

Creació d'una nova metodologia *multistakeholder* per a l'amidament de la reputació corporativa a partir de l'anàlisi de les 5 metodologies de referència: Fortune AMAC, Fortune WMAC, Merco, Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) i RepTrack.

AUTOR:

Marta Carrió Sala

DIRECTOR:

Dr. Manel Palencia-Lefler. Departament de Comunicació.

ÍNDEX

Resum.....	11
Pròleg	13
Agraïments	17
I. Introducció	19
1.1. L'objecte de l'anàlisi	19
1.2. Estat de la qüestió sobre l'objecte de recerca	19
1.3. Objectius de la tesi	27
1.4. Marcs teòrics rellevants	29
1.4.1. Identitat corporativa	29
1.4.2. Imatge corporativa	30
1.4.3. Reputació corporativa	32
1.5. Hipòtesi de treball.....	39
1.6. Metodologia	40
1.6.1. Fase de delimitació conceptual. Investigació, recerca, documentació i revisió bibliogràfica	40
1.6.2. Fase d'anàlisi i comparació de les metodologies d'amidament del fenomen reputacional: Fortune AMAC, Fortune WMAC, Merco, Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) i RepTrack.....	41
1.6.3. Fase de definició d'una nova metodologia <i>multistakeholder</i> per amidar la reputació corporativa	42

1.6.3.1. Primera fase: Entrevistes en profunditat	42
1.6.3.2. Segona fase: Metodologia de Consulta	44
1.6.3.2.1. Primera onada de consulta	48
1.6.3.2.2. Segona onada de consulta	49
1.6.4. Conclusions	54

II. Delimitació dels conceptes d'Identitat, Imatge i Reputació Corporativa..... 55

2.1. Introducció.....	55
2.2. Delimitació de la reputació en contraposició a la identitat i la imatge corporativa. El paper de la identitat i la imatge en la configuració de la reputació	59
2.2.1. Delimitació conceptual de la identitat corporativa	60
2.2.2. Delimitació conceptual de la imatge corporativa	63
2.2.3. Delimitació conceptual de la reputació corporativa	65
2.3. Identificació de la relació entre la identitat, la imatge i la reputació.....	70
2.4. Proposta de nova definició dels conceptes d'identitat, imatge i reputació corporativa.....	74

III. Anàlisi de les metodologies principals per a la mesura de la Reputació Corporativa..... 77

3.1. Introducció	77
3.2. Anàlisi de les metodologies principals d'amidament del fenomen reputacional.....	77

3.2.1. Fortune AMAC	78
3.2.2. Fortune WMAC.....	82
3.2.3. El Monitor Espanyol de Reputació Corporativa: Merco.....	86
3.2.4. Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) i RepTrack	91
3.3. Comparació de metodologies d'amidament de la reputació	99
3.4. Validació de la hipòtesi de treball.....	108

IV. Creació i disseny d'una nova metodologia

***multistakeholder* per mesurar la Reputació Corporativa.... 111**

4.1. Introducció	111
4.2. Fases per a la creació de la nova metodologia	112
4.2.1. Primera fase. Entrevistes en profunditat.....	112
4.2.2. Segona fase. Mètode Delphi	118
4.2.2.1. Resultats de la primera onada de consulta	118
4.2.2.1.1. Resultats de les preguntes d'escala	119
4.2.2.1.2. Resultats de les preguntes obertes.....	128
4.2.2.1.3. Primeres conclusions	131
4.2.3. Tercera fase. Resultats de la segons onada de consulta.....	134
4.2.3.1. Resultats de la consulta a experts.....	134
4.2.3.1.1. Resultats de les preguntes d'escala	134
4.2.3.1.2. Justificacions de la manca de consens.....	149
4.2.3.2. Resultats de la consulta als <i>stakeholders</i>	156

4.2.3.2. Dades globals	170
------------------------------	-----

V. Conclusions 195

5.1. Les dimensions i atributs de la nova metodologia per amidar la reputació	195
5.2. Les dimensions i atributs més importants per a l'amidament de la reputació	197
5.3. La importància i tipus de <i>stakeholders</i> a considerar per amidar la reputació. Diferències per sector, mida i origen de l'organització	201
5.4. Noves línies de recerca futures	203

Bibliografia 205

Annexos 215

Annex 1: Qüestionaris	216
Annex 1.1.: Qüestionari de la primera onada de consulta	217
Annex 1.2.: Qüestionari de la segona onada de consulta a Experts	225
Annex 1.3.: Qüestionari de la segona onada de consulta als <i>Stakeholders</i>	241
Annex 2.: Detalls dels participants de les dues onades de consulta	254

Índex de taules

Taula 1. El paradigma de la reputació: perspectives	35
Taula 2. Preguntes de les entrevistes en profunditat	43
Taula 3. Distribució de la mostra participant a l'estudi en relació als enviaments	53
Taula 4. Diferències entre la identitat, la imatge i la reputació: la comprensió de la relació entre els 3 actius	73

Taula 5. Dimensions i atributs que configuren el Fortune AMAC Survey	80
Taula 6. Atributs que conformen el Fortune WMAC Survey	84
Taula 7. Dimensions i atributs que configuren el Monitor Empresarial de Reputació Corporativa (Merco).....	87
Taula 8. Dimensions i atributs que configuren el Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ)	94
Taula 9. Dimensions i atributs que configuren el RepTrack	96
Taula 10. Tipus de valoració i referència de les dimensions i atributs de les 5 metodologies d'anàlisi del fenomen reputacional: Fortune AMAC, Fortune WMAC, Merco, CRQ i RepTrack	99
Taula 11. Resum dels resultats relatius als ítems de les dimensions globals	121
Taula 12. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de qualitat	122
Taula 13. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió d'atractiu.....	123
Taula 14. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de rendiment.....	124
Taula 15. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de responsabilitat...	125
Taula 16. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als <i>stakeholders</i>	126
Taula 17. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als aspectes generals per mesurar la reputació corporativa	127
Taula 18. Aportació d'atributs a les preguntes obertes	128
Taula 19. Observacions i comentaris segons el bloc	129
Taula 20. Nous atributs i ítems a testar segons dimensions	132
Taula 21. Resum dels resultats relatius als ítems de les dimensions globals	136
Taula 22. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de qualitat	137
Taula 23. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió d'atractiu.....	138
Taula 24. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de rendiment.....	139
Taula 25. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de responsabilitat...	140
Taula 26. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als <i>stakeholders</i>	141
Taula 27. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als aspectes generals per mesurar la reputació corporativa	143
Taula 28. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascuna de les dimensions segons sector d'activitat	144
Taula 29. Resum dels resultats relatius als <i>stakeholders</i> segons el mida	

de l'organització	145
Taula 30. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascun dels <i>stakeholders</i> segons sector d'activitat.....	147
Taula 31. Resum dels resultats relatius als ítems de les dimensions globals	157
Taula 32. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de qualitat	158
Taula 33. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió d'atractiu.....	159
Taula 34. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de rendiment.....	160
Taula 35. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de responsabilitat...	161
Taula 36. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als <i>stakeholders</i>	162
Taula 37. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als aspectes generals per mesurar la reputació corporativa.....	164
Taula 38. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascuna de les dimensions segons sector d'activitat corresponents a les preguntes categòriques de la segona onada.....	165
Taula 39. Resum dels resultats relatius als <i>stakeholders</i> segons el mida de l'organització	166
Taula 40. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascun dels <i>stakeholders</i> segons el sector d'activitat.....	168
Taula 41. Resum dels resultats relatius als ítems de les dimensions globals	171
Taula 42. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de qualitat	172
Taula 43. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió d'atractiu.....	173
Taula 44. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de rendiment.....	174
Taula 45. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de responsabilitat...	175
Taula 46. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als <i>stakeholders</i>	176
Taula 47. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als aspectes generals per mesurar la reputació corporativa	178
Taula 48. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascuna de les dimensions segons sector d'activitat	179
Taula 49. Resum dels resultats relatius als <i>stakeholders</i> segons el mida de l'organització	181
Taula 50. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascun dels <i>stakeholders</i> segons sector d'activitat.....	187

Taula 51: Dimensions i atributs de la nova metodologia <i>multistakeholder</i> per amidar la reputació corporativa	196
--	-----

Resum

La reputació corporativa es segueix consolidant com un actiu intangible molt important per a les organitzacions. A diferència d'altres constructes, la reputació és un concepte multidisciplinari que té un impacte sobre totes les àrees funcionals de les organitzacions. La diversitat de definicions, perspectives i mètodes existents en aquest àmbit, així com la manca d'un cos teòric sòlid entorn a aquest terme, posen de manifest la necessitat d'investigar de cara a afegir rigor en l'estudi i l'aplicació del concepte. És per aquest motiu que en aquesta tesi doctoral s'analitzen cinc dels instruments d'amidament del fenomen reputacional més importants actualment, amb l'objectiu de crear una nova metodologia *multistakeholder* per mesurar la reputació corporativa que destaquï els beneficis i superi els dèficits que les eines existents avui presenten.

Resumen

La reputación corporativa se sigue consolidando como un activo intangible muy importante para las organizaciones. A diferencia de otros constructos, la reputación es un concepto multidisciplinari que tiene un impacto sobre todas las áreas funcionales de las organizaciones. La diversidad de definiciones, perspectivas y métodos existentes en este ámbito, así como la falta de un cuerpo teórico sólido entorno a este término, ponen de relieve la necesidad de investigar de cara a añadir rigor en su estudio y aplicación. Es por ello que en esta tesis doctoral se analizan cinco de los instrumentos de medición del fenómeno reputacional más importantes en la actualidad, con el objetivo de crear una nueva metodología *multistakeholder* para medir la reputación corporativa que destaque los beneficios y supere los déficits que presentan las herramientas hoy existentes.

Pròleg

Actualment, pel seu valor estratègic i sostenibilitat en el temps, la reputació corporativa és una actiu intangible crucial. Diversos estudis demostren la relació entre una reputació favorable i uns millors resultats de l'organització, una major motivació, lleialtat, productivitat i identificació dels treballadors, unes bones relacions amb els proveïdors, una major fidelització dels clients, un increment de les ventes, una major atracció del talent o dels inversors (Fombrun i Van Riel, 1997; Chun i Davis, 2006; Dutton et al., 1994; Weiss et al., 1999; Fryxell i Wang, 1994). Conseqüentment, la definició d'una estratègia eficaç de l'organització implica reconèixer el valor i la necessitat de gestionar de la millor manera possible aquest actiu.

Si bé avui encara hi ha moltes organitzacions que consideren la seva reputació un aspecte secundari, donat que prioritzen els aspectes tàctics del curt-termini, cada dia hi ha més entitats que reconeixen que la reputació és el seu intangible més estratègic.

Moltes d'aquestes organitzacions estan treballant activament per obtenir una bona reputació perquè, malgrat les dificultats existents per mesurar-la i gestionar-la, les millors pràctiques empresarials demostren que invertir-hi promou el creixement i afavoreix l'establiment d'avantatges competitives sostenibles. D'aquesta manera, podríem dir que una entitat pot assolir més ràpidament les seves fites si té una bona reputació entre els seus *stakeholders*, especialment entre els més importants.

Es fàcil deduir que si l'organització està ben vista pels seus clients principals, aquests preferiran relacionar-se amb aquesta que amb d'altres entitats. De retruc, aquests individus influiran sobre d'altres clients potencials a través del boca-orella o de la recomanació.

Així mateix, els proveïdors estaran més disposats a confiar en la seva capacitat per pagar i establir condicions justes en les operacions comercials. D'aquesta manera, si sorgeix algun conflicte, els proveïdors estaran més receptius a donar-li noves oportunitats.

D'altra banda, els treballadors es comprometran més amb l'entitat si aquesta té una bona reputació de cara endins fruit de la seva integritat. Igualment, si l'empresa té una bona reputació pel fet de tractar justament als empleats serà més probable que un nou candidat vulgui treballar-hi.

Alhora, algunes enquestes (The Economist Intelligence Unit, 2005; Mckinsey, 2012; Weber Shandwick & KRC Research, 2011) demostren que els directius consideren que la reputació corporativa juga un paper molt important en l'assoliment dels objectius del negoci. No obstant això, encara és reduït el número d'empreses que reconeixen tenir els instruments i les capacitats necessàries per gestionar la seva reputació.

Si la reputació corporativa és tan important, per què les organitzacions no la mesuren ni la gestionen? Diversos motius semblen explicar-ho, entre d'altres, que la reputació és un concepte intangible, complex i difícil d'objectivar; que el retorn de les inversions en obtenir una bona reputació són difícils de quantificar; que donar resposta als aspectes del dia a dia és prioritari; que la reputació té una incidència sobre tantes activitats de l'organització que és difícil assignar-ne responsabilitats específiques per a la seva gestió, entre d'altres aspectes.

Malgrat totes aquestes justificacions, les organitzacions no tenen en compte l'elevat cost a pagar per la pèrdua d'una bona reputació entre els *stakeholders* principals de l'organització.

Cal pensar que no tan sols les grans corporacions estan sotmeses al risc reputacional. Una petita o mitjana empresa pot ser enfonsada per la pèrdua de la seva reputació fruit del malestar expressat pels seus treballadors a les xarxes socials i el seu impacte sobre els nivells de confiança dels seus clients o proveïdors.

Així mateix, la reputació corporativa és avui important com a indicador de la gestió de la direcció general de l'organització. De fet, en el procés d'avaluació del desplegament de les seves responsabilitats hi ha una tendència creixent a mesurar els canvis en la

reputació de l'entitat. En aquest sentit, diversos són els autors que defensen que bona part de la reputació d'una organització pot ser atribuïda a l'exercici de la direcció general (Diermeier, 2010: 2-3; Weber Shandwick & KRC Research, 2011).

Per tancar aquest pròleg podríem dir que, si som precisos, i tal i com es veurà en aquesta tesi, la gestió de la reputació com a tal és un terme imprecís, ja que no es pot gestionar directament la pròpia reputació, donat que no és un constructe creat per l'entitat sinó pels seus *stakeholders*. En aquest sentit, l'organització només podrà incidir-hi tot integrant les seves necessitats i expectatives en la presa de decisions.

En qualsevol cas, si bé és cert que la gestió de la reputació no és fàcil, és indubtable que les organitzacions han d'aprofitar els beneficis que una bona reputació els pot aportar, a través de considerar-la un aspecte fonamental de la seva estratègia i de desenvolupar els processos necessaris per a la seva gestió que donin suport als objectius més importants de l'organització.

Per tal d'aconseguir-ho, cal entendre què és exactament la reputació, com es configura i com es pot objectivar. És per aquest motiu, que aquesta tesi es centra en el concepte de la reputació des d'una varietat de perspectives, des de com ha de ser definit aquest concepte, com es desenvolupa, quin rol juguen la identitat i la imatge corporatives en la seva creació, la importància de les relacions entre l'entitat i els seus *stakeholders*, així com l'anàlisi de les eines existents per mesurar la reputació amb l'objectiu de plantejar una nova metodologia que aportí una informació útil a les organitzacions per amidar i, posteriorment, gestionar aquest actiu.

Agraïments

Com diu Murakami (2007) “en la professió d’escriptor no es tracta de guanyar o perdre. El nombre d’exemplars venuts, el premis literaris o la qualitat de les crítiques poden servir de mesura, però en el fons no són el que importa. El que importa de debò és si el que has escrit està al nivell del que tu mateix t’has fixat”. La meva tesi doctoral ha estat per a mi un repte personal, un projecte ambiciós, del que em sento satisfeta i que no hauria estat possible sense el suport i la col·laboració d’un gran equip de persones que, de bona entrada, han cregut en l’objecte d’aquesta tesi i han contribuït a que avui sigui una realitat.

