

RETOS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA
EN LA CULTURA EMPRESARIAL DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO
Responsabilidad social, reputación y comunicación estratégica

Irene Martín Martín
Universidad Pontificia de Salamanca (España)
imartinma@upsa.es

Resumen

La adopción de criterios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gestión empresarial entraña la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos; y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos. Si la empresa quiere ser sostenible, tiene que definir su responsabilidad social de manera exhaustiva y acertada, tiene que actuar mejor y más allá de las obligaciones definidas en la dimensión normativa, exigida y necesaria, y tiene que comunicarlo de forma adecuada y constante a todos sus grupos de interés y a la sociedad en general. Y esta es la función de los responsables de comunicación y relaciones públicas, de los que trabajan por mantener el equilibrio necesario entre los intereses de la empresa y los de sus públicos de interés. Se impone apostar por nuevas formas y modos de comunicar, con nuevos mensajes específicos que atiendan, entiendan y den respuesta a todas y cada una de las necesidades manifestadas por los stakeholders. Para ello, parece necesario trabajar en torno al concepto clave de la reputación organizacional. La reputación es un activo clave en los negocios y debe protegerse con cuidado. La transparencia y la credibilidad construyen una fuente de reputación en el tiempo y generan lealtad en tiempos de crisis. Responsabilidad Social Corporativa (RSC), reputación y comunicación con los públicos son tres elementos clave de la nueva cultura de gestión de empresa que inseparablemente van a ir de la mano para entroncar y enraizar en una sociedad avanzada, moderna, cada vez más globalizada y por tanto con mayor accesibilidad a la información con todo lo que ello conlleva.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa - relaciones públicas – reputación – legitimidad – credibilidad - gestión de intangibles.

1. Introducción

En los últimos años, la cuestión de la responsabilidad social ha ocupado progresivamente un espacio relevante en el análisis de las prácticas empresariales. El libro verde de la Comisión Europea es una muestra fehaciente. Ahora de lo que se trata es de no limitarnos a hablar de la responsabilidad social de las empresas, sino de avanzar hacia una comprensión más adecuada de todas sus dimensiones, en particular de las relacionadas con la reputación corporativa.

El campo de la responsabilidad social corporativa (RSC) presenta un amplio abanico de teorías así como una proliferación de enfoques, todos ellos controvertidos, complejos y poco definidos. Como punto de partida de su clasificación, los autores asumen la hipótesis de que las teorías y enfoques de RSC más importantes presentan cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos. Esta hipótesis permite sistematizar las teorías de RSC en cuatro grupos tal y como se afirma en el artículo *"Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory"* de Garriga y Melé:

- Teorías instrumentales, en las que la empresa es vista exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos.
- Teorías políticas, que hacen referencia al poder de las empresas en la sociedad y un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político.
- Teorías integradoras, en las que la empresa se centra en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Con ello pretenden legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio social.
- Teorías éticas, basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor.

Para centrar el ámbito que une a la RSC con las RRPP podemos hacer referencia al tercer grupo de teorías, las Teorías integradoras, puesto que este grupo comprende:

- La gestión de asuntos sociales, definida como los procesos con los que la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectarle significativamente.
- El principio de responsabilidad pública. Sus valedores sostienen que un comportamiento empresarial adecuado deriva de una política pública relevante, que incluya el modelo general de dirección social reflejado en la opinión pública, asuntos emergentes, requisitos legales formales y prácticas de ejecución o aplicación.
- La gestión de los grupos implicados (stakeholders), un enfoque orientado hacia las personas que afectan o se ven afectadas por

las políticas y prácticas corporativas. Su ventaja es la mayor sensibilidad de la empresa hacia su entorno, pero también una mejor comprensión por parte de los agentes de los dilemas que afronta la organización

-Y la acción social corporativa, una serie de teorías que promulgan la búsqueda de la legitimidad social a través de procesos que ofrezcan las respuestas adecuadas.

Este es el ámbito en el que las Relaciones Públicas (RRPP) conectan directamente con la RSC, ya que, las RRPP tienen como objetivo legitimar las acciones organizacionales de interés público.

