporativas: coincidencias y diferencias entre los indicadores de su evaluación. *Cadernos de Comunicação*, 18(2).

Orozco, J. A. y Ferré, C. (2012). Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación. In *Memoria del III Congreso de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación, España*. Disponible en: https://comress.files.wordpress.com/2012/01/reputacion_corporativa_orozco_ferre.pdf

Ortiz de Guinea, Y., Villafañe, J. y Caffarel, C. (2018). Investigación para la evaluación de la reputación de los medios de comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp.845-869. DOI: 10.4185/RLCS-2018-1285

OXFAM Intermón. (s.f.). OXFAM Intermón. | Home. Disponible en: <https://www.oxfamintermon.org/es>

OXFAM Intermón. (2018). *Mucho recorrido, mucho por recorrer (Memoria 2017-2018). Construyamos un futuro sin pobreza*. Disponible en: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/OxfamWeb-Documentos/memoria-Oxfam-Intermon-2017-2018.pdf>

- Pallarés, M., López-Font, L. y Vaquero, A. (2016, 11 y 12 de Febrero). La importancia de las métricas y los rankings el amparo del concepto “ Reputación Corporativa”, una reflexión sobre la aparición exponencial de monitores (pp. 351-363). En *XVII Foro de Investigación en Comunicación. Medios de Comunicación. Tendencias y Futuro*. Universidad de Murcia.
- Pallarés, M. y López-Font, L. (2017). Merco y RepTrak Pulse: Comparación cualitativa de atributos, variables y públicos. *Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 15(2), 190-219. DOI: <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1077>
- Pérez, E. y Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)*, vol. 2, núm.1, ISSN: 58-66 ISSN 1852-4206
- Plataforma de ONG de Acción Social, Plataforma Tercer Sector y EEA Grants. (2015, Noviembre). *El Tercer Sector de Acción Social en 2015: Impacto de la crisis*. Disponible en: https://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf
- Plataforma Tercer Sector. (2017). Estudios y estadísticas | Home. Disponible en: <http://www.plataformatercersector.es/es/documentosdeinteres/estudios-y-estadisticas>
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica*. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Pizzolante, I. (2009). *De la Responsabilidad Social empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*. Madrid: Ciencias Sociales. ISBN 9788487510502
- Pizzolante, I. (2013,15 de Julio). Lo que la sociedad espera y que la empresa le cuesta comprender. Estrategias y negocios. Disponible en: <http://www.estrategiaynegocios.net/csp/mediapool/sites/EN/LasClavesDelDia/story.csp?cid=463688&sid=1356&fid=330>
- PwC. (2016). Fundación PwC España. | Home. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/fundacion.html>
- PwC. (2018). *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*. PwC Foundation. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/fundacion-pwc-tercer-sector-social-2018.pdf>

Real Academia Española. (2019). Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.3]. Disponible en: <https://dle.rae.es>

Regadera, E; Paricio, M. Pr y González, H. (2016): “Análisis del modelo de gestión de la comunicación y las RRPP de las ONG en Valencia en una sociedad en crisis (2012)”. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 40, pp. 85-108.

RepTrak España. (2015, 30 de Junio). *RepTrak Pulse 2015 España*. Reputation Institute. Disponible en: http://comunicacionbsh.es/noticias/upload/_Reprtrak%20Pulse%20España%202015_v2.pdf

RepTrak España. (2016, 17 de Mayo). *RepTrak Pulse 2016 España*. Reputation Institute. Disponible en: <https://www.compromisorse.com/upload/noticias/020/20292/informereprakespaña2016.pdf>

RepTrak España. (2017, 23 de Marzo) *RepTrak España 2017*. Reputation Institute. Disponible en: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/Resources/reprtrak_espana_2017.pdf?submissionGuid=594beaca-d05a-4c56-a31c-e4dcf72198d3

RepTrak España. (2018, 25 de Abril) *RepTrak España 2018*. Reputation Institute. Disponible en: <https://inmobiliarios-solidarios.com/wp-content/uploads/2018/04/reprtrak-pulse-españa-2018-1.pdf>

Reputation Institute. (s.f.). Company [LinkedIn]. Disponible en: <https://es.linkedin.com/company/reputation-institute-esp-a>

Requena, M. (2005). *Capítulo IV: Metodología para el análisis de los datos de mercado. En: El desarrollo de las marcas gestionadas por la distribución. Análisis de las variables relevantes*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE).