Potser és un tòpic però, voldria començar per agrair el suport que en tot moment m’ha donat la meva família i, molt especialment el meu pare: si no fos per ell, potser ni tan sols ara estaria escrivint aquestes paraules. Certament, a vegades necessites un detonant, un impulsor. Si algú m’hagués preguntat fa un any i mig si volia fer el doctorat probablement la meva resposta hagués estat “ni tan sols m’ho he plantejat”. En aquest sentit, el meu pare ha estat qui literalment m’ha convençut d’embolicar-me en aquesta aventura, així com ha estat un suport fonamental en tot el seu desenvolupament. És per aquest motiu que voldria expressar-li el meu orgull i profund agraïment.

Penso que Ernest Hemingway deia que avançar és mantenir un ritme. Un cop ho aconsegueixes tot és senzill. El més complicat, però, és aconseguir que la roda giri a una velocitat concreta, i per assolir-ho cal tot l’esforç que hi pots destinar. Amb en Manel, el meu director de tesi, hem agafat una velocitat constant des del principi i sempre he tingut la sensació que ha posat tota la dedicació possible per a què aquesta tesi arribés a bon port. Ha sabut mantenir un ritme des dels inicis i m’ha ajudat en múltiples ocasions quan semblava que algun aspecte s’alientia. Sense cap mena de dubte, en Manel ha estat una peça clau en aquest procés, de qui he tingut l’oportunitat d’aprendre i contrastar punts de vista. Alhora, i més que ningú, ha entès que vol dir “de què parlo quan parlo de córrer” (Murakami, 2007) i, puc garantir que ell és un bon corredor de fons. És per tots aquests motius que vull expressar-li, també, el meu profund agraïment.

Com anteriorment he mencionat, aquesta tesi ha comptat amb un gran nombre de persones al darrera sense les quals no hauria estat possible. És per aquest fet que vull agrair a Josep M. Bach, Enric Barba, Antonio Blanco, Santiago Caballero, Asenció Calderón, Juanjo Caño, Jon Casado, Josep Comelles, Almudena Cruz, Gerard Engo, Jordi Fabà, Ignasi Fainé, Roser Faus, Xavier Ferràs, Francesc Ferrer, Ramon Guardia, Marta Gabarró, José A. Lavado, Ramon Lladós, Lluís Llongares, Carles López, Xavier Masó, August Mil, Josep M. Mirmi, Alfredo Ouro, Marta Puyuelo, Anna Quintero, Moisès Ramis, Xavier Riudor, Roberto Rodríguez, Lluís Ruiz, Josep Ll. Segú, Ferran Serrano, Beatriz Soler, Jordi Torrents, Maria Valldeneu, Ramon Vila i Juanma Vila, per dedicar-me part del seu valuós temps –alguns d’ells, molt temps – i el seu suport, ja sigui en el desenvolupament de les entrevistes personals, les consultes diverses a través d’e-mail, els qüestionaris de la primera i la segona onada i, fins i tot, facilitant-me nous contactes en les darreres fases de la meva investigació. Honestament, estic infinitament agraïda d’haver comptat amb seu recolzament i espero que els resultats obtinguts els facin un bon servei.

Així mateix, voldria agrair a l’Enric Renau, la Sílvia Amblas i, especialment, a la Vanessa Hernández per haver col·laborat amb mi en la darrera fase del meu treball d’investigació. Certament, l’objectiu d’aquesta tesi és el de crear una metodologia *multistakeholder* per l’amidament de la reputació corporativa i, des del principi, ho vaig plantejar des d’una perspectiva real, aplicable i correctament formulada. En aquest sentit, sense els seus coneixements això no hauria estat possible.

Margaret Carty¹ va dir que “el més bonic del treball en equip és que sempre tens a d’altres al teu costat”. I, és cert. Moltíssimes gràcies a tots.

¹ Margaret Carty és la directora Executiva de la Maryland Library Association.

1. Introducció

1.1. L'objecte de l'anàlisi

El concepte de reputació corporativa ha estat l'objecte d'un gran nombre d'investigacions acadèmiques que en els darrers anys han posat de manifest la importància del constructe tant a nivell professional com acadèmic (Logsdon i Wood, 2002; Fombrun i Van Riel, 2004, Bromley 2002; Chun i Davis, 2006; Deephouse, 2000; Flatt i Kowalczyky, 2011; Brown et al., 2006). Conseqüentment, múltiples han estat els esforços dirigits a mesurar la reputació i que s'han traduït en l'emergència d'un bon nombre de metodologies orientades a acomplir aquest objectiu (Schwaiger, 2004).

Evidentment, aquest interès creixent per comprendre i objectivar el terme "reputació" ha permès avançar en la definició i mesura d'aquest. Amb tot, actualment encara no existeix un consens en la definició, composició i configuració d'aquest fenomen.

Així mateix, els fonaments i l'aplicació pràctica dels instruments existents per mesurar la reputació s'ha posat en qüestió. És per aquest motiu, que diversos investigadors (Mahon, 2002; Wiedmann i Prauschke, 2005; Cordeiro i Schwalbach, 2000; Fryxwell i Wang, 1994) han posat de manifest la necessitat d'integrar la diversitat d'estudis, definicions i metodologies, així com de crear un marc teòric sòlid que permeti comprendre l'abast i els punts de trobada de les definicions actuals del concepte. També han qüestionat la utilitat de les metodologies actuals per al seu amidament i la forma d'utilitzar-les, així com la necessitat d'incorporar-les a un nou instrument que cobreixi les deficiències que els actuals presenten.

1.2. Estat de la qüestió sobre l'objecte de recerca

Les empreses tenen dos tipus d'actius: els actius tangibles i els intangibles. Els actius tangibles estan representats per terrenys, edificis, maquinària, materials, entre d'altres. Els actius intangibles poden ser elements com la reputació, les marques, la identitat

corporativa, la comunicació corporativa, per citar alguns exemples (ACB, 2012). Utilitzats de manera eficaç, tots ells poden contribuir a crear valor per a l'organització.

Amb tot, en una economia com l'actual, fonamentalment basada en el coneixement, els actius tangibles han perdut la seva preponderància en relació als actius intangibles. Això és degut a que aquests darrers han esdevingut la font principal per a la generació de valor per a les organitzacions, així com en molts casos, per a l'establiment de relacions sostenibles en el temps entre l'entitat i els seus *stakeholders*, com són els treballadors, els clients o els proveïdors.

Existeixen tres raons principals que expliquen el pes que han adquirit avui els actius intangibles en relació als tangibles. En primer lloc, la contribució dels primers dins dels actius totals de l'empresa, que gairebé s'ha duplicat en els darrers anys. En segon lloc, la confirmació de la incidència dels actius intangibles sobre la millora de la productivitat i els resultats econòmics i financers de les empreses. I, finalment, la possibilitat de mesurar i avaluar el seu impacte sobre l'organització amb un cert grau de precisió (Deume, 2003: 18-19).

Així mateix, un altre motiu que explica aquest fenomen és l'interès mostrat per algunes organitzacions a orientar-se cap a l'exterior i no cap a l'interior. Efectivament, durant molts anys, la major part de les entitats s'havien concentrat en els seus processos interns, mentre que els seus ingressos es generaven fora dels seus límits. El mateix ha succeït amb els seus actius: si anteriorment s'orientaven cap a dins, avui les empreses s'estan movent també cap a l'exterior, on les relacions, la reputació, la marca, tenen una incidència fonamental.

Alhora, amb l'increment de la competència en una economia globalitzada, les avantatges competitives tendeixen a dissipar-se més aviat. Per aquesta raó, les empreses estan destinant tots els seus esforços a posseir avantatges més sostenibles en el temps i, en aquest sentit, els actius intangibles hi juguen un paper molt important (Barney i Clark, 2007: 238).

El concepte d'avantatge competitiva sostenible fou desenvolupat al anys vuitanta de la mà de Porter, qui va identificar els diversos tipus essencials d'estratègies de les organitzacions envers els seus competidors. Segons Porter, una estratègia genèrica no condueix a beneficis superiors a la mitjana si aquesta no és sostenible en relació als competidors. La sostenibilitat d'una estratègia genèrica implica que una empresa té algunes barreres que fan difícil la imitació de la seva estratègia (Porter, 1996: 8). En aquest sentit, els actius intangibles són rellevants perquè imposen barreres d'entrada, donat que són difícils de copiar, únics, duradors, sinèrgics i implícits.

Existeix un ampli consens en què la reputació és avui l'actiu intangible més estratègic i més valuós per a les organitzacions, donat que estableix barreres d'entrada sòlides envers els competidors, crea un fons de confiança a llarg-termini per a l'organització, juga un paper fonamental sobre la cadena de valor de la companyia, així com sobre la gestió de tots els riscos de l'entitat.

D'aquesta manera, és el rol estratègic que s'ha atribuït a la reputació el que ha motivat que en els darrers anys tant des del món acadèmic com professional s'hagin destinat esforços importants a identificar el paper que aquest actiu intangible ha de jugar en el procés de creació de valor de les entitats.

La realitat és que malgrat la importància atribuïda a la reputació en el marc de les organitzacions avui encara existeix una gran confusió pel que fa a la definició del concepte, tal i com apunta Mahon (2002: 45). Aquesta confusió a l'hora de delimitar el concepte rau en bona part en la "gran diversitat d'investigacions i acadèmics de diferents disciplines que exploren la reputació des de diferents facetes" (Fombrun i Van Riel: 1997: 6).

Així mateix, també existeix una gran confusió entorn als factors que la componen, els mètodes per objectivar-la i l'impacte que té sobre els diferents indicadors de negoci. Això és degut a la multidimensionalitat i a la complexitat de la configuració del propi concepte, que obstaculitzen el seu anàlisi, la seva mesura i l'avaluació de la seva incidència sobre l'organització (Martínez i Olmedo, 2008: 127-128).

Aquests dos problemes, conceptual i empíric, són les principals debilitats que impedeixen que es consolidi un cos teòric sòlid en la matèria (Martín de Castro i Navas López, 2006: 30). Tal i com apunta Wartick (2002: 371) les deficiències en les dades i definicions existents entorn a la reputació fa que el desenvolupament teòric en la matèria sigui insuficient.

D'aquesta manera, avui ens trobem amb què si bé sembla que la reputació corporativa és un actiu intangible crucial per a les organitzacions, no existeix un gran consens sobre les seves implicacions. Amb tot, existeix un acord que la reputació és el resultat de les percepcions dels *stakeholders* amb els que es relaciona una organització. És en aquest sentit, doncs, que la noció de *stakeholders* pren una rellevància cabdal en l'anàlisi del fenomen reputacional.

Efectivament, i tal i com apunta Savage et. al (1991: 61) la pròpia organització ha de ser considerada com una agrupació de *stakeholders* que tenen una incidència sobre la seva marxa. Conseqüentment, l'objectiu dels seus directius ha d'ésser el de gestionar els seus interessos, necessitats i expectatives.

És important destacar que en aquest treball es prendrà com a referència la Teoria dels *Stakeholders* per definir la noció de *stakeholders*, així com per identificar la relació que aquests estableixen amb una organització. Aquesta Teoria té els seus orígens en els treballs desenvolupats per Igor Ansoff i Robert Stewart en el marc del Stanford Research Institute (SRI) conjuntament amb la Lockheed Company (Freeman et al., 2010: 37). La Teoria dels *Stakeholders* pren una especial força a mitjans dels anys vuitanta de la mà de Freeman (1984) davant la necessitat d'introduir les expectatives i necessitats dels individus amb què es vincula una entitat a l'hora de definir la seva estratègia.

Aquest autor recull els treballs previs en la matèria (Ansoff, 1965; Stewart et al., 1963; Abrams, 1951; Rhenman, 1968; Silbert, 1952; Cyert i March, 1963; Ackoff, 1974; citats a Freeman et al., 2010: 32) per tal d'acabar definint un marc que permeti a les organitzacions encarar els reptes imprevisibles propis d'un context econòmic de canvi i

de grans turbulències, on els enfoc estratègics que existien fins aleshores no contribuïen a la cerca de noves oportunitats de creixement ni de directrius estratègiques per a les organitzacions.

Tot partint de la definició clàssica de Freeman (1984: 46), els *stakeholders* són “qualsevol individu o col·lectiu que pot afectar o és afectat per l'organització” o, en d'altres paraules, són aquells individus o col·lectius que poden incidir sobre les decisions estratègiques de l'entitat. Així mateix, aquestes decisions poden tenir un impacte sobre ells.

Alhora, aquests individus o col·lectius es caracteritzen per tenir un interès, expectativa o necessitat relacionada amb les decisions que pren la companyia, aportar recursos que són crítics per al funcionament de l'entitat, i tenir el poder suficient per incidir sobre la seva marxa ja sigui en un sentit positiu com negatiu (ex.: mobilitzar-se, opinar en les xarxes socials, boicotejar la compra de productes o serveis, etc.). Finalment, el seu benestar està directament afectat pel futur de l'entitat (Kochan i Rubenstein, 2000: 373). Depenent de l'empresa, la seva mida i el sector on operi els *stakeholders* poden variar. Així mateix, els *stakeholders* poden ser externs – com són els proveïdors, inversors o els clients– o interns – com són els treballadors, directius o propietaris d'una organització–.

En qualsevol cas, entendre els interessos, les necessitats i expectatives dels diferents *stakeholders* serà un aspecte clau per delimitar els diferents col·lectius i entendre com es relacionen amb l'organització. –

Mitchell, Agle i Wood (1997: 869-870) presenten un model molt adequat pel desenvolupament d'aquest procés. Aquests autors proposen relacions dinàmiques entre l'organització i els seus *stakeholders*, a través d'incloure els conceptes de poder, urgència i legitimitat.

En aquest sentit, l'organització té la facultat de no actuar de la mateixa manera amb tots els *stakeholders*. La prioritat que assignin a les demandes dels diferents individus o

col·lectius estarà definida per tots o alguns dels següents atributs: el poder d'influir del *stakeholder*, la seva legitimitat i la urgència de la seva demanda (en el temps).

Tot partint d'aquests tres atributs i de les seves possibles combinacions, aquests autors identifiquen els diferents tipus de *stakeholders* d'una organització.

Analitzant les possibles fusions d'un, de dos o dels tres atributs mencionats anteriorment, els autors en plantegen les tres següents tipologies (Mitchell, Agle i Wood, 1997: 872-879) :

Tipus 1_Latents. Inclouen:

- a) Dorments: amb poder, sense legitimitat ni urgència,.
- b) Discrecionals: amb legitimitat, però sense urgència ni poder.
- c) Demandants: amb urgència, sense poder ni legitimitat.

Tipus 2_Expectants. Inclouen:

- a) Dominants: amb poder i legitimitat, sense urgència.
- b) Perillosos: amb urgència i poder, sense legitimitat.
- c) Dependents: amb urgència i legitimitat, sense poder.

Tipus 3_Clau. Tenen els tres atributs.

Cal tenir en compte que un *stakeholder* té poder quan pot imposar els seus interessos a l'organització, sobretot a través del control dels recursos, mentre que la legitimitat implica que un col·lectiu defensa opinions prevalents en la societat. L'urgència es caracteritza per la sensibilitat d'un grup de *stakeholders* cap a la resposta dels directius en termes temporals.

Aquesta classificació pot ser molt útil per a l'organització a l'hora de fer una primera avaluació de quines percepcions cal prioritzar. Per exemple, aquells col·lectius amb més

poder tenir la capacitat de mobilitzar d'altres individus o capturar l'atenció del públic ja sigui en els canals *on* com *offline*.

Aquesta prioritització en la segmentació dels *stakeholders* s'acaba d'ajustar un cop definits els diversos grups i determinant-ne el seu nivell de:

- *Interès*: El nivell en què un grup està motivat per mobilitzar-se al voltant d'una de les seves necessitats, interessos o expectatives.
- *Influència*: L'habilitat d'un grup per mobilitzar l'interès del públic entorn a un dels seus interessos, necessitats o expectatives.
- *Notorietat*: La rellevància que tenen per a l'entitat les expectatives, interessos o necessitats dels *stakeholders*, així com el seu posicionament.