Una vez aclarada la vinculación teórica entre la RSC y las RRPP conviene recordar que, hoy, la responsabilidad corporativa no se reduce a las consecuencias de lo que las empresas hacen, sino que se refiere a la manera como las empresas se sitúan y actúan con su entorno. La responsabilidad social corporativa se refleja en los valores y criterios que orientan a las empresas en todas sus relaciones. En la nueva sociedad emergente la empresa deberá aprender a construir su propia legitimidad, y deberá decidir cómo quiere ser reconocida. Y esta legitimidad pasa por la capacidad empresarial para dialogar con los actores y los grupos sociales.

El diálogo entre los diversos actores debe redundar en un incremento del capital social. Esto no significa que vayan a desaparecer los conflictos, diferencias y tensiones, sino que es posible incrementar la confianza y el arraigo en un entorno social; y que es posible intensificar unas relaciones de reconocimiento mutuo no orientadas a la confrontación. A las empresas no sólo les interesa ser "elegibles" por los inversores. En la sociedad del conocimiento, donde atraer el talento es crucial, también deben ser "elegibles" como espacios profesionales, y valoradas como lugares donde resulta gratificante, en todos los sentidos, trabajar. Y también deben ser "elegibles" como vecinos. Una empresa, a largo plazo, no puede operar de espaldas a la comunidad donde está situada o ignorando sus expectativas porque, más allá de los requisitos legales, la comunidad redefine continuamente la "autorización" para la actuación de las empresas.

2. Legitimidad y credibilidad, valores para competir en el entorno actual

El objetivo en este sentido de las Relaciones Públicas, como función organizacional, es la de legitimar las acciones organizacionales con los diferentes públicos, especialmente con los stakeholders.

La legitimación sirve para mostrar cómo y por qué la organización está preparada para emplear su poder en beneficio propio y en aporte al bienestar social, relevante en la democracia de masas.

La sociedad es el "lugar" de competencia entre los distintos tipos de actores que toman la palabra para persuadir a los demás protagonistas a favor de sus intereses. Toda intervención en este espacio apunta no sólo a buscar el consentimiento sino también credibilidad. El poder en una democracia (siempre asimétrico y competitivo) consiste en "el favor de los públicos", una amplia gama de actitudes que van desde una creencia a una predisposición, la compra o un voto, la aceptación de una propuesta (persuasión), una decisión en el mismo sentido (selección) o la realización efectiva de actos (participación). Esa serie de actitudes y convicciones que favorecen la aceptación de las decisiones se entiende como legitimación.

La finalidad de las Relaciones Públicas es la de, a través de la legitimación de su autoridad de poder de decisión, preparar los mercados para iniciar, expandir y mantener los intercambios simbólicos, de ideas, productos y servicios entre la organización y su ambiente. Lógicamente una organización cuyos públicos en su totalidad la rechazan no pueden funcionar y si la aceptan, las relaciones serán más estrechas.

Las acciones de Relaciones Públicas se refieren a procesos de comunicación entre la organización y sus públicos que se dan en varios contextos o coyunturas diacrónicas y sincrónicas, con un límite muy difuso entre discursos y acciones, con múltiples lenguajes. Childs y Bernays han indicado que Relaciones Públicas son el ejercicio de la Responsabilidad Social y son el espacio de encuentro entre la organización y la comunidad.

Las Relaciones Públicas pueden comunicar las conductas responsables o irresponsables de la organización y las percepciones de los públicos.

3. RSE como ventaja competitiva

La definición planteada por la AECA (2004) para el concepto de la RSE integra la mayor parte de los matices puestos de manifiesto en las múltiples definiciones. La AECA entiende la RSE como *"el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa. Dicha responsabilidad social centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente. Así, la responsabilidad social va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo*

significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas”.

La atención a estos amplios aspectos de la actividad empresarial no es más que la toma de conciencia de la realidad de los negocios. Pero esa atención puede transformarse en decisiones, estrategias y políticas corporativas pro-activamente comprometidas con el papel de la empresa en la sociedad. Muchas veces tales decisiones se enmarcan en campañas de marketing o de comunicación, y se relacionan únicamente con la política de imagen corporativa. En otras ocasiones se trata de compromisos corporativos con valores y principios. En estos casos, la RSE se integra en la gestión, y supone un enfoque nuevo de la actividad empresarial: un planteamiento que está cambiando el modo de hacer negocios en todo el mundo.

Así, la RSE supone una innovación y, paradójicamente, una ventaja competitiva basada en el compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Se suele decir que la RSE establece un nuevo pacto entre las empresas y la sociedad, el cual pone los cimientos para un crecimiento económico sostenible, incluyente, armónico y respetuoso con valores humanos y sociales.