Resolución 416/2017. Resolución de 29 de diciembre de 2017, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por la que se publica la concesión de acreditaciones como Organización No Gubernamental de Desarrollo Calificadas. BOE núm.11, de 12 de enero del 2018, Sec.III, p.4526. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2018/01/12/pdfs/BOE-A-2018-416.pdf>

- Rey, F. y Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Safón, V.; Mohedano, A. y J.A. Urra, (2011) “La reputación de las empresas españolas y de sus consejeros delegados: un estudio de sus causas y su interacción” en *Economía Industrial*, No. 381, 2011, pp. 163-170. ISSN 0422-2784
- Salas - Luzuriaga, E. (2018, Noviembre). Brand asset valuator de young & rubicam como modelo de evaluación de marca. Brand Asset Valuator de Young and Rubicam as Brand Evaluation Model. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación*. pp.9-28. ISSN: 2550-6862
- Salinas, G. (2012, 17 y 18 de Enero). Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership. Jornadas “Branding Days”. Universidad Complutense. Madrid, España.
- Santolino, M. (2010). Recuperando la esencia: las ONGD como agentes de comunicación para el cambio social. Plataforma voluntariado, (pp.221-256). Disponible en: <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/recuperando-la-esencia-las-ongd-como-agentes-de-comunicacion-para-el-cambio-social.pdf>
- Save the Children. (s.f.). Save the Children. Disponible en: <https://www.savethechildren.es>
- Save the Children. (2018). *Memoria anual 2017*. Disponible en: https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/memoria_anual_2017.pdf
- Sierra Bravo, R. (1983). *Ciencias sociales. Epistemología, lógica y metodología. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Soler, P., (2011). La investigación cualitativa. Un enfoque integrador. En Vilches (Coordinador), *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas de la era digital* (pp. 180-220). Barcelona, Gedisa.
- Sotillo, S. (2017). *La gestión profesional de la reputación del CEO como elemento generador de valor para las organizaciones* (Tesis Doctoral). Universitat Jaume I de Castellón, España.
- S&P Dow Jones Indices. (2019). Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Disponible en: <https://espanol.spindices.com/indices/equity/dow-jones-sustainability-world-index> [Acceso:25.03.2019].

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

Trelles, I. (2005). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Ed. Félix Varela.

UNICEF. (s.f.). Unicef Comité Español | Home. Disponible en: <https://www.unicef.es>

UNICEF (2017, 9 de marzo). Cierra UNICEF. Unicef_es [Twitter]. Disponible en: https://twitter.com/unicef_es [Acceso: 09.09.2019].

UNICEF. (2018, Julio). *La memoria de UNICEF Comité Español. Memoria 2017: Contigo cambiamos la vida de millones de niños*. Disponible en: https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/comunicacion/MEMORIA_UCE_2017.pdf

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2000). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2012, 3 de Enero). La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial. *Revista DIRCOM*. N° 93. Disponible en: http://www.villafane.com/data/pdf/La-comunicacion-intangible---reinventar-la-%C2%A0comunicacion-empresarial.pdf_226.pdf. [Acceso: 10.01.2018].

Villafañe, J. (2012b). *La buena empresa*. Madrid: Pearson.

Villafañe, J. (2018, 6 de Julio). La reputación de las universidades en Chile: Modelo de evaluación y gestión de las universidades chilenas. Villafañe & Asociados, gestión de la reputación y los intangibles empresariales. Disponible en: <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2018/07/La-reputacion-de-las-universidades-en-Chile-1.pdf?x26871>

Viñarás Abad, M. (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza. *Comunicación y Hombre*, no 9, pp. 59-73.

Vocento . (s.f.). Vocento. | Home. Disponible en: <https://www.vocento.com/nosotros>

Wimmer, R.D. y Dominick, J.R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

Young & Rubicam. (2018). BAV Consulting Group. | Home. Disponible en: <https://www.yr.com/bav> [Acceso: 29.10. 2018].

Zuluaga, A. M. (2013). *Análisis de la incidencia de la comunicación en la reputación interna en dos medianas empresas de la ciudad de Medellín* (Tesis de maestría y doctorado). Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín.