D'aquesta manera, cada entitat haurà d'identificar els seus *stakeholders* específics i els interessos compartits i/o en conflicte, així com la voluntat i la capacitat d'influència de cada col·lectiu sobre la marxa de l'organització.

Aquesta haurà de ser capaç d'equilibrar els interessos de cada grup i evitar enfrontaments entre ells. L'estratègia serà doncs la de situar a cada col·lectiu o individu en un context que no pugui canviar a curt-termini.

Finalment, i un cop definit l'estat de la qüestió entorn a aquest espai, cal destacar que, atès que moltes són les avantatges competitives que aparentment una empresa pot obtenir a través de forjar una bona reputació – tals com uns millors resultats econòmics, l'establiment de preferència i lleialtat dels clients o l'augment del seu valor comercial–, la recerca que s'està duent a terme en aquest espai s'està dirigint a objectivar, quantificar i delimitar aquest concepte de manera precisa, així com determinar quins elements la configuren i quina importància tenen en la seva conformació (Davies i Chun i Kamins, 2010; Chun i Davis, 2009; Ponzi, Fombrun i Gardberg, 2011; Ling, 2011).

1.3. Objectius de la tesi

Acceptat l'interès per tenir una reputació sòlida i davant l'existència d'una gran diversitat de definicions i metodologies en la matèria, els objectius de la tesi "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, CRQ i RepTrack" són:

Objectiu principal

Crear i dissenyar una nova metodologia *multistakeholder* per mesurar la reputació corporativa a través de l'anàlisi de les 5 eines actuals de referència: Fortune AMAC, Fortune WMAC, Merco, CRQ i RepTrack.

Objectius específics

- a. Definir un marc conceptual que delimiti el significat dels termes d'identitat, imatge i reputació corporativa.
- b. Determinar si els conceptes d'identitat i imatge corporativa són importants per a la configuració, anàlisi i amidament de la reputació.
- c. Demostrar que l'impacte de la imatge corporativa en la configuració de les mesures actuals d'amidament de la reputació és superior al de la identitat corporativa.
- d. Analitzar l'abast, punts de trobada, diferències i utilitat de les metodologies de mesura del fenomen reputacional referents en l'actualitat.

- e. Demostrar que el pes de les dimensions i atributs de la reputació no són els mateixos per a diferents sectors de l'economia.
- f. Demostrar que, per a l'amidament de la reputació, el pes del diferents *stakeholders* és diferent en cada sector de l'economia.
- g. Demostrar que, per a l'amidament de la reputació, la mida de l'organització és un aspecte rellevant.

1.4. Marcs teòrics rellevants

Els conceptes d'identitat, imatge i reputació corporativa han estat definits des de diverses disciplines (com el màrqueting, la sociologia, l'economia, el comportament organitzacional, la comunicació o les relacions públiques) en ésser conceptes transversals i multidisciplinaris. Donada la voluntat d'integrar i delimitar aquests conceptes, principalment basats en les percepcions, el projecte es basarà en definicions, investigacions i metodologies específiques.

La finalitat de delimitar conceptualment aquests conceptes ha de permetre determinar si la identitat i la imatge corporativa són elements fonamentals per a la construcció, anàlisi i mesura de la reputació i, consegüentment, s'hagin de considerar en la configuració d'un nou model d'amidament del fenomen reputacional que es planteja en aquest treball.

1.4.1. Identitat Corporativa

El concepte d'identitat, en les seves diverses facetes, s'ha caracteritzat per la seva omnipresència: el terme ha estat utilitzat de manera confosa en diferents contextos, tant a nivell acadèmic com professional, així com atribuït i relacionat amb diversos camps d'estudi.

Sense entrar en la definició del concepte, que es tocarà més endavant, cal destacar que malgrat que el concepte d'identitat ha estat abordat des de diverses disciplines, en molts casos s'ha oblidat el paper que té la cultura organitzacional i el factor humà en la configuració del constructe. És per aquest motiu que ens trobem amb concepcions gràfiques o visuals del terme que conviuen amb fórmules que posen l'èmfasi en el resultat perceptiu d'aquesta identitat.

Així, tal i com apunta Van Riel (1997: 340) inicialment la identitat corporativa es considerava “un sinònim del logotip, el nom, el disseny de l'espai i la identificació visual d'una organització”. D'aquesta manera, Dowling (1994: 8) defineix la identitat

corporativa com “el conjunt de símbols que una organització utilitza per identificar-se davant diferents grups de persones”.

Per la seva banda, Selame i Selame (1988: 6) la defineixen com la manifestació visual de l'organització, en base “a com es veu a sí mateixa i com li agradaria ser vista pels seus *stakeholders*”. Per Christensen i Askegaard (2001: 304), el signe és la identitat corporativa, és a dir, “la suma de senyals que ajuden a les diferents audiències a interpretar l'organització”. Per a Napoles (1988: 20) la identitat corporativa és “una expressió visual de com l'entitat desitja que els seus *stakeholders* la percebin”.

En aquest treball es parteix del caràcter perceptual de la noció d'identitat i dels aspectes subjectius, cognitius i afectius que expliquen la seva formació. Per aquest motiu, es partirà de les concepcions que tenen en compte que tota organització en el desenvolupament de la seva activitat reflecteix un comportament a través del qual els diversos *stakeholders* configuraran les seves percepcions. Tal i com apunten, Cheney i Christensen (1999), que observen la rellevància que aquest concepte té per a les organitzacions, es pot dir que la identitat d'una organització “recull i homogeneïtza els seus objectius i preocupacions” (citada a Balmer, 2001: 3).

Alhora, com que la identitat es considera un concepte viu i social, en aquest treball només es consideraran aquelles definicions que incorporin elements de les següents dimensions: la cultura organitzacional (creences, valors i pautes de conducta); la filosofia corporativa (missió, valors, objectius i estratègia de l'organització); les relacions existents entre els *stakeholders* de l'organització; i les experiències i perspectives dels *stakeholders* de l'entitat, de cara a aproximar-nos de manera acurada al concepte d'identitat en el marc corporatiu.

1.4.2. Imatge Corporativa

Amb la voluntat de situar aquest concepte cal remarcar que, com succeeix amb la noció de reputació i d'imatge, conviuen diferents disciplines que han tractat aquest fenomen. Principalment, això ha succeït en les àrees del màrqueting, el comportament

organitzacional i, més recentment, la reputació corporativa, que engloba autors i investigadors de diferents àrees del coneixement. Aquesta aproximació des de punts de vista diversos, generalment divergents, ha fomentat la confusió d'aquest actiu amb d'altres intangibles del quals disposen les organitzacions i, més específicament, amb el fenomen de la reputació.

Així, des de la perspectiva del comportament organitzacional, la imatge fa referència a les percepcions agregades dels *stakeholders* interns en relació a les percepcions externes existents entorn a la organització (Dutton i Dukerich, 1991; Hatch i Schultz, 1997). Aquesta línia teòrica es centra tan sols en els *stakeholders* interns en el procés de configuració de la imatge corporativa i, obvia el paper que els *stakeholders* externs o els factors de l'entorn poden tenir sobre la construcció de la imatge.

Alternativament, des de l'àrea del màrqueting en general s'ha considerat la imatge com el conjunt d'afectes i creences que els diversos *stakeholders* externs tenen de l'entitat (Hatch i Schultz, 1997: 358). D'aquesta manera la imatge que tindria per objecte l'organització mateixa, i qui la percep es trobaria a l'exterior de l'empresa. Per molts dels autors d'aquesta línia de pensament, la noció d'imatge corporativa esdevindria un sinònim de la d'identitat percebuda: la identitat corporativa projectaria la personalitat de l'organització tot generant imatges en els seus públics externs (Markwich i Fill, 1997; Dowling, 1994, Balmer, 1997; Bromley, 2002; Gray i Balmer, 1998; Markannen, 1998).

Des de l'àmbit del màrqueting destaquen les aportacions de Dowling (1994: 8), qui defineix la imatge corporativa com les creences i sentiments que una organització genera en la ment dels seus *stakeholders* externs, principalment, els clients de l'organització. En base a aquesta definició, diversos autors suggereixen que existirien diverses imatges, una per a cada individu, que es veurien agregades sota la noció d'imatge corporativa (Markannen, 1998; Gray i Balmer, 1998).

Finalment, des de la perspectiva de la reputació s'han dirigit els esforços cap a una comprensió *multistakeholder* de la imatge que inclou les percepcions internes i externes de l'organització. Segons Bernstein (2003), i des d'aquesta mateixa perspectiva, la

imatge és un constructe fonamentalment subjectiu, creat pels *stakeholders* en base tant al que l'entitat els ha projectat com a les seves pròpies capacitats i particularitats per processar la informació rebuda (citat a Hatch i Schultz, 2007: 358).

Així mateix, per a aquests autors la imatge seria un fenomen relativament fàcil de construir, donat que només requereix de la subjectivitat per ser creat i, conseqüentment, estaria estretament lligat a la comunicació de l'organització, o en d'altres paraules, a la presa de decisions de caràcter tàctic i a curt-termini (Chun, 2005: 95-96).

1.4.3. Reputació Corporativa

Malgrat que la comprensió del fenomen reputacional depèn de la perspectiva teòrica a través de la qual s'ha analitzat el concepte (Chun, 2005: 92), és possible d'identificar dues grans línies de pensament a l'hora d'aprofundir en el seu estudi: l'econòmica (o valorativa) i la perceptual (vegeu Taula 1). La diferència entre elles rau, fonamentalment, en les disciplines a través de les quals s'ha analitzat aquest fenomen.

D'aquesta manera, si bé la perspectiva econòmica de la reputació es relaciona amb els acadèmics i investigadors de l'àrea de la gestió i l'economia, la perspectiva perceptual ha estat desenvolupada des de l'àrea del màrqueting, el comportament organitzacional i, més recentment, la reputació corporativa, que recull el treball d'acadèmics i investigadors de diverses disciplines.

Amb tot, el tractament que s'ha fet de la reputació des de les àrees del màrqueting i el comportament organitzacional i del de l'àmbit propi de la reputació és clarmanet diferenciat. Si bé des de les dues primeres disciplines s'ha abordat el fenomen reputacional des d'una perspectiva funcional o tàctica, des de l'àrea de la reputació s'ha interpretat com un actiu estratègic propi de l'entitat (Helm et al, 2011: 3).

La perspectiva econòmica va esdevenir popular als anys 90, quan la reputació va començar a ser considerada un actiu intangible amb un impacte important sobre els

resultats de l'entitat (Fombrun, 2001; Hall, 1992; Grant, 1995; Weigelt i Camerer, 1988; Carmeli i Tishler, 2002 i 2004). Els acadèmics i investigadors defensors d'aquest punt de vista consideren que la reputació es relaciona amb els resultats de l'organització. És per aquest motiu que han centrat els seus esforços en identificar les relacions existents entre la reputació i el rendiment corporatiu (Fombrun i Shanley, 1990; Fryxwell i Wang, 1994; Srivastava et al, 1997).

En aquest sentit, algunes metodologies d'anàlisi del fenomen reputacional de referència com el Fortune AMAC o el Fortune WMAC, així com inicialment el Merco a Espanya i a Llatinoamèrica, es podrien situar sota el paraigua d'aquesta corrent de pensament. Per aquestes metodologies els grups claus per a l'organització són els *stakeholders* explícits – com són els accionistes, directors, consultors o financers – els interessos dels quals són, principalment, els atributs econòmics i financers de l'organització.

Cal destacar que molts dels investigadors en l'àmbit de la gestió han anat incorporant amb el temps l'estudi de l'associació emocional dels *stakeholders* amb l'organització, a partir d'avaluar el seu impacte sobre el rendiment a llarg-termini de l'entitat.

Per la seva banda, l'ús dels termes d'imatge i identitat són propis de l'àrea del màrqueting i del comportament organitzacional, és a dir, dels acadèmics i investigadors d'aquestes àrees i que poden situar-se sota el paraigua de la perspectiva perceptual. Per a aquests la reputació ha d'analitzar-se en relació a les percepcions, creences, opinions i impressions dels *stakeholders* més importants d'una organització (Deephouse, 2000; Weiss et al., 1999; Brown et al, 2005; Yoon et al., 1993; Balmer, 1997; Dutton et al., 1994; Dowling, 1993).

La perspectiva perceptual abordada des d'aquestes dues darreres àrees, vincula la reputació a les percepcions dels clients entorn a l'entitat, a la seva intenció de compra, a les percepcions dels directius entorn a la identitat i a la imatge de l'organització o a la identificació dels empleats en la companyia (Chun, 2005: 94).

En aquest sentit, mentre que la literatura en l'àmbit organitzacional ha dirigit el seu interès, fonamentalment, en la relació entre els treballadors i l'organització (Dutton et al., 1994; Gioia i Thomas, 1996), l'aproximació des de l'àrea de màrqueting s'ha focalitzat principalment en les percepcions dels clients (Yoon et al., 1993; Bromley, 1993; Weiss et al., 1999) o els treballadors i directius (Dutton i Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994; Gioia i Thomas, 1996).

Malgrat formar part de la perspectiva perceptual del fenomen reputacional, els acadèmics i investigadors propis de l'àrea de la reputació corporativa han considerat una aproximació *multistakeholder* a l'hora de definir aquest constructe. Per a aquests, “la reputació és el reflex de les visions internes i externes que existeixen de l'organització” (Chun, 2005: 95), “una representació perceptiva de les accions passades i les perspectives futures de l'organització que descriuen l'aparença de l'organització per a tots els seus *stakeholders*” (Fombrun, 1996: 36), “la valoració de l'entitat per part del *stakeholders* en termes d'afectes, estima i coneixement” (Deephouse, 2000: 1093) o “una síntesi de les opinions, percepcions i actituds dels *stakeholders* d'una organització, que inclouen els treballadors, els clients, els proveïdors, els inversors i la comunitat” (Post i Griffin, 1997: 165) .

Des del moment que aquesta conceptualització representa les percepcions de múltiples *stakeholders*, la reputació esdevé un constructe social i multidimensional fruit de les múltiples interaccions agregades de molts individus (Flatt i Kowalczyky, 2011: 2).

Malgrat que la reputació ha estat utilitzada sovint com a sinònim d'imatge (Markwich i Fill, 1997, citat a Chun 2005: 95), per a aquest grup d'investigadors el terme “imatge” faria referència a les percepcions dels *stakeholders* externs de l'organització, mentre que la reputació inclouria tant la perspectiva dels *stakeholders* interns com els externs a aquesta.

Taula 1. El paradigma de la reputació: perspectives.

Perspectiva	Disciplina	Stakeholders clau	Autors/Metodologies principals
<i>Econòmica (o Valorativa):</i> La reputació lligada als beneficis de l'organització	Gestió	Un únic <i>stakeholder</i> (inversors o directius)	Fryxell i Wang (1994) Fombrun (1996) Hall (1992) Grant (1995) Marconi (2002) Herbig i Milewicz (1995a) Fortune AMAC, WMAC i Merco (fins 2006)
<i>Perceptual:</i> La reputació com a percepcions de l'organització	Màrqueting i Comportament Organitzacional: perspectiva funcional de la reputació	Principalment la visió de stakeholders individuals (generalment clients o treballadors)	Bromley (2002) Balmer (1997) Brown et al. (2005) Dowling (1993) Dutton et al. (1994) Dutton i Dukerich (1991) Gioia i Thomas (1996) Fombrun i Van Riel (1997) Hatch i Schultz (1997)
	Reputació Corporativa (multidisciplinària): la reputació com a valor per a l'organització	Consideració de les perspectives de múltiples <i>stakeholders</i>	Post & Griffin (1997) Schwaiger (2004) Hatch i Schultz (2001) Cameli i Freund (2002) Ettenson i Knowles (2008) Diermeier (2011) Mitnick i Mahon (2007) Lewis (2001) Fombrun et al. (2000) Wartick (2002) Highhouse et al. 2009) Chun (2005) Barnett et al. (2006) Fillis (2003) Bennet i Gabriel (2003) Gotsi i Wilson (2001) CRQ i RepTrack Merco (a partir de 2006)

Font: Elaboració pròpia.