Este pacto entre los negocios y la sociedad no significa, ni debe significar, la desnaturalización de las organizaciones con ánimo de lucro. Obtener beneficio en el marco del respeto a las leyes es un objetivo legítimo –y necesario– en la estructura económica, y es la primera responsabilidad de las empresas; pero el modo en que este objetivo se conjuga con otras responsabilidades de las organizaciones determina el carácter distintivo de la gestión. Y es evidente que los mercados y la sociedad necesitan, valoran y premian una gestión transparente y responsable.

La RSE pasa a primer plano porque son muchos agentes, en todos los niveles, los que entienden que la economía global exige una actitud pro-activa en la asunción de responsabilidades por parte de las empresas, so pena de perder toda legitimidad social y, con ello, el papel económico que ejercen. Por eso las organizaciones líderes están transformando su modelo de gestión para integrar las responsabilidades sociales y medioambientales.

4. RSC como Estrategia

Al plantear la consideración de la responsabilidad social, se formula como la puesta en práctica de la estrategia de la organización. La estrategia de una empresa incluye decisiones básicas sobre su misión, propósito y razón de ser. Son decisiones cargadas de valores, influidas por los valores y la ética de los directivos, por los intereses de los diversos stakeholders y por el tejido de cuestiones sociales que son una dimensión vital del entorno. Es decir, la estrategia organizativa pide el análisis de los stakeholders, pero también el análisis de los valores y el análisis de las cuestiones sociales implicadas.

La Responsabilidad Social es una forma de asumir la dirección estratégica de la empresa. Constituye un planteamiento integral para el manejo organizacional. No es una acción esporádica, puntual o exclusivamente filantrópica, desarticulada de la dinámica interna de la empresa y su entorno.

Una de las cuestiones clave que justifican el análisis del concepto de la RSE, entendida como inversión a largo plazo según la perspectiva de Marín (2004), son sus posibles efectos sobre el rendimiento de la organización. Es aquí donde el concepto de reputación es determinante.

5. La Responsabilidad Social de la Empresa como determinante de la Reputación Corporativa

En este sentido, tanto desde el punto de vista profesional como científico, parece concluirse en que la principal virtud de este recurso, desde una perspectiva de largo plazo, estaría en sus efectos positivos sobre la reputación corporativa.

Así, desde el enfoque de la dirección aplicada, los estudios demuestran que las prácticas dirigidas a mejorar la responsabilidad social corporativa son altamente positivas para la rentabilidad de las compañías en su estrategia de largo plazo. Asimismo, la mejora de la reputación de la empresa es el “motor impulsor” de la estrategia dirigida a invertir en responsabilidad social.

Por otra parte, desde el punto de vista científico de la dirección de empresas, la reputación se ha venido entendiendo como un elemento intangible fundamental en la generación de ventajas competitivas para la organización, principalmente desde la perspectiva de los modelos estratégicos basados en recursos y capacidades (Dierickx y Cool, 1989; Fombrun y Shanley, 1990; Barney, 1991; Hall, 1992; Barney y Hansen 1994; Grant, 1995). Desde este enfoque, la reputación, entendida como un conjunto de atributos económicos y no económicos unidos a la organización y generados a partir de sus acciones pasadas (Weigelt y Camerer, 1988), acabaría determinando, en última instancia, el estatus de la empresa en el seno de una industria o sector (Fombrun y Shanley, 1990; Villafañe, 2001 y 2004).

En el ámbito de la reputación corporativa, la responsabilidad social de la empresa se entiende como una de sus dimensiones fundamentales. Así por ejemplo, la responsabilidad social constituye para Karake (1998) una dimensión clave de la reputación, hasta el punto que ésta es interpretada como una variable proxy de aquélla. Desde este punto de vista, el valor de la empresa ha de tener en cuenta, no sólo los acuerdos explícitos establecidos con sus stakeholders, sino también los implícitos, relativos en muchas ocasiones a sus comportamientos sociales y ambientales (Cornell y Shapiro, 1987; Mínguez, 2002). En este sentido,

Marín (2004) apunta que la incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa al comportamiento empresarial puede obedecer, por un lado, a la búsqueda de una mayor ventaja competitiva, bien ante la aparición de nuevas demandas de los consumidores o bien como reacción a la estrategia de los competidores. No obstante, la clave de la Responsabilidad Social de la Empresa, entendida como inversión a largo plazo, residiría en la “existencia de responsabilidades derivadas de su condición de agente económico y como consecuencia de su interacción con la sociedad a través de diferentes grupos de intereses”, lo cual guiaría a la organización a la “búsqueda de la excelencia empresarial por criterios de legitimidad” (Marín, 2004; 50).

Esta última definición entronca con la perspectiva de la Reputación corporativa sostenida por diversos autores que enfatizan su componente de responsabilidad social (Fombrun y Shanley, 1990; Fonbrun, 1996; García, 2004; Villafañe 2001 y 2004), fruto de que “la sociedad en red está cambiando las condiciones de la relación de las instituciones con sus diferentes públicos”, en la medida en que estos tienden a relacionarse con las empresas “de forma múltiple y no sólo como consumidores o clientes” (Villafañe, 2004; 20).

Entendida desde esta perspectiva a largo plazo, más como inversión que como coste, diversos trabajos han tratado de verificar los efectos positivos de la reputación corporativa para la organización. En primer lugar, diversos autores (Michelet, 1992; Dollinger, Golden y Saxton, 1997) demuestran que la reputación constituye un factor de primer orden en el establecimiento de posibles alianzas o “joint ventures”, en la medida que resulta atractivo para otras organizaciones establecer acuerdos con empresas poseedoras de reputación, gracias a que transmite menores probabilidades de ruptura de la alianza, reduce los costes de transacción y constituye un indicador global de eficacia.

Adicionalmente, el hecho de establecer vínculos estratégicos con otras empresas cuya reputación es elevada puede facilitarle a determinadas organizaciones el incrementar la suya, en la medida que constituye un elemento señalizador que vincula a las empresas participantes (Kotha, Rajgopal y Rindova, 2001). Estos elementos son especialmente importantes en el proceso de internacionalización empresarial (Baden-Fuller y Hwee, 2001).

Por otra parte, entre las consecuencias positivas en las que va a cristalizar para la empresa un importante nivel de reputación, Fombrun y Shanley (1990) destacan la posibilidad de atraer hacia la misma potenciales inversores. Esta perspectiva se asienta en la lógica planteada por Herbig et al. (1994), según la cual la reputación puede ser entendida en el ámbito de un modelo competitivo de la credibilidad, de tal manera que las acciones reales de las empresas son comparadas con las esperadas en función de sus pronunciamientos y su trayectoria anterior. Desde este punto de vista, por tanto, los efectos de la reputación sobre la atracción de inversiones a la empresa se relacionan con la credibilidad que la misma ofrezca a los potenciales inversores, variable estratégica en las decisiones de inversión. En este sentido, Greyser (1999; 179) llega a la conclusión de que un importante nivel de reputación corporativa se vincula a su vez con considerables retornos a través del valor financiero de la compañía. Según su estudio, con esta afirmación están de acuerdo el 95% de los ejecutivos británicos y el 96% de los americanos. Por otra parte, Vergin y Qoronfleh (1998) estudian el efecto que la “capacidad de permanencia de la reputación de una empresa tiene sobre su futuro rendimiento en el mercado de valores”. Para ello, estos autores evalúan las relaciones existentes entre la reputación de la empresa recogida en la lista anual de FORTUNE y los precios de las acciones durante el año siguiente a su publicación a lo largo del intervalo de tiempo que va de 1983 a 1996.

A partir del trabajo de Greyser (1999; 178) se concluye que “*cuando los productos o servicios de varias empresas son similares en cuanto a precios y calidades, son las respectivas reputaciones corporativas quienes frecuentemente determinan el producto o servicio adquirido por el consumidor*”. Este hecho se relaciona con el hecho de que la reputación acumulada por parte de una firma sirve de orientación respecto a la decisión de compra, en la medida en que condiciona las predicciones de calidad de los productos o servicios por parte de los consumidores (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984). En esta línea, Nguyen y Leblanc (2001), en un trabajo realizado para los sectores del comercio, telecomunicaciones y servicios educativos, llegan a la conclusión de la extrema importancia que tiene para las empresas contar con un elevado nivel de reputación de cara a generar fidelidad de los consumidores de sus productos o servicios.

Por otra parte, se evidencia también que el contar con un adecuado stock de reputación facilita a la empresa “atraer y retener a buenos empleados” (Vergin y Qoronfleh, 1998; 70), en la medida en que éstos valoran positivamente los puestos de trabajo de la misma frente a los de la competencia (Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun, 1996).