Un cop situades les principals corrents de pensament entorn al fenomen reputacional és necessari identificar les diferents metodologies de mesura de la reputació corporativa que existeixen a l'actualitat i, més concretament, quines i per quins motius seran objecte d'aquest treball d'investigació.

En aquest sentit, cal remarcar que avui conviuen quatre grans categories d'instruments d'amidament:

- *League tables* (rànkings)
- Quocients de reputació
- *Benchmarks*
- Estudi de casos

Les *league tables* són una eina de mesura de la reputació corporativa que permet l'obtenció d'un rànking (*league table*), creat mitjançant l'avaluació d'empreses en base a una bateria d'atributs organitzats en dimensions. Es tracta d'un mètode de base objectiva, generalment de gran impacte, donat que els resultats són presentats a publicacions de prestigi. És per aquest motiu que formaran part de la investigació duta a terme en aquest treball.

Els exemples més destacats són el Fortune AMAC i el Fortune WMAC publicats anualment per la revista Fortune des dels inicis dels anys 80, i que inclou avaluacions de 500 companyies de 55 sectors industrials dels Estats Units.

A Espanya destaca el Monitor Espanyol de Reputació Corporativa (Merco) que, basat en el concepte de rànking del Fortune AMAC, s'aplica a empreses espanyoles. El Merco s'elabora a Espanya des de l'any 2000 i, des del 2007, s'elabora també a Llatinoamericà. Actualment, el Merco elabora sis rànkings que mesuren la reputació en diferents àmbits com ara les millors empreses per treballar (mercoPersonas), els líders més prestigiosos (mercoLíderes), les empreses més prestigioses (mercoEmpresas), les millors marques financeres (mercoMarcas) i les millors ciutats per viure, treballar, visitar, estudiar i fer negocis (mercoCiudad).

Per la seva banda, els quocients de reputació són un mètode del tipus *league table* però adaptat amb l'objectiu de millorar algunes de les mancances detectades al rànquing anual publicat per la revista Fortune. Aquest mètode ha estat desenvolupat per Fombrun, un dels principals teòrics a l'àmbit reputacional i crític amb els criteris d'aplicació del Fortune AMAC.

Fombrun (2004) proposa un mètode de mesura de reputació corporativa que incorpora una certa perspectiva *multistakeholder*, anomenat quocient de reputació (CRQ) – RepTrack, en la seva versió actualitzada–. Aquest mètode mesura el que alguns col·lectius clau pensen sobre una organització en particular. Per la seva base objectiva, la seva notorietat i la incorporació de les percepcions de diversos *stakeholders* en la seva elaboració, els quocients de reputació seran analitzats, també, en aquest treball.

Els *benchmarks* són una altre instrument d'anàlisi de la reputació corporativa que es basa en l'establiment d'una reputació mitjana sobre la qual seran comparades altres reputacions.

Un sistema de *benchmark* implica l'obtenció d'una mostra representativa d'empreses comparables a un sector d'activitat particular. Els enquestats seleccionats, generalment directius, avaluen aquestes companyies sobre un conjunt d'atributs operacionalment definits en base a les seves percepcions.

Malgrat que les valoracions obtingudes es poden considerar indicadors vàlids de l'estat d'alguns atributs d'una organització, no es tracta d'indicadors necessàriament vinculats a la reputació corporativa. És per aquest motiu que, tot i ser una font d'informació que pot ajudar a entendre les percepcions que els individus tenen envers una organització determinada, aquesta metodologia no formarà part de l'anàlisi que es realitzarà en aquest treball.

La quarta i darrera eina utilitzada per a l'anàlisi de reputació corporativa és el mètode d'estudi de casos. Si bé una anàlisi estadística multivariant típica com la d'una *league table* vol mesurar els efectes mitjans d'una quantitat de variables quantitatives a través

d'una gran i diversa mostra d'empreses, el mètode de casos tracta de mesurar quina combinació de factors qualitius determinen un resultat particular en una entitat, com ara l'èxit o el fracàs d'una decisió o un canvi substancial en la reputació corporativa Ragin (1987: 13).

Donat que aquest projecte vol oferir una visió integradora, però crítica, de les principals metodologies d'anàlisi de la reputació corporativa – i que aquesta metodologia s'utilitza de manera complementària a les *league tables* i als quocients de reputació– no serà objecte d'estudi d'aquest treball.

1.5. Hipòtesi de treball

La hipòtesi que es planteja en aquesta tesi és la següent:

Per a la construcció de la reputació corporativa la imatge i la identitat tenen un paper fonamental. Conseqüentment, les metodologies d'anàlisi del fenomen reputacional han de tenir en compte aquests dos actius.

Avançar en aquesta línia demana identificar els factors que incideixen en la configuració de la reputació corporativa i delimitar el seu comportament, especialment, en els casos de la identitat i la imatge.

1.6. Metodologia

Per tal de validar o refusar la hipòtesi de treball plantejada, així com per assolir els objectius principals i específics fixats, s'ha estructurat la investigació en tres fases diferenciades, cadascuna amb la seva pròpia metodologia.

1.6.1. Fase de delimitació conceptual. Investigació, recerca, documentació i revisió bibliogràfica.

Per a la primera fase d'investigació, la de recerca, documentació i revisió bibliogràfica, s'han considerat les fonts bibliogràfiques provinents de la biblioteca de la Universitat Pompeu Fabra (UPF), la secció d'Imatge i Identitat Corporativa de l'Escola ELISAVA-UPF i de les seccions de Màrqueting i Comportament Organitzacional de la biblioteca d'ESADE-URLL (Universitat Ramon Llull).

El criteri per seleccionar-les s'ha determinat en funció a la seva relació amb els components, paràmetres i metodologies d'amidament del fenomen reputacional en base als marcs teòrics rellevants definits anteriorment. Com a fonts complementàries, s'han tingut en compte els articles relacionats a l'objecte d'estudi publicats a revistes científiques – vinculades a les àrees del màrqueting, la gestió, el comportament organitzacional i la reputació corporativa–, que ofereixen una visió molt actualitzada en la matèria.

L'objectiu d'aquesta fase ha estat el d'aproximar-se als conceptes d'identitat, imatge i reputació corporativa per tal de plantejar-ne una nova proposta de definició integradora, així com determinar-ne els elements que els configuren.

Alhora, per delimitar els conceptes d'identitat, d'imatge i reputació, i amb la finalitat de posar de manifest la vinculació existent entre les propostes teòriques realitzades des les perspectives més rellevants (econòmica i perceptual) provinents de les diferents disciplines (gestió, màrqueting, comportament organitzacional i reputació corporativa),

s'ha considerat interessant la contraposició de les diverses definicions dels conceptes. Això ha permès identificar les similituds i diferències entre aquests conceptes per a posteriorment delimitar-ne el seu significat, així com determinar el rol que la identitat i la imatge tenen en la configuració de la reputació. També ha permès presentar una nova definició integradora d'aquests conceptes que contextualitza l'anàlisi de les metodologies per amidar el fenomen reputacional i el desenvolupament de la nova metodologia que es crea en aquest treball.

1.6.2. Fase d'anàlisi i comparació de les metodologies d'amidament del fenomen reputacional: Fortune AMAC, Fortune WMAC, Merco, coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) i RepTrack.

Per crear una nova metodologia *multistakeholder* per mesurar la reputació corporativa i determinar si els conceptes d'identitat i imatge corporativa són importants per a la seva configuració i mesura s'han analitzat les dimensions i atributs que constitueixen els mètodes de referència actuals. Fer-ho ha de permetre demostrar si hi ha una prevalença de la imatge sobre la identitat corporativa en l'anàlisi de la reputació. També ha de permetre determinar l'abast i la utilitat d'aquestes metodologies.

La impossibilitat de disposar dels qüestionaris que utilitzen les 5 eines estudiades a l'hora de mesurar la reputació d'una organització ha impedit la realització d'una anàlisi més profunda dels ítems amb els quals es despleguen les dimensions de la reputació en cadascuna d'elles. Les metodologies es van analitzar dels mesos de gener a març de 2011. Aquest fet és important donat que es tracta de metodologies "vives" creades per empreses o institucions, per la qual cosa poden patir modificacions al llarg del temps.

En qualsevol cas, l'anàlisi de les dimensions de la reputació i dels atributs que les configuren és suficient per apreciar l'impacte que tant la identitat com la imatge corporativa tenen sobre la reputació, així com identificar les dimensions i els atributs comuns en totes les metodologies analitzades.

Per fer-ho, s'ha partit d'una primera categorització realitzada per Schwaiger (2004) que estableix la qualitat, el rendiment, la responsabilitat i l'atractiu com a les grans dimensions sobre les que s'estructuren els atributs que conformen la majoria d'eines d'anàlisi estudiades, com són el Fortune AMAC, el Fortune WMAC i el Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ).

En aquest sentit, a partir d'aquesta categorització també es pot verificar si les dimensions del Merco i el RepTrack són coincidents amb aquest esquema, així com de quina manera es distribueixen els seus atributs en base a les dimensions establertes per Schwaiger (2004: 58-59).

1.6.3. Fase de definició d'una nova metodologia *multistakeholder* per amidar la Reputació Corporativa.

1.6.3.1. Primera fase: Entrevistes en profunditat

Per tal d'acabar d'identificar les dimensions i els atributs que compondran el nou model per amidar la reputació corporativa, s'ha analitzat la documentació recollida en les fases prèvies de recerca. Aquest anàlisi s'ha enriquit amb la informació complementària obtinguda a través d'una primera tanda d'entrevistes en profunditat, en base a un qüestionari no estructurat, a un primer grup d'experts en la matèria constituït per representants d'empreses, acadèmics i consultors que treballen entorn al fenomen reputacional. L'objectiu ha estat el de treure grans idees al voltant de la reputació corporativa i del seu amidament.

Taula 2. Preguntes de les entrevistes en profunditat.

Preguntes introductòries entorn al fenomen reputacional
<ol style="list-style-type: none">1. Quina relació té amb el concepte de reputació en el marc del desenvolupament de la seva activitat?2. Què és per a vostè la reputació. Per què la considera important? Per què és important en la seva organització?3. Creu que és important que l'organització mesuri la reputació segmentant pels diversos grans grups de <i>stakeholders</i>?4. Segons vostè, què proporcionaria aquesta nova visió de la reputació a l'organització?
Preguntes entorn a les metodologies d'amidament de la reputació corporativa actuals
<ol style="list-style-type: none">1. Com mesuren la reputació i/o quines mesures d'amidament de la reputació coneix en el marc de la seva organització? Quines considera més adequades i per què?2. Quins aspectes troba a faltar en les mesures actuals d'amidament de cara que siguin més útils per mesurar i gestionar la reputació al sí de l'organització?3. Com creu que es podrien millorar les metodologies actuals?
Preguntes sobre els components de la reputació corporativa
<ol style="list-style-type: none">1. Quins són tots els aspectes que normalment associaria a la reputació corporativa? Pot descriure aquests aspectes?2. Podria determinar quins atributs els configuren?3. Dels atributs actualment analitzats per les metodologies existents en troba a faltar algun?4. Tot assumint que per a l'organització és important mesurar la reputació tenint en compte una visió <i>multistakeholder</i>, considera que els atributs actualment mesurats funcionen per a tots els <i>stakeholders</i>? En troba a faltar algun per a cada <i>stakeholder</i>?5. De tots els aspectes mesurats i dels que vostè troba a faltar, quins aspectes clau associa a la reputació amb cadascun dels diferents <i>stakeholders</i>?

Aquest primer grup d'experts ha estat constituït per:

- Ramon Vila, President de la Fundació PIMEC.
- Josep M. Mirmi, Director de Relacions Institucionals d'Abertis.
- Ignasi Fainé, Director de Responsabilitat Social Corporativa d'Agbar.
- Beatriz Soler, professora del Departament de Màrqueting d'ESADE Business School i investigadora del Centre de la Marca de la mateixa entitat.
- Ramon Guardia, Director de Valores y Marketing.
- José A. Lavado, Soci-Director de Bidea.
- Jordi Fabà, Director de Responsabilitat Corporativa i Marca de "La Caixa".
- Ferran Serrano, Director de Màrqueting de T-Systems Iberia.

Les entrevistes foren realitzades entre el mesos de setembre i octubre de 2010.

1.6.3.2. Segona fase: Mètode Delphi

Amb l'objectiu de desenvolupar una nova metodologia que incorpori una visió plenament *multistakeholder* de la reputació corporativa, s'ha definit un procediment per elaborar, ampliar i consensuar els atributs i *stakeholders* rellevants per mesurar la reputació corporativa a Espanya. Alhora, s'ha volgut valorar si les dimensions i atributs de la reputació, així com els diferents *stakeholders* tenen una importància (pes) diferent, tenint en compte variables com la mida o el sector d'activitat de l'organització.

Aquesta línia d'investigació s'ha seguit sota la premissa que, d'una banda, bona part de les metodologies desenvolupades fins el moment s'han dissenyat tenint en consideració fonamentalment organitzacions nord-americanes i europees que, en alguns casos, no han tingut en compte aspectes que poden ser propis del context espanyol. De l'altra, que malgrat algunes aproximacions, cap de les metodologies analitzades ha incorporat la valoració dels diferents *stakeholders* en la seva configuració.

Els resultats obtinguts en aquesta investigació són el resultat de l'exploració estadística i l'anàlisi de les dues onades de l'enquesta sobre la creació d'una metodologia *multistakeholder* per mesurar la reputació corporativa, dissenyada específicament per a l'assoliment dels objectius plantejats. En aquest sentit, cal destacar que aquesta exploració estadística, així com la validació de la qualitat de l'enquesta utilitzada en les dues onades de consulta ha estat realitzada amb el suport de l'empresa d'investigació de mercats Dep².

Per aconseguir les fites descrites anteriorment s'ha usat el mètode Delphi. Aquest es defineix com un mètode d'estructuració del procés de comunicació grupal que és efectiu a l'hora de permetre a un conjunt d'individus tractar un problema complex (Linstone i Turoff, 2002: 3; Landeta, 2006: 468). L'objectiu consisteix en l'obtenció d'una opinió grupal consensuada a partir d'un conjunt d'experts (Landeta, 2006: 468).

Amb l'objectiu d'assolir aquesta comunicació estructurada el mètode Delphi es basa en determinades característiques principals que el configuren com "una tècnica de grup amb personalitat i aplicacions pròpies" (Landeta, 2002: 42), de les quals cal destacar les quatre següents: procés iteratiu; anonimat dels participants, retroalimentació o *feedback* controlat, i resposta estadística de grup.

Es tracta d'un mètode especialment indicat per matèries noves – com és la reputació corporativa–, en les quals el coneixement està encara sense estructurar, donat que permet obtenir una opinió consensuada d'un panell d'experts al voltant d'un tema determinat. Pel que fa a l'objectiu d'aquesta investigació es pot dir que aquest mètode permet recollir el coneixement tàcit acumulat i l'experiència de certs individus i empreses (Cañibano et al., 2002: 99).

Respecte a la reputació corporativa, les metodologies de mesura de referència en l'actualitat han recorregut sempre a una investigació exclusivament qualitativa –basada en entrevistes– a l'hora de determinar les dimensions i atributs d'aquest actiu.

² www.dep.net

Conseqüentment, aquest treball és el primer en què s'aplica el mètode Delphi, tot posant l'èmfasi, doncs, al valor de les opinions grupals i els resultats estadístics.

La flexibilitat del mètode Delphi admet un ampli ventall de variants en la seva concepció i desenvolupament (Powell, 2003: 378), la qual cosa s'ha reflectit en les etapes seguides en aquest treball.

La recollida d'informació s'ha realitzat a partir d'un qüestionari autoadministrat en castellà que va ser prèviament validat mitjançant la realització d'una prova pilot a un petit grup de treballadors i d'empresaris.

La major part dels ítems del qüestionari es presenten a partir d'una escala d'11 categories de resposta, on el 0 significa *gens d'acord* i el 10 *totalment d'acord*.

Tanmateix, alguns ítems han pres la forma de preguntes obertes per a cada un dels blocs temàtics que han configurat l'enquesta: dimensions globals, qualitat, atractiu, rendiment, responsabilitat, definició de la noció de *stakeholders* i aspectes generals per mesurar la reputació corporativa, amb l'objectiu de detectar atributs de la reputació no contemplats inicialment i recollir suggeriments en relació amb els ítems formulats.

Pel que fa a les variables que tenen com a objectiu analitzar si les dimensions i *stakeholders* tenen una importància (pes) diferent segons el mida o el sector d'activitat de l'organització, s'han incorporat a la segona onada de consulta variables dicotòmiques (sí/no) i variables categòriques (nul·la/baixa/mitjana/alta).

Encara que no existeix consens pel que fa al nombre òptim d'iteracions o rondes per a l'ús del Delphi, la majoria emprà dos o tres rondes i la pràctica més habitual és fixar amb antelació el nombre de rondes que es duran a terme (Landeta, 2002: 101).

En aquesta investigació la consulta ha constatat de dues onades: la primera, realitzada el mes de març de 2011 i la segona, el mes d'abril de 2011. L'índex de resposta ha estat

del 30,5% a la primera onada de consulta i del 39,7% a la segona (vegeu Taula 3). El detall de participants a la consulta es pot consultar a l'annex 2.

La selecció dels experts és un dels elements crítics en el mètode Delphi, tot entenent per expert "aquell individu que, per la seva situació i recursos personals, el permeten contribuir positivament a la consecució del fi que ha motivat la iniciació del treball Delphi" (Landeta, 2002 : 57).

Dins d'aquest concepte, es distingeixen tres tipus d'experts: especialistes, afectats i facilitadors (Landeta, 2002: 57). Com es veurà més endavant, els experts seleccionats per a aquest estudi combinen característiques dels dos primers tipus per les característiques de l'objecte d'investigació. D'aquesta manera, els especialistes (anomenats "experts" en aquest treball) emmagatzemen coneixements, experiència, capacitat predictiva i objectivitat. Per la seva banda, els afectats (anomenats "*stakeholders*" en aquest estudi) coneixen l'àrea d'estudi, però no es distingeixen per tenir-ne un coneixement superior al normal, sinó perquè estan implicats d'alguna manera en aquesta.

Donat que la tècnica Delphi és força laboriosa, el seu desenvolupament difícilment és compatible amb un grup enquestat molt ampli. Sobre el nombre òptim d'experts que han configurar un panell Delphi, la literatura en l'àrea no ofereix encara una resposta concloent. Cal indicar que en general es sosté que és necessari un mínim de set experts i que més de trenta no és aconsellable, ja que la millora en els resultats és molt petita i no compensa l'increment en termes de costos econòmics i temporals (Landeta, 2002: 60). En tot cas, no sembla recomanable ni habitual utilitzar panells amb més de cinquanta experts per qüestions d'operativitat i cost/benefici (Landeta, 2002: 62). En aquest sentit, la investigació ha seguit aquests paràmetres com es pot observar a la taula 3.

Cal pensar que un panell Delphi no procura complir criteris de representativitat de la mostra per a fins estadístics, sinó aconseguir-la a través de les qualitats dels experts seleccionats (Powell, 2003: 378).

1.6.3.2.1. Primera onada de consulta

La primera onada de la consulta es va adreçar a experts o responsables de la reputació corporativa (especialistes). En la seva majoria eren directius d'empresa vinculats als dels sectors d'activitat que es van voler incloure en l'anàlisi: el bancari, el turístic, el tecnològic i l'alimentari, escollits pel pes que tenen sobre l'economia del nostre país.

El mètode de recollida d'informació va ser un qüestionari *online* estructurat. Per aquest motiu, es va enviar un correu electrònic als experts seleccionats explicant els objectius i metodologia de l'estudi juntament amb un enllaç per accedir al qüestionari. En aquest cas, s'explicava a les persones seleccionades que l'estudi consistiria en dues rondes de consulta i que aquesta metodologia tenia com a objectiu assolir el major consens possible entre ells³.

El qüestionari de la primera onada recollia un total de 42 ítems a valorar a partir d'una escala d'11 categories a més d'1 pregunta oberta a cadascun dels blocs. L'elaboració del qüestionari es va realitzar considerant el qüestionari resultant de la investigació realitzada per Schwaiger (2004: 60-61), l'únic del qual s'ha pogut disposar, donat que les enquestes de les metodologies d'amidament reputacional pertanyen a consultores privades i no són d'accés públic.

Ahora, també es van incloure nous atributs, no contemplats ni per aquest investigador ni per les metodologies analitzades, fruit de la revisió bibliogràfica realitzada en la fase de delimitació conceptual, la redefinició proposada del terme reputació en aquesta tesi, així com les primeres conclusions obtingudes fruit de les enquestes en profunditat al primer grup d'experts. Aquests nous atributs són:

- El compromís amb els *stakeholders*
- L'orientació *multistakeholder*
- L'autenticitat (genuïnitat)
- El comportament envers els *stakeholders*

³ Consultar l'annex 1.1 per veure l'enquesta de la primera onada als experts.

- La legitimitat per operar al territori
- La legalitat

Per garantir la qualitat dels ítems (atributs operacionalitzats en preguntes o afirmacions) inclosos als qüestionaris s'ha utilitzat la metodologia Survey Quality Predictor (SQP)⁴, que prediu la fiabilitat i la validesa de les preguntes de l'enquesta sobre la base de les característiques formals de la qüestió.

Aquesta metodologia es basa en una metanàlisi de 87 experiments multi-mètode i multi-caràcter, realitzat pels professors del Departament de Ciències Polítiques i Socials de la Universitat Pompeu Fabra, Willem Saris i Gallhofer Irmtraud.

1.6.3.2.2. Segona onada de consulta

Durant la segona onada, a més del experts consultats a la primera ronda, es van afegir a l'estudi altres col·lectius que encara que no fossin experts en la matèria d'anàlisi aportaven la visió de la diversitat de *stakeholders* que pot tenir una organització i que, malgrat la seva importància, no són incorporats en les metodologies d'amidament de la reputació existents a l'actualitat.

En aquest sentit, es va incorporar la valoració de treballadors, proveïdors, socis, inversors, l'administració pública, la societat civil i mitjans de comunicació. D'aquesta manera es complementava, per primera vegada en la construcció d'una metodologia d'amidament de la reputació corporativa, la visió aportada pels experts (especialistes) – en la seva majoria, directius d'empresa– amb la dels diferents grups de *stakeholders* amb els quals es relaciona una organització (afectats). En aquest sentit, els resultats obtinguts recullen el grau de consens assolit per un i altre col·lectiu de manera desagregada i també en el seu conjunt.

⁴ <http://www.sqp.nl/media/sqp-1.0/>

Com en la primera ronda, el mètode de recollida d'informació utilitzat va ser un qüestionari *online* estructurat.

La sistemàtica seguida en aquesta segona fase de la consulta fou la següent:

a) Consulta als experts (especialistes)

Per realitzar el retorn i la recollida de la segona onada de valoracions entre els experts es va enviar un correu electrònic personalitzat a cadascun dels participants de la primera ronda. En el correu es recordaven els objectius de l'estudi i s'adjuntava el mateix qüestionari dissenyat per a la primera onada amb algunes modificacions⁵:

- Les 42 preguntes d'escala de la primera onada es van mantenir, però excloent les preguntes obertes relatives a cada un dels blocs temàtics.
- La informació recollida a les preguntes obertes de la primera onada va ser depurada i traduïda a ítems mesurables en una escala d'11 categories (del 0 al 10).
- El qüestionari es va dividir en tres tipus de preguntes, segons colors:
 - Preguntes de color marró: es presentaven aquelles preguntes en què s'havia arribat al consens entre els experts. S'ha considerat que hi havia consens quan a la primera onada més del 70% dels participants donava valoracions agrupades entorn a 3 valors continus. La inclusió d'aquestes preguntes al qüestionari de la segona onada tenia un caràcter merament informatiu.
 - Preguntes de color negre: es presentaven aquelles preguntes en què no s'havia arribat al consens entre els experts. S'ha considerat que no hi havia consens quan a la primera onada menys del 70% dels participants havia donat valoracions que s'agrupessin entorn a 3 valors

⁵ Consultar l'annex 2.2 per veure l'enquesta de la segona onada als experts.

continus. En aquestes preguntes a la primera fila es presentaven els resultats del grup i la valoració de l'entrevistat i a la segona fila es demanava si volien canviar la seva valoració inicial. Si el nou valor atorgat a l'ítem estava fora dels tres valors seguits més mencionats pel grup, llavors es demanava a la persona que expliqués el motiu pel qual es posicionava fora del grup majoritari.

- Preguntes de color blau: es presentaven aquelles preguntes incorporades al qüestionari a partir de la informació recollida a les preguntes obertes de la primera onada i de les conclusions extretes a partir dels ítems que van assolir consens.

b) Consulta als stakeholders (afectats)

En aquest cas, per realitzar la recollida d'informació es va enviar un correu electrònic a una base de dades que recollia els diferents *stakeholders*, tot explicant els objectius, la metodologia de l'estudi i convidant-los a participar.

El qüestionari⁶ que es va enviar a aquest col·lectiu recollia tots els ítems valorats pels experts, tant els consensuats durant la primera onada com el nous ítems incorporats a la segona. Per tant, la única diferència amb el qüestionari que es va enviar als experts radicava en què en aquest cas no recollia informació sobre el consens assolit a la primera ronda.

⁶ Consultar l'annex 2.3 per veure l'enquesta de la segona onada a *stakeholders*.

c) Definició de la mostra

Univers:

Consulta als experts (especialistes): Experts (acadèmics i consultors en reputació) i responsables de reputació corporativa, en la seva majoria directius d'empresa (vegeu taula 3).

Consulta als stakeholder (afectats): Representants dels diferents *stakeholders* amb els que es relaciona, en major o menor intensitat, una organització com són els treballadors, els proveïdors, els socis, els inversors, l'administració pública, els sindicats (societat civil) i els mitjans de comunicació (vegeu taula 3).

Mida i distribució:

Tant les invitacions a participar de l'estudi com el seguiment de resposta es va realitzar de manera combinada, amb contactes telefònics i *online* (e-mail) en funció del perfil dels participants.

Taula 3. Distribució de la mostra participant a l'estudi en relació als enviaments.

Col·lectiu	Primera onada			Segona onada		
	Enviats	Rebut	Índex de resposta	Enviats	Rebut	Índex de resposta
Experts	59	18	30,5	18	9	50,0
Representants dels stakeholders	-	-	-	50	18	36,0
Treballadors	-	-	-	10	7	70,0
Socis	-	-	-	5	3	60,0
Proveïdors	-	-	-	9	2	22,2
Professionals de la comunicació	-	-	-	7	1	14,3
Administració Pública	-	-	-	5	1	20,0
Sindicats	-	-	-	2	1	50,0
Inversors	-	-	-	12	3	25,0
Total	59	18	30,5	68	27	39,7

Font: Elaboració pròpia.

d) Anàlisi de resultats

Per a l'anàlisi dels resultats es van calcular les següents mesures de tendència central de cada una de les afirmacions:

- Mitjana: valor obtingut de sumar totes les respostes i dividir el resultat pel nombre de respostes. La principal limitació d'aquesta mesura és que és molt sensible a puntuacions extremes.
- Mediana: valor que ocupa la posició central de totes les dades quan aquestes estan ordenades de menor a major. La mediana és independent de l'amplitud dels intervals.
- Moda: valor que compta amb una major freqüència en la distribució de les dades.

També es va calcular l'Índex de Consens, definit com el percentatge resultant de la suma dels tres valors continus més mencionats. S'ha considerat que hi ha consens quan s'assoleix un Índex de Consens igual o superior al 70% (caselles marcades en color gris fosc) i que el grau de consens és baix, i per tant, s'haurà de prestar més atenció a aquests ítems, quan assolixen un Índex de Consens inferior al 40% (caselles marcades en color gris clar) en el cas de les preguntes d'escala d'11 categories.

1.6.4. Conclusions

A partir dels resultats obtinguts en les fases anteriors es va realitzar una anàlisi descriptiva dels resultats obtinguts, es va descriure el perfil dels diferents grups de *stakeholders* tinguts en compte, així com la metodologia validada pel grup d'experts: dimensions, atributs i pesos en general i, segons els sectors d'activitat representats, així com el detall de les variables d'amidament del fenomen reputacional. Finalment, s'han presentat noves línies per avançar en la recerca futura en aquest espai.

II. Delimitació dels conceptes d'Identitat, Imatge i Reputació Corporativa

2.1. Introducció

Actualment existeix un consens tant en el món acadèmic com empresarial que la reputació és l'actiu intangible més important del que disposen les organitzacions, donada la seva capacitat per crear un fons de confiança per a l'entitat a llarg-termini entre tots els col·lectius amb els quals es relaciona.

Així mateix, existeix un consens a considerar la reputació com un actiu difícil d'assolir i fàcil d'erosionar si no és alimentat de manera continuada o, en altres paraules, gestionat correctament.

Malgrat aquestes dificultats, avui la reputació té un valor fonamental, sempre i quan s'entengui com un actiu o un recurs propi de tota l'entitat i dels seus *stakeholders* i no com un instrument a disposició dels objectius particulars de funcions específiques de l'entitat, tal i com són les relacions públiques, la comunicació o el màrqueting.

Tot i aquest reconegut valor, el cert és que avui encara s'està investigant sobre els beneficis que aporta gaudir d'una bona reputació, així com quins són els aspectes claus que juguen un paper important en la seva configuració.

Des d'aquesta perspectiva alguns autors de referència en la matèria defensen que, donat que la reputació és un factor que reflecteix la legitimitat i l'atractiu de l'organització, manifesta la voluntat i interès dels *stakeholders* d'establir-hi o no una relació. Així la reputació s'erigeix com un element fonamental per a què les entitats puguin desenvolupar la seva activitat (Deephouse 2000: 1093; Ettenson i Knowles, 2008: 19).

És per aquest motiu que es pot dir que la reputació mostra la capacitat de l'organització per cobrir els interessos, necessitats i expectatives dels seus *stakeholders*. També revela el grau de consentiment dels diversos *stakeholders* envers el comportament de l'entitat. Aquesta legitimació seria l'essència d'una bona reputació, una bona reputació que es traduirà en el suport efectiu dels *stakeholders* cap a l'organització (Ettenson i Knowles, 2008: 19).

Coexisteixen dues grans perspectives a l'hora d'abordar el fenomen reputacional i el valor que aquest actiu pot reportar a nivell corporatiu.

Una primera perspectiva (econòmica o valorativa) està lligada als beneficis econòmics que una bona reputació aporta a les organitzacions (Fryxell i Wang, 1994; Fombrun, 2001; Marconi, 2002; Fombrun i Shanley, 1990; Goldberg et al., 2003). Amb tot, malgrat que la reputació és un actiu intangible mesurable “el seu valor monetari és difícil de quantificar” (Fombrun, 1996: 85). Així ho denota la inexistència d'investigacions en la matèria que demostrin la validesa de l'existència d'una relació causal entre la reputació i els resultats econòmics de les organitzacions.