En este sentido, Gatewood, Gowan y Luteschlagger (1993) estudian el proceso de toma de decisiones por parte de los aspirantes a ocupar puestos de trabajo y su relación con la reputación de la empresa, así como la influencia en dicho proceso de los anuncios de ofertas de empleo realizados por la organización. Las principales conclusiones indican que junto con la imagen percibida en el proceso de selección, la reputación de la empresa influye decisiva y positivamente en las intenciones potenciales de los solicitantes de empleo de ponerse en contacto con la organización para cubrir una determinada vacante. Y que además, la información disponible por parte del potencial solicitante del puesto de trabajo, siendo en este sentido fundamental el anuncio de

empleo, condiciona su valoración de la empresa y, en última instancia, su valoración de la reputación organizacional. Por lo tanto, la Reputación Corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. Es uno de los principales generadores de valor de intangibles dentro de la empresa y a través de su gestión se obtienen no sólo una mejor relación con los grupos de interés si no que se perciben notables beneficios económicos.

Además, la gestión de la Reputación Corporativa debe comprender tanto objetivos de gestión como de comunicación. Las organizaciones primero deben gestionar y posteriormente comunicar lo gestionado. La mensurabilidad de los intangibles es una tarea difícil. La relación precio/beneficio no puede ser incrementada sólo por una eficaz gestión de relaciones públicas, sino que es un resultado sinérgico de estrategias de gestión y comunicación.

A pesar de la dificultad de medición de los activos intangibles, hoy en día la Reputación Corporativa está siendo medida a través de estudios en diferentes países. Entre ellos, FORTUNE / ROPER Corporate Reputation Index (USA), Reputation Quotient (Harris Interactive - USA), MERCO (Medición Reputación Corporativa en España), Good Reputation Index (Australia) o el Índice de Reputación de empresas financieras por la Universidad de Burgos, etc.

Aunque que existe esta dificultad de medición de la repercusión de los intangibles en la cotización bursátil, se ha demostrado que las empresas que lideran los rankings de reputación corporativa han aumentado de forma significativa su valor en la bolsa.

En definitiva, la reputación corporativa y la creación de valor se encuentran en relación circular, es decir, la reputación corporativa crea valor y a su vez la creación de valor genera una positiva reputación corporativa. La reputación actúa como una señal y como mecanismo salvaguardia, que contribuye a la disminución de costes contractuales y favorece la captación de recursos con calidades superiores en condiciones ventajosas, lo que en última instancia, redundará en una mayor creación de valor de la firma, por otro lado, cabe esperar que este aumento de creación de valor favorezca mejores asignaciones para los participantes de la empresa, este mayor grado de satisfacción de sus demandas legítimas, será observado por los mercados de referencia y su percepción generalizada consolidará la reputación de la empresa. La combinación de estas dos hipótesis genera una espiral ascendente de reputación y creación de valor.

Bibliografía

- ABAD, F. (2004): "La acción social de las empresas según el ciudadano"; *Investigación y Marketing*, nº 85, 25-29.
- ALLEN, F. (1984): "Reputation and Product Quality". *The Rand Journal of Economics*, vol. 15, nº 3, pp. 311 - 327.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (2004), "Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa"; *Documentos AECA*, nº 1, (enero).
- BADEN – FULLER, C; HWEE ANG, S. (2001): "Building Reputations: The Role of Aliances in The European Business School Scene". *Longe Range Planning*, vol. 34, pp. 741–755.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J. y HANSEN, M (1994): "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 175-190.
- CARROLL, A.B. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance"; *Academy of Management Review*, 4:4, 497-505.
- CSR Europe (ed.): *Communicating Corporate Social Responsibility*, Brussels (2001): CSR Europe.
- CSR Europe (ed.): *Impacts of reporting*, Brussels: CSR Europe 2002.
- Comisión de las Comunidades Europeas (CE), 2001: Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Bruselas, 18-07-2001; documento COM (2001) 366 final.
- CORNELL, B y SHAPIRO, A (1987): "Corporate Stackholders and Corporate Finance". *Financial Management*, vol. 16, pp. 5-14.
- DIERICKX, I., y COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.
- DOLLINGUER, M. J, GOLDEN, P. A. y SAXTON, T. (1997): "The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 127-140.
- FRANCÉS, Pedro, (2004): *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*, Bilbao, Desclée de Brouwer.
- FREEMAN, R. Edward, and EVAN, W. M. (1990): "Corporate governance: A stakeholder interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, 19:4, páginas 337-359.
- FRIEDMAN, M. (1970): «The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, 13 de

septiembre, páginas 32- 33, 122, 124, 126.