L'aproximació econòmica o valorativa, fonamentalment pròpia dels anys noranta, ha estat fortament criticada, tot provocant que la recerca en l'àrea hagi avançat cap a altres camins.

Una segona perspectiva en la matèria (perspectiva perceptual) és la que entén la reputació com un fenomen lligat a les percepcions que els *stakeholders* tenen en relació al comportament de l'organització. Així, la reputació és el resultat de les interaccions de l'entitat amb els seus *stakeholders* (Daellenbach, Sharma i Vredenburg, 1998; Fombrun, 1996; Logsdon i Wartick, 1995, citats a Deephouse, 2000: 1093).

En aquest sentit, la reputació seria “un constructe social basat en les observacions que els *stakeholders* tenen entorn a les conseqüències de les accions de les organitzacions: la bona reputació es construiria quan els *stakeholders* percebessin que els resultats d'aquestes accions són positius i acceptats socialment”. D'aquesta manera, per a

Mitnick i Mahon (2007) “la perspectiva perceptual del fenomen reputacional tindria més valor que l’econòmica-financera” (citada a Helm et al, 2011: 4).

Es poden identificar dues corrents de pensament sota aquesta perspectiva: la funcional, lligada a les disciplines del màrqueting i el comportament organitzacional (Bromley, 2002; Balmer, 1997; Brown et al., 2005; Dowling, 1993; Dutton et al.; 1991; Dutton i Dukerich, 1991; Gioia i Thomas, 1996; Fombrun i van Riel, 1997; Hatch i Schultz, 1997) i la reputacional, pròpia de la disciplina de la reputació corporativa que engloba autors i investigadors d’una gran varietat d’àmbits (Post & Griffin, 1997; Schwaiger, 2004; Hatch i Schultz, 2001; Cameli i Freund, 2002; Ettenson i Knowles, 2008; Diermeier, 2011; Mitnick i Mahon, 2007; Lewis, 2001; Fombrun et al., 2000; Wartick, 2002; Highhouse et al., 2009; Chun, 2005; Barnett et al., 2006; Fillis, 2003; Bennet i Gabriel, 2003; Gotsi i Wilson, 2001).

En general, la perspectiva que lliga la reputació amb les percepcions, defensa la idea que la reputació corporativa és l’actiu intangible que vincula la companyia amb els individus i els col·lectius amb els quals es relaciona. O en d’altres paraules, “és un constructe col·lectiu i multidimensional que reflecteix les percepcions agregades dels diferents individus entorn a l’organització” (Fombrun et al., 2000: 242). Conseqüentment, l’objectiu principal darrera la construcció d’una bona reputació seria el de que tots els *stakeholders* de l’entitat tinguin unes percepcions favorables en relació al seu comportament, decisions i activitat.

Així mateix, també destacar que del món acadèmic i el professional han abordat de manera diferenciada aquestes dues perspectives.

Des de l’àmbit acadèmic els esforços s’han dirigit a delimitar i analitzar aquest de cara a millorar-ne la seva gestió. Per aquest motiu, s’ha tractat d’identificar què, qui i com es configura la reputació i en què es distingeix d’altres actius intangibles dels que disposa la organització, com són la imatge, la identitat o la marca. Per fer-ho, la perspectiva acadèmica s’ha basat principalment en les investigacions més importants realitzades

entorn a la matèria (Capriotti, 2009, Helm et al., 2011; Hatch i Schultz, 1997; Abratt, 2012).

Contràriament, pel món professional la reputació és un actiu intangible estratègic per a l'entitat, donat que és d'establir barreres d'entrada sòlides envers als competidors, tot esdevenint un impulsor de l'acompliment dels objectius de l'organització amb una major eficàcia (Schwaiger, 2004: 51; Hall 1993: 616).

D'aquesta manera, la reputació com a actiu intangible es considera una font fonamental per a la creació d'avantatges competitives (Omar, Williams i Lingelbach, 2009 citat a Abratt 2012: 4), donat que permet atraure i mantenir el talent, promoure la fidelitat, el compromís, la lleialtat i la confiança de tots el *stakeholders* de l'organització, així com reflecteix el grau d'integritat de tots els membres de l'entitat.

Tots aquests factors fan que la perspectiva professional consideri la reputació com un actiu necessari a mesurar, avaluar i objectivar, la qual cosa ha promogut l'aparició de diverses metodologies dirigides a tal fi (ex: Fortune AMAC, Fortune GMAC, Merco, Reprack, Financial Times World's Most Respected Companies, Management Today Britain's Most Admired Companies i Gesamtreputation).

Així, es pot observar que malgrat que el nombre d'investigadors i d'autors que han centrat el seu interès en la reputació des d'una perspectiva teòrica i/o pràctica és elevat, avui encara no existeix un consens en la matèria a l'hora de definir aquest important actiu. Aquesta manca de consens ha desembocat en la inexistència d'un cos teòric sòlid entorn a aquest fenomen.

Són diverses les dificultats existents a l'hora de delimitar aquest concepte, de les quals en destaquen tres elements: la multidimensionalitat de la reputació, l'àmplia varietat de *stakeholders* que intervenen en la seva configuració i, finalment, la diversitat de disciplines que han abordat aquesta àrea desde perspectives diferents (Brown et al., 2006: 28-29).

Cal tenir en compte, a més, que la diversitat de dimensions i d'actors lligats a aquest actiu es contextualitzen en organitzacions dividides en funcions i departaments estancs que dificulten la comprensió del seu abast i, consegüentment, la seva correcta gestió (Diermeier, 2011: 250).

2.2. Delimitació de la reputació en contraposició a la identitat i a la imatge corporatives. El paper de la identitat i la imatge en la configuració de la reputació.

Actualment no existeix un sol criteri a l'hora de determinar el paper que la imatge i la identitat corporativa juguen en la configuració o mesura del fenomen reputacional, ni com es relacionen entre sí aquests tres actius.

Tot i que tant la identitat com la imatge són fenòmens sobre els quals s'ha investigat àmpliament –principalment des de la perspectiva del màrqueting, el comportament organitzacional i la cultura organitzativa– l'interès entorn al paper que juguen aquests conceptes en la configuració de la reputació és un espai que ha pres importància molt més recentment.

Des del punt de vista del màrqueting el gruix de la recerca s'ha centrat en l'anàlisi de com la identitat i la imatge incideixen sobre la configuració de la reputació corporativa (Hatch i Schultz, 1997: 75-97; Chun, 2004: 94). Aquestes autores posen de manifest les mancances manifestades per aquesta disciplina a l'hora d'explicar com els elements propis d'una organització incideixen sobre la imatge externa que se'n té, malgrat els esforços destinats a analitzar les imatges externes que els *stakeholders* tenen d'una entitat, especialment els clients.

Per la seva banda, els autors i les investigacions de referència a l'espai de la cultura organitzacional han dirigit els seus esforços a identificar com les percepcions internes dels treballadors i directius incideixen sobre la construcció de la reputació (Abratt, 1989; Bromley, 1993; Brown et al., 2005; Dutton et al., 1994).

No ha estat fins aquests darrers anys que les investigacions a l'àmbit de la reputació corporativa han començat a optar per una perspectiva multidisciplinària que englobi aquestes diverses perspectives per tal d'afavorir una millor comprensió de les dimensions internes i externes de la reputació, així com de la diversitat d'individus i col·lectius que juguen un paper fonamental en la seva configuració i gestió.

Tot basant-nos en les investigacions i la bibliografia pròpia dels àmbits de la reputació corporativa, el màrqueting i el comportament organitzacional, en les properes pàgines es fa una revisió de les definicions dels autors principals dels conceptes d'identitat, imatge i reputació. Aquesta revisió ha permès establir quina és la relació entre aquests tres conceptes i presentar una nova definició unificadora d'aquests que serveixi tant per analitzar els punts forts i febles de les metodologies de referència a l'hora de mesurar la reputació, com per posar en un context específic la nova metodologia proposada.

2.2.1. Delimitació conceptual de la identitat corporativa

Whetten i Mackey ofereixen una de les definicions de referència per a l'avenç en la delimitació del concepte de identitat corporativa. Segons aquests autors la identitat és allò que és "central, distintiu i perdurable" de l'organització (Whetten i Mackey 2002: 401). D'aquesta manera la identitat seria un sistema de característiques que té un patró i ofereix a la companyia la seva especificitat, estabilitat i coherència (Moingeon i Ramanantosa, 1997 citat a Currás, 2010).

Aquestes característiques distintives són el resultat de l'agrupació d'individus particulars que tenen una personalitat, unes expectatives i uns comportaments diferents que interactuen entre si (Melewar, 2008: 4; Van Riel, 1997: 341). L'expressió d'aquesta identitat inclou una faceta visual i simbòlica i una de conductual (Van Riel, 1997: 341; Alessandri, 2001: 173).

En aquesta mateixa línia s'expressen Balmer (2001 citat a Currás, 2010) i Fombrun i Van Riel (2004: 165-166), quan defineixen la identitat corporativa com aquells aspectes

que es consideren centrals i sostenibles de l'organització, que la diferencien d'altres entitats i que la seva expressió és tant tangible com intangible.

Així mateix ho defensen Hatch i Schultz (1997: 357) que consideren que la identitat corporativa “es refereix àmpliament al que els membres perceben, senten i pensen sobre la seva organització. Es tracta d'un coneixement col·lectiu compartit sobre els valors i característiques distintives de l'organització”.

Per tant, existeix un consens en considerar la identitat corporativa és un fenomen social i col·lectiu (Gioia et al., 2000; Hatch i Schultz, 1997; Pratt i Foreman, 2000b; Whetten i Mackey, 2000 citats a Brown et al., 2006: 103).

La identitat corporativa abraça aspectes com el lideratge, la cultura, l'estratègia i el comportament d'una organització. Aquest conjunt d'elements es basen tant en la personalitat com en els valors de la companyia. Per tant, la identitat representa les qualitats fonamentals de l'entitat (Melewar i Jenkins, 2002: 78; Melewar, 2008: 4) Aquesta perspectiva és compartida per molts autors que consideren que els valors propis de les diverses subcultures que integren la companyia són les que promouen el procés de formació de la identitat (Abratt, 1989; Balmer i Gray, 2003; Aaker, 2004).

Així mateix, la identitat també es defineix com les característiques genuïnes de l'entitat, com “una representació del que és l'organització” (Balmer, 2005, citat a Hatch i Schultz, 1997: 357) estretament lligada a la seva cultura i filosofia o com “les associacions que els membres tenen de l'entitat” (Brown et al., 2006: 102). La identitat inclouria la representació visual de l'entitat. La identitat s'entendria, doncs, com “les maneres en què “una organització reflecteix la seva filosofia i estratègia corporativa a través de la comunicació, el seu comportament i simbolisme” (Leuthesser i Kohli, 1997, citat a Currás 2010: 13).

La identitat d'una organització no es destrueix, sinó que evoluciona o involuciona si no es reforça constantment. El comportament dels líders té un impacte molt important sobre el camí que pren la transformació de la identitat (Diermeier, 2010: 246-247).

Donat que existeixen poques investigacions en l'àmbit de la identitat corporativa, la pràctica professional ha centrat el seu interès en els elements més materials del concepte, com són el disseny i la comunicació corporativa, que segons Balmer (2001: 251) és un dels motius que han "emboirat" el tractament d'aquest constructe.

2.2.2. Delimitació conceptual de la imatge corporativa

El terme imatge ha estat molt estudiat en la literatura, i, encara que també ha estat objecte de certa ambigüitat, es pot afirmar que bona part de les definicions del terme d'imatge corporativa fan referència als afectes i creences que els diversos individus tenen de l'entitat fruit del seu comportament i compromisos (Riordan, Gatewood i Barnes Bill; Balmer, 2001; Dutton et al., 1994; Whetten, Lewis i Mischel, 1992; Bernstein, 1992).

Amb tot, alguns investigadors en l'àrea del comportament organitzacional suggereixen que la fa referència a la manera com els *stakeholders* interns creuen que els *stakeholders* externs veuen la organització (Dutton i Dukerich, 1991 citat a Currás, 2010: 22).

Un tercer punt de vista entorn a la definició del concepte és el d'entendre'l com "la darrera percepció que un individu o col·lectiu té de l'organització" (Balmer, 2001: 255; Markwick i Fill, 1997 i Van Rekom, 1997 citats a Brown et al., 2006: 101). És tractaria d'un concepte múltiple, en el sentit que hi hauria tantes imatges com individus que estableixen una relació o coneixen la companyia (Cappriotti, 2009: 101). Sota aquesta definició no existiria, doncs, una sola imatge de la entitat.

Finalment, i dins el marc de la literatura a l'àmbit del comportament organitzacional, segons Bennet i Gabriel (2003, citat a Helm et al., 2011: 48) la imatge és la interpretació que fan els *stakeholders* interns sobre l'entitat. Aquesta interpretació es veu afectada per altres elements externs que tenen un impacte sobre la configuració de les seves percepcions, tal i com les creences de com els altres veuen l'organització (Currás, 2010: 23), les seves preferències individuals o el comportament general del sector on opera la companyia (citat a Helm et al. 2011: 49). Tot i la incidència que tenen aquests factors externs, segons aquests autors és la companyia qui defineix i gestiona la seva imatge en la ment dels seus *stakeholders*.

És molt comú entre els autors de l'àrea del màrqueting definir la imatge com la totalitat d'impressions i percepcions dels diversos *stakeholders* externs de l'organització fruit de la identitat (aspectes distintius) projectada. Parlaríem, doncs, de la suma total de les diferents imatges dels individus i col·lectius amb qui aquesta es relaciona (Balmer, 2001; Markwick i Fill, 1997; Bromley, 1993; Davies i Miles, 1998; Hatch i Schultz, 1997).

Pels acadèmics d'aquesta disciplina, aquest constructe es sostindria fonamentalment amb la identitat de l'organització a través de la comunicació de l'entitat. D'aquesta manera, esdevindria la darrera percepció que els *stakeholders* externs es crearien de l'entitat sense la necessitat d'haver mantingut una experiència amb aquesta (Chun, 2005: 96; Abratt 2012: 12).

Com es pot evidenciar, existeix una contraposició entre la definició presentada pels acadèmics de l'àrea del màrqueting i la dels de l'àmbit del comportament organitzacional (Hatch i Schultz, 1997; Dutton i Dukerich, 1991; Gioia i Thomas 1996). Autors com Barnett et al. (2006: 34) tracten de demostrar que la visió des de l'àrea del màrqueting i la del comportament organitzacional no són totalment contraposades a través de definir aquest fenomen com "les impressions que qualsevol individu o col·lectiu té del conjunt de símbols de l'organització, independentment que aquests siguin interns o externs. En aquesta mateixa línia Gray i Balmer defensen que la imatge "és allò que ve a la ment quan un sent el nom o veu el logotip d'una entitat" (1998: 696).

D'aquesta manera, es pot concloure que la configuració de la imatge correspondria als *stakeholders* externs de l'entitat sobre els que hi incideixen les percepcions internes a través de la cultura corporativa (Melewar, 2008: 12). En canvi, la configuració de la identitat corporativa residiria en l'organització. Sota aquesta premissa, la identitat respondria al que la organització és, i la imatge, al que es percep que és (Barnett et al., 2006: 34).

També, es pot dir que existeix un cert consens en què la imatge es relaciona amb els diversos aspectes físics, comunicacionals i, en segon terme, conductuals de l'organització. Així mateix, el concepte d'imatge és rellevant ja que incorpora les opinions existents entorn a l'empresa en un punt concret en el temps (Abratt 2012: 12).

Finalment, existeix un consens en que la imatge es desconfigura quan perd la seva consistència en relació a la identitat de la companyia i no es basa en fets reals (Melewar, 2008: 12).