FONBRUN, C (1996): "Reputation: Realizing Value from the Corporate Image". *Harvard Business School Press*, Boston.

FONBRUN, C; SHANLEY, M. (1990): "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy". *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 233-258.

Forética (2004) Informe FORETICA 2004. Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España. Madrid, Forética.

Forética (2004) Sistema de Gestión Ética y socialmente responsable SGE 21. Madrid, Forética.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2004): La responsabilidad corporativa y la acción social en la Memoria 2003 de grandes empresas españolas; Fundación Empresa y Sociedad; Madrid.

GARCÍA RODRÍGUEZ, F. (2004): "La reputación empresarial a partir de la perspectiva basada en los recursos y capacidades: una revisión teórica de su potencialidad competitiva". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, nº 2; pp. 13-27.

GARRIGA, E. y Melé D. (2004) "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory" *Journal of Business Ethics* 53: 51-71, agosto de 2004.

GATEWOOD, R; GOWAN, M. y LAUTENSCHLAGER, G. (1993): "Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions". *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 414 – 427.

Global Reporting Initiative (GRI): www.globalreporting.org

GRANT, R.M. (1995): "Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones". Editorial Civitas, Madrid.

GREYSER, S. A. (1999): "Advancing and Enhancing Corporate Reputation". *Corporate Communications*, vol. 4, pp. 177–181.

HALL, R.H. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.

HARRISON, J. S. Y FREEMAN, R. E. (1999): "Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives"; *Academy of Management Journal*, 42:5, 479-487.

HERBIG, P; MILEWICZ, J; GOLDEN, J. (1994): "A Model of Reputation Building and Destruction". *Journal of Business Research*, vol. 31, pp. 23-31.

KARAKE, Z. A. (1998): "An Examination of the Impact of Organizational Downsizing and Discrimination Activities on Corporate Social Responsibility as Measured by a Company's Reputation Index". *Management Decision*, vol. 36, pp. 206-216.

KOTHA, S; RAJGOPAL, S. y RINDOVA, V. (2001): "Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top – 50 Pure Internet Firms". *European Management Journal*, vol. 19, pp. 571 – 586.

KPMG International (ed.): KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005, Amsterdam: KPMG Global Sustainability Services and University of Amsterdam Business School, 2005.

MARÍN, A. (2004): "Del Marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa"; *Investigación y Marketing*, nº 85, 48-51.

MÍNGUEZ ARRANZ, N. (2000): "Un marco conceptual para la imagen corporativa". *Revista ZER*, nº 8.

NGUYEN, N; LEBLANC, G. (2001): "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services". *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 8, pp. 227 – 236.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2003): "Responsabilidad Social Corporativa: tendencias empresariales en España". Disponible en: http://www.pwcglobal.com/es/esp/ins-sol/spec-int/pwc_rsc.pdf [Fecha de consulta 15/02/2007].

PUTNAM, R. D. (1993): «The prosperous community: social capital and public life», *American prospect*, 13, pp. 25-42.

PUTNAM, R.D. (1995): «Bowling alone: America's declining social capital», *Journal of democracy*, 6, pp. 65-78.

REICH, R. B. (1998): "The new meaning of corporate social responsibility"; *California Management Review*, 40:2, 8-17.

RODRÍGUEZ, J. M. (2003): *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, Madrid. Ed. Akal, economía actual.

SHAPIRO, C (1982): "Consumer Information, Product Quality and Seller Reputation". *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 20–35.

Vilanova, M., Lozano JM., Dinares, M, VI Cuaderno: "Accountability. Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE", disponible en <http://www.foretica.es/imgs/foretica/cuaderno6.pdf>, 2006 [Fecha de consulta 21/01/2007].

Villafañe, J., 2004: *La Buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid, Pirámide.

WARTICK, S.L.; COCHRAN, P.L. (1985): "The evolution of the corporate social performance model"; *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988): "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications". *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 443-454.

WOOD, D. J. (1991): "Toward improving corporate social performance-building «the good society»", *Business Horizons*, 34:4, 66-73.

YOON, E; GUFFEY, H y KIJEWski, V. (1993): "The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a