2.2.3. Delimitació conceptual de la reputació corporativa

Si consultem el Diccionari Electrònic de la Llengua Catalana Vox Larousse la reputació es defineix com “la opinió que té la gent d’una persona o cosa” i té com a sinònims els termes “anomenada, fama, nom”.

El gran problema que existeix a l’hora de voler anar més enllà d’aquesta definició és que la reputació és un espai relativament nou, i són moltes les disciplines que, d’una manera o altra, han focalitzat el seu interès en la seva definició i anàlisi, com són el màrqueting, el comportament organitzacional, l’estratègia, l’economia, les finances o la sociologia, entre d’altres (Fombrun i Van Riel, 1997; Chun, 2005; Barnett, 2006; (Brown et al., 2006).

Aquesta diversitat d’aproximacions ha provocat que la reputació s’hagi abordat des de diferents visions, generalment no coincidents, la qual cosa contribueix a comprendre la confusió que sempre ha existit en la matèria (Helm et al., 2011: 50).

És per aquest motiu, que el fet d’aproximar-se al concepte no des de la perspectiva d’una sola disciplina sinó des d’una perspectiva multidisciplinària, ofereix la possibilitat de comprendre integralment el significat del concepte, així com determinar els elements que són clau en la seva configuració (Hatch i Schultz, 2000; Mahon, 2002).

Malgrat aquesta diversitat conceptual, si analitzem les definicions existents en la matèria podem observar que la reputació es defineix, generalment, com una percepció o valoració del comportament, atractiu o característiques de la companyia (Fombrun et al., 2000; Wartick, 1992; Gotsi i Wilson, 2001; Highhouse et al., 2009; Post i Griffin, 1997), o un actiu competitiu vinculat essencialment al comportament passat, present i futur de l’organització (Balmer i Greyser, 2003; Fombrun, 1996; Bromley, 2002) que es consolida al llarg del temps (Gotsi i Wilson, 2001; Highhouse et al., 2009).

Autors com Barnett et al (2006: 32-33), i amb l’objectiu de contribuir a delimitar el significat del concepte, han tractat d’identificar clústers d’autors segons el significat que

atorguen al concepte. Així, trobem els autors que defineixen la reputació com un “actiu” (Miles i Covin, 2002; Goldberg et al., 2003; Mahon, 2002); els que la defineixen com una “valoració” (Lewellyn, 2002; Wartick, 2002; Bennet i Gabriel, 2005; Fombrun, 2001); i, els que la defineixen com a una “consciència” (Larkin, 2003; Pharoah, 2003; Einwiller i Will, 2002; Roberts i Dowling, 2002).

Aquests autors defensen que ser conscient de l’existència (“consciència”) de l’organització vol dir tenir-ne unes percepcions però no fer-ne una valoració. Conseqüentment, tot partint d’aquest punt de vista s’hauria de considerar la reputació com un fenomen purament subjectiu, que no requereix haver establert cap experiència amb l’entitat. Dins d’aquest clúster la reputació corporativa es defineix com una agregació de percepcions, representacions col·lectives i emocions (Barnett et al., 2006: 32). Evidentment, la “consciència” és necessària per a què els diversos *stakeholders* posteriorment puguin construir un vincle amb una organització i en puguin fer una “valoració”.

Per la seva banda, Fombrun defensa que la reputació és “una representació col·lectiva... que manifesta la posició relativa de l’empresa a nivell intern, en relació als seus treballadors, i extern, en relació a la resta dels seus *stakeholders*” (1996: 26).

El clúster “actiu” recull les definicions que entenen la reputació com un recurs que aporta valor a l’organització. Aquest grup inclou, doncs, referències al concepte “actiu intangible”, molt relacionat a l’àrea de la gestió. Les definicions dels altres dos clústers no es basen en la idea que la reputació d’una organització té un valor real (Barnett et al., 2006: 33).

Cal dir en relació a aquest punt que no existeix un consens entre els diversos autors en la matèria. Per alguns d’ells, els *stakeholders* no avaluen la companyia tot partint dels mateixos ítems i, conseqüentment, hauríem de parlar de l’existència no d’una sola reputació de l’entitat, sinó de diverses.

Sobre el que sí sembla existir força consens és en la idea que hi ha alguns aspectes que són considerats importants de manera conjunta, és a dir, independentment del col·lectiu de *stakeholders* que considerem (Highhouse et al., 2009; Schwaiger, 2004).

D'aquesta manera, i en termes generals, existeix un consens en què la reputació corporativa és l'actiu que recull les percepcions de la totalitat de *stakeholders* de l'organització en relació al seu comportament o decisions, la qual cosa afecta a la seva predisposició a actuar d'una manera (actitud) o altra en relació a aquesta i té un impacte positiu o negatiu sobre els *outputs* corporatius.

Tot i que cal seguir avançant en la recerca entorn a la relació de la reputació i els beneficis que la seva construcció i bona gestió poden aportar, els resultats obtinguts en les investigacions fins avui realitzades en aquest espai permeten corroborar l'interès corporatiu del constructe, donat el seu impacte sobre variables com l'atracció del talent i la inversió, la reducció de costos, la fidelització de clients i treballadors, l'establiment d'uns preus superiors i la capacitat d'influir sobre proveïdors i reguladors.

Inicialment els autors propis de la reputació corporativa tendien a considerar aquest actiu intangible des d'una perspectiva valorativa de caràcter col·lectiu, amb un alt grau de subjectivitat i bàsicament lligada a la confiança que els diversos individus manifestaven en relació a una entitat particular (Fombrun i Van Riel, 1997: 10).

Però actualment, les definicions existents en la matèria es centren en la importància que tenen el comportament, la presa de decisions i l'activitat de l'organització en la configuració de les percepcions dels diferents *stakeholders*, en el grau de coneixement que en tenen a l'hora de fer les seves valoracions (Barnett et al., 2006: 29), així com en el paper que juga la reputació com a cristal·litzador dels objectius estratègics de l'organització.

Com ja s'ha avançat, Fombrun descriu aquest actiu com “una representació perceptual de les accions passades de la companyia i les seves perspectives futures, que n'acaben descrivint el seu atractiu per als seus *stakeholders*” (1996: 165). Conseqüentment, la

reputació seria el resultat de la suma de percepcions i experiències dels *stakeholders*, que acabaria desembocant en una opinió o valoració de la companyia a llarg-termini. Es tractaria, doncs, d'un actiu estratègic transversal estretament lligat al nivell de coneixement que els individus tenen de l'entitat, i no d'un fenomen operatiu i unifuncional, tal i com s'ha plantejat durant molts anys des de l'àrea del màrqueting i la comunicació.

És força freqüent trobar-se amb una confusió entre els termes d'imatge i reputació a l'àrea del màrqueting i la comunicació, malgrat que són conceptes diferents (Chun, 2005: 95). Tot sembla apuntar que, si bé les imatges es poden crear ràpidament a través de la comunicació, la configuració d'una bona reputació entre els *stakeholders* requereix temps, consistència en les imatges creades i experiències positives amb l'organització (Chun, 2005: 96).

Així mateix, si bé tant la imatge com la reputació fan referència a les percepcions dels diversos *stakeholders* de l'organització, la primera es vincularia a les impressions més actuals en relació a l'entitat, mentre que la reputació respondria a la valoració del seu comportament al llarg del temps per part dels diversos col·lectius que s'hi vinculen (Chun, 2005: 96).

D'aquesta manera, els objectius de construir una imatge positiva o una reputació favorable serien diferents, donat que la primera afectaria a les decisions que els individus prenen a curt-termini, com per exemple, comprar un producte de gran consum, i la segona a les decisions a llarg-termini, com per exemple, decidir a quina empresa treballar (Chun, 2005: 98).

Per a Dowling la reputació és el resultat de la suma de la imatge i la identitat. És a dir, és el fruit d'agregar la imatge percebuda pels *stakeholders* amb els valors que determinen el comportament de l'entitat (Capriotti: 2009: 96). D'aquesta manera, a diferència de la imatge, la reputació reflectiria les percepcions dels *stakeholders* interns i externs s'han creat de l'organització al llarg del temps.

Pel que fa a la rapidesa de la desconfiguració de la reputació Diermeier (2010: 220) apunta que dependrà de si el bon o mal comportament de l'organització està vinculat a aspectes centrals de l'organització i amb un alt nivell de detracció dels *stakeholders*.

2.3. Identificació de la relació entre la identitat, la imatge i la reputació.

L'anàlisi de les diferents definicions anteriorment presentades entorn als tres conceptes objecte d'aquest estudi des d'una perspectiva contraposada permet establir quina és la relació existent entre ells, així com determinar-ne les seves similituds i diferències. Aquesta contraposició també és útil per identificar quin paper juguen la identitat i la imatge en la configuració de la reputació.

Des de la perspectiva funcional lligada a l'àmbit del màrqueting i de la comunicació, així com el comportament organitzacional, l'eix treballador-client ha acaparat bona part de la investigació realitzada a l'hora d'establir els vincles entre els termes d'identitat (interna) i imatge (externa), especialment des de què en la darrera dècada l'estratègia de bona part de les organitzacions s'ha centrat en establir relacions de confiança amb els seus clients (Diermeier, 2011: xv-xvi).

Certament, i tal i com apunta Chun (2011: 66) existeixen evidències que els treballadors tenen una influència molt important sobre els clients. Aquest fet es posa de manifest, sobretot, en l'àmbit dels serveis, però també en d'altres entorns on les empreses "han passat de vendre productes a vendre solucions". (Diermeier, 2009: xv)

Des d'aquest punt de vista, segons De Cheratony (1999) les percepcions que tenen els treballadors de l'organització contribueixen a vincular la seva cultura amb la seva identitat i imatge, tot permetent gestionar-ne els buits existents (citats a Helm et al, 2011: 72).

D'aquesta manera, els valors, les creences i les pautes de conducta dels treballadors tindrien un impacte molt important sobre els clients a l'hora d'establir una relació amb una entitat, ja sigui a l'hora de comprar o no els productes o serveis que aquesta ofereix com en altres aspectes, tals com la seva recomanació a tercers. Existeixen investigacions en aquest espai que posen de manifest la vinculació d'unes percepcions

positives dels treballadors amb un increment de la satisfacció i fidelització dels clients (Chun, 2011: 66).

D'aquesta manera, des d'aquesta perspectiva, la vinculació entre els *stakeholders* interns i externs s'acaba erigint com la base per determinar la configuració d'una bona o mala reputació.

En aquest sentit, i seguint les investigacions més rellevants que des de la disciplina del màrqueting i la comunicació s'han realitzat entorn al fenomen reputacional, Brown et al. (2006: 100) sostenen que la identitat respondria a la qüestió “qui som com a organització?” i la reputació giraria entorn a les percepcions dels *stakeholders* externs de l'entitat. Per altra banda, la imatge representaria tant el que l'organització vol que pensin d'ella (imatge desitjada) com el que creu que realment es pensa d'ella (imatge construïda o real).

Si bé la identitat s'entén de forma similar des de les vessants del màrqueting i del comportament organitzacional, no succeeix el mateix amb l'àmbit de la reputació. Efectivament, des de les dues primeres vessants la imatge és un concepte operacional i tàctic gestionat per la pròpia companyia l'objectiu del qual és reflectir a l'exterior la imatge corporativa que es desitja projectar, així com comprendre el que la societat pensa d'ella.

En aquest sentit, l'important sota aquesta perspectiva seria conèixer com els clients prenen decisions entorn a les organitzacions amb les quals es relacionen, així com amb la seva oferta. D'aquesta manera, la imatge seria un actiu gestionat per l'organització que només inclouria la perspectiva dels *stakeholders* externs, menystenint la dels interns, que formarien part de la noció d'identitat corporativa.

D'altra manera, la reputació, com ja s'ha mencionat anteriorment, s'ha abordat des de diverses disciplines com la sociologia, el màrqueting i la comunicació, l'estratègia, el comportament organitzacional, les finances, entre d'altres. Com s'ha avançat, els autors més importants en aquest espai són Fombrun i Van Riel (1997: 10) que defensen una

integració de la identitat i la imatge en el marc de la reputació. Des d'aquesta perspectiva la identitat faria referència a les percepcions dels *stakeholders* interns de la entitat (Fombrun, 1996: 165; Brown et al., 2006: 102), i la imatge a la dels externs, essent la reputació la suma d'ambdós tipus de percepcions.

Més concretament, Fombrun (1996: 165) i Brown et al. (2006: 102) defineixen la identitat com el conjunt de valors, creences, principis i pautes de conducta que els treballadors (directius o no directius) associen amb la organització a la qual pertanyen. Sota aquest punt de vista, la perspectiva interna formaria part de la identitat, la qual incidiria en la formació de la reputació de la companyia.

Per la seva banda, la imatge vindria determinada pels *stakeholders* externs, sent la reputació la suma tant de les percepcions internes com de les externes. Des d'aquesta perspectiva estratègica de la reputació, molt més integral que la del màrqueting o el comportament organitzacional, la imatge seria el nexa d'unió entre la identitat i la reputació, donat que representaria la manera com els *stakeholders* processen la informació que reben de l'entitat i creen unes percepcions entorn al seu comportament i identitat, la qual cosa desembocaria, al llarg de temps, en una valoració reputacional.

Així mateix, es podria concloure que si bé des de la perspectiva operacional pròpia del màrqueting els *stakeholders* principals són els clients, les percepcions dels quals són controlables per l'organització (principalment des de les funcions de màrqueting i comunicació), la perspectiva estratègica pròpia de l'àrea de la reputació tant el *stakeholders* interns i externs tenen una importància fonamental, les percepcions dels quals no són gestionables per l'organització donat que es creen fruit de la valoració que aquests fan del seu comportament a llarg-termini. Així, aquesta darrera perspectiva és multidimensional i integral i, conseqüentment, reconeix que la reputació és un actiu que afecta a la totalitat de departaments i funcions de l'organització.

Taula 4. Diferències entre la identitat, la imatge i la reputació: la comprensió de la relació entre els 3 actius.

	Identitat	Imatge	Reputació
Qui la configura	<i>Stakeholders</i> interns	<i>Stakeholders</i> externs	<i>Stakeholders</i> interns i externs
Quan es configura	Llarg-termini	Curt-termini	Llarg-termini
Quan es desconfigura	No es desconfigura	Curt-termini	Depèn
On es configura	Dins organització	Fora organització	Dins i fora organització
Caràcter	Subjectiu, cognitiu i afectiu	Subjectiu (fonamentalment)	Subjectiu, cognitiu i afectiu
Dimensions	Unidimensional	Unidimensional	Multidimensional
Fonaments	Lideratge, estratègia comportament, estructura, accions, Imatge de l'organització	Comunicació de l'organització	Comportament de l'organització
Components	Cultura i Filosofia Corporativa	Identitat Corporativa	Identitat i Imatge corporatives
Unitat	Única	Múltiple (agregable)	Única

Font: Elaboració pròpia.

Malgrat que la reputació sempre inclourà el conjunt de percepcions internes i externes existents entorn a l'organització, cal pensar que un individu pot representar diferents *stakeholders* de l'organització alhora (per exemple, ser treballador i client, o client i inversor). Igualment, avui “les fronteres que separen l'àmbit intern i extern en una organització són massa estretes i estan profundament interrelacionades com per realitzar una distinció clara entre aquests espais” (Currás, 2010: 26). Aquest context porta a afirmar que cada cop serà més complexa la delimitació dels conceptes d'identitat, imatge i reputació.

2.4. Proposta de nova definició dels conceptes d'Identitat, Imatge i Reputació Corporativa

Un cop revisades les línies de pensament existents entorn a la noció d'identitat corporativa, els elements que la caracteritzen i la configuren, així com els aspectes que diferencien el terme de la noció d'imatge corporativa, en aquesta tesi es proposa redefinir el concepte com les percepcions que els *stakeholders* interns tenen d'una organització, configurades a partir d'elements cognitius, subjectius i afectius.

Aquestes percepcions es basarien en les qualitats genuïnes de l'entitat que estarien fonamentades en la seva personalitat i valors i que es reflectirien en el seu comportament, comunicació, estructura, cultura i estratègia. Aquest conjunt d'aspectes són els que diferenciarien a l'organització de la resta d'entitats i afectarien a tot allò que aquesta fa i comunica.

Per altra banda, després d'haver revisat les definicions de les corrents de pensament entorn als conceptes d'imatge i reputació i haver-ne analitzat les seves similituds i diferències, es proposa redefinir la imatge corporativa com les percepcions que els *stakeholders* externs tenen d'una organització, que són suficientment valorables amb atributs subjectius i que influeixen en la presa de decisions a curt-termini.

Aquesta definició considera que la imatge corporativa és el conjunt de percepcions que els diferents *stakeholders* externs tenen de l'entitat, que utilitzen per distingir-la i recordar-la. Aquestes percepcions poden configurar-se a partir d'elements subjectius i objectius, sent només necessària la subjectivitat per crear una imatge.

Aquesta avaluació s'associaria, a més, a les decisions que els diferents *stakeholders* prenen a curt-termini, donat que la imatge representaria la percepció més recent que es té de l'organització.

Així mateix, no es considera apropiat en aquest treball prendre les nocions d'imatge i reputació com a equivalents, donat que, com s'ha mencionat anteriorment, en

l'establiment d'una imatge els atributs subjectius sempre hi són presents i, de fet, es pot construir solament amb aquest tipus d'atributs, mentre que la reputació requereix, també, de cognitius i afectius, així com consistència en el comportament al llarg del temps (Schwaiger, 2004: 49-50).

Alhora, donat que la multidimensionalitat i diversitat d'actors que intervenen en la configuració de la reputació abasteix tant una perspectiva interna com externa de l'entitat es considera adequat redefinir la reputació com un fenomen actitudinal format per les percepcions que els *stakeholders* interns i externs tenen d'una organització, que són valorables amb atributs cognitius, subjectius i afectius i que influeixen en la presa de decisions a llarg-termini.

Per tant, la combinació d'elements afectius i cognitius du a què a l'hora d'avaluar la reputació, no només es considerin les percepcions subjectives entorn al comportament d'una organització, sinó també la disposició intrínseca envers aquests al llarg del temps.

III. Anàlisi de les metodologies d'amidament del fenomen reputacional

3.1. Introducció

Un cop definit el marc conceptual que delimita el significat dels termes d'identitat, imatge i reputació corporativa, i per tal d'acomplir els objectius fixats en aquesta segona fase d'investigació, s'han analitzat les dimensions i atributs que configuren les 5 metodologies d'amidament del fenomen reputacional objecte d'aquest treball, la qual cosa ha permès establir comparacions entre elles i assentar les bases per a la posterior creació d'un nou model *multistakeholder* per mesurar la reputació corporativa.

Alhora, els resultats obtinguts en aquesta anàlisi han aportat elements suficients per validar la hipòtesi plantejada en aquesta tesi, és a dir que per a la construcció de la reputació corporativa la imatge i la identitat tenen un paper fonamental. Conseqüentment, les metodologies d'anàlisi del fenomen reputacional han de tenir en compte aquests dos actius.

3.2. Anàlisi de les metodologies principals d'amidament del fenomen reputacional.

3.2.1. Fortune AMAC

a) Orígens del Fortune AMAC

La revista Fortune va ser publicada per primer cop pel Grup Editorial Time l'any 1930, només uns mesos després de la caiguda de la borsa de l'any 1929, quan l'economia dels EUA estava en plena crisi. La revista va ser publicada mensualment fins a l'any 2000, quan Time va decidir començar a publicar-la bimensualment. Avui, Fortune té una circulació de 850.000 exemplars i és considerada una de les revistes de negocis més importants als Estats Units, juntament amb la revista Forbes.

La revista Fortune és coneguda, principalment, pel rànquing d'amidament de la reputació corporativa anomenat Fortune AMAC⁷ (o Fortune 500), que va començar a ser gestat l'any 1955, quan la revista va decidir publicar un informe anual que incloïa un rànquing de les 500 companyies més grans als Estats Units, valorades pels seus ingressos bruts ajustat per impostos.

Aquest rànquing era el fruit d'una reunió editorial on els treballadors de la publicació van ser cridats a aportar idees per al desenvolupament futur de la revista en clau interna. Un editor va suggerir que seria útil per als treballadors crear una base de dades de les 500 empreses amb més èxit financer dels Estats Units. Per tant, inicialment la compilació no va ser concebuda per ésser publicada, sinó com un recurs col·lectiu per als periodistes i columnistes a l'hora de determinar quines eren les empreses sobre les quals valia la pena escriure.

El rànquing Fortune AMAC, des dels seus orígens i fins avui, es considera una representació de l'economia dels Estats Units, i els diferents rànquings dels diversos anys s'utilitzen per determinar els canvis que han tingut lloc a l'economia nord-

⁷ <http://money.cnn.com/magazines/fortune/>

americana o per predir-ne les tendències futures. Així mateix, el valor total generat per totes les empreses que configuren la llista és utilitzat per analitzar si l'economia d'aquest país està creixent, tant en el seu conjunt com a sectors específics.

Alhora, el Fortune AMAC representa el poder i la força de les empreses nord-americanes. La llista inclou noms coneguts com Coca-Cola, Wal-Mart i Home Depot, amb noves empreses que s'agreguen per reemplaçar a aquelles que han caigut de la llista cada any.

Tot i que la revista Fortune és bàsicament coneguda per la publicació del Fortune AMAC, també publica els rànquings Fortune 100 i 1000 amb la voluntat d'oferir una representació de l'economia nord-americana des de diferents punts de vista. Altres rànquings coneguts publicats per la revista Fortune són: "Les 100 millors companyies per treballar" i "Les 100 empreses més admirades".

Avui, el Fortune AMAC és la mesura més coneguda per amidar la reputació corporativa.

b) Funcionament

Per desenvolupar el Fortune AMAC, la revista Fortune realitza una enquesta anual. L'enquesta es du a terme a les 10 empreses amb més ingressos dins de cada sector econòmic dels Estats Units. Els qüestionaris s'envien a una mostra d'executius, directors i analistes financers de cada sector econòmic que tinguin un cert grau de coneixement de les empreses objecte de la valoració.

Els enquestats són entrevistats per via telefònica o per correu electrònic. Se'ls demana que diguin quines són, segons la seva opinió, les empreses líder del seu sector econòmic (només es permet avaluar el sector industrial al qual es pertany), i se'ls pregunta com qualificarien cadascuna d'aquestes empreses en cadascuna dels atributs que Fortune considera que configuren la reputació d'una empresa: 1) Innovació; 2) Qualitat de la direcció; 3) Valor de la inversió a llarg termini; 4) Responsabilitat amb la comunitat i

amb l'entorn; 5) Capacitat d'atraure, desenvolupar i conservar persones amb talent; 6) Qualitat dels productes o serveis; 7) Fortalesa financera; i 8) Ús adequat dels actius corporatius. Aquests atributs són qualificats pels enquestats en una escala d'1 a 10, sent 10 el valor més alt.

L'*Overall Reputation Score* (Puntuació de la Reputació Total) és la mitjana aritmètica de la puntuació dels atributs que les persones entrevistades proporcionen per a cada dimensió de la reputació.

Taula 5. Dimensions i atributs que configuren el Fortune AMAC Survey.

Dimensions	Atributs
Productes i serveis	Qualitat del producte o servei
Visió i lideratge	Innovació Qualitat de la gestió
Entorn de treball	Desenvolupament i manteniment del talent
Responsabilitat social i mediambiental	Responsabilitat amb la comunitat i amb l'entorn
Rendiment financer	Valor de la inversió a llarg-termini Solidesa financera Ús adequat dels actius corporatius

Font: Elaboració pròpia.

c) Crítiques a aquesta metodologia

Els dubtes sobre la validesa de la classificació de Fortune s'han plantejat de manera reiterada (Fryxell i Wang, 1994; Fombrun i Shanley, 1990; Bromley, 1993; Sobol et al, 1992) per diverses raons. En primer lloc, originàriament el desenvolupament del rànquing Fortune AMAC no va ser destinat a la investigació del fenomen reputacional (Deephouse, 2000), sinó simplement el de llistar les empreses més importants dels Estats Units des d'una perspectiva econòmica. Per aquest motiu, la definició de les dimensions que configuren la reputació del Fortune AMAC no gaudeixen d'una base contrastada empíricament.

En segon lloc, l'enquesta es limita a valorar la reputació des de la perspectiva de certs grups de *stakeholders* (directius d'empreses i analistes financers), tant en l'elaboració de l'enquesta com en la seva implementació, no tenint en compte, doncs, les percepcions d'altres grups que poden ser clau per a l'organització.

Alhora, encara que els directius i analistes financers solen ser persones informades, en moltes ocasions quan valoren les empreses més reputades no estan en disposició de comprovar si els factors reputacionals que els atribueixen existeixen en la realitat corporativa d'aquestes organitzacions.

Com s'ha vist anteriorment en el marc teòric d'aquest treball, les organitzacions poden ser vistes com un conjunt de relacions. La capacitat de l'entitat per establir bones relacions amb tots els *stakeholders* amb els qui es vincula li aporta molt valor. Alhora, la capacitat de gestionar les relacions amb els diferents *stakeholders* també és molt important perquè implica posar sobre la taula l'interès per totes les conseqüències que comportament organitzacional pot tenir en l'esfera pública.

D'aquesta manera, per una bona gestió de la reputació és fonamental articular el comportament i la comunicació corporativa a partir de la percepció obtinguda de tots els *stakeholders* d'una organització, generades a través d'una varietat de relacions i intercanvis (Doorley i Garcia, 2006:4), de les emocions que aquests senten amb l'empresa (Hall, 1992: 138), o de les creences col·lectives que existeixen en l'àmbit de l'organització sobre la identitat d'una empresa (Bromley, 2002: 319). I, en aquest sentit, el Fortune AMAC no incorpora aquesta visió *multistakeholder* inherent al concepte de reputació.

Alhora, l'evidència d'un esbiaix financer de les valoracions publicades al Fortune AMAC (Fombrun i Shanley, 1990: 245; Fryxell i Wang, 1994: 3-6) ha introduït ombres sobre els resultats del rànquing, i suggereix la possibilitat de relacions inconsistents entre la reputació corporativa i les mesures de responsabilitat i rendiment. El problema és que quatre de les vuit variables (inversió a llarg termini, solidesa financera, ús adequat dels actius corporatius i qualitat de la gestió) es refereixen, directa o

indirectament, al desenvolupament financer, mentre que atributs com la innovació o la responsabilitat social són mesurats per un sol atribut.

Així, en utilitzar l'anàlisi factorial s'evidencia que tots menys un atribut (responsabilitat amb la comunitat i l'entorn) estan directament influenciats segons les percepcions que tenen els enquestats sobre el rendiment de l'organització. Per tant, és pot concloure que aquesta metodologia es concentra bàsicament en la mesura de l'acompliment financer de les empreses (Schwaiger, 2004: 52-53).

3.2.2. Fortune WMAC

a) Orígens

L'índex WMAC⁸ de la revista Fortune té les seues orígens a l'any 1997 quan la publicació va voler extrapolar els seu conegut rànquing Fortune AMAC a totes les empreses del món.

Per tal d'elaborar aquest nou rànquing, la revista Fortune va decidir col·laborar amb la consultoria nord-americana Hay. Aquesta consultoria, a més, complementa la informació obtinguda al Fortune WMAC, amb la identificació de les millors pràctiques de les empreses que formen part del rànquing, la qual cosa permet determinar quins han estat els conductors que les han dut a ser les empreses més reputades a nivell global.

b) Funcionament

Per desenvolupar el Fortune WMAC es parteix de les 1000 empreses nord-americanes que formen part del rànquing Fortune 1000 i si afegeixen 500 empreses internacionals (que no siguin nord-americanes), així com les empreses estrangeres més importants que operen als Estats Units. Totes elles han de tenir una facturació superior als 10.000

⁸ <http://www.haygroup.com/ww/press/Details.aspx?ID=24631>.

milions de dòlars. En el Fortune WMAC es consideren 55 sectors industrials i 33 països, tot utilitzant una mostra finalment formada per prop de 670 empreses. L'enquesta es du a terme anualment via telefònica o per e-mail.

Com succeeix amb el Fortune AMAC, els qüestionaris s'envien a una mostra d'executius, directors d'empreses i analistes financers de cada sector econòmic amb l'objectiu de que hi hagi un nivell de familiaritat amb les empreses objecte de la valoració. Se'ls demana que diguin quines són, segons la seva opinió, les empreses líder del seu sector econòmic (només es permet avaluar el sector industrial al qual es pertany), i se'ls pregunta com qualificarien cadascuna d'aquestes empreses per cada un dels atributs definits. Aquests atributs són els mateixos que per al Fortune AMAC: 1) Innovació; 2) Qualitat de la direcció; 3) Valor de la inversió a llarg termini; 4) Responsabilitat amb la comunitat i amb l'entorn; 5) Capacitat d'atraure, desenvolupar i conservar persones amb talent; 6) Qualitat dels productes o serveis; 7) Fortalesa financera i 8) Ús adequat dels actius corporatius.

En relació amb el Fortune AMAC, el Fortune WMAC afegeix un nou atribut: 9) "Efectivitat de l'empresa en els negocis realitzats a nivell internacional". La totalitat d'atributs són qualificats pels enquestats, tot seguint els paràmetres del Fortune AMAC, en una escala d'1 a 10, sent 10 el valor més alt. Així, l'*Overall Reputation Score* (Puntuació de la Reputació Total) és la mitjana aritmètica de la puntuació dels atributs que les persones enquestades proporcionen en vuit escales d'10 punts cadascuna.

Taula 6. Atributs que conformen el Fortune WMAC Survey.

Dimensions	Atributs
Productes i serveis	Qualitat del producte o servei
Visió i lideratge	Innovació Qualitat de la gestió
Entorn de treball	Desenvolupament i manteniment del talent
Responsabilitat social i mediambiental	Responsabilitat amb la comunitat i amb l'entorn
Rendiment financer	Valor de la inversió a llarg-termini Solidesa financera Ús adequat dels actius corporatius Efectivitat de l'empresa en els negocis realitzats a nivell internacional.

Font: Elaboració pròpia.

c) Crítiques a aquesta metodologia

Les crítiques realitzades al Fortune AMAC són extrapolables al Fortune WMAC, donat que tant les dimensions, com els atributs i operacionalització del rànquing són pràcticament iguals.

En primer lloc, i tal i com succeeix amb el Fortune AMAC, ens trobem amb què l'enquesta utilitzada per Hay es limita a certs grups de *stakeholders* (directius i analistes financers), tant en l'elaboració de l'enquesta com en la seva implementació, sense tenir en compte les opinions que tenen els col·lectius restants, que poden ser peces clau per a l'organització (Fombrun, 1996; Fryxell i Wang, 1994). Alhora, encara que els directius i analistes financers solen ser persones informades, sovint quan valoren les empreses més reputades no poden comprovar si els elements reputacionals que els atorguen existeixen realment en organitzacions.

A la vegada, l'evidència d'un esbiaix financer de les valoracions publicades al Fortune WMAC suggereix, tal i com passa amb el Fortune AMAC, l'existència de relacions artificials entre la reputació corporativa i les mesures de responsabilitat social i rendiment financer.

El problema és que, de nou, 5 de les 9 variables (inversió a llarg termini, solidesa financera, ús adequat dels actius corporatius, qualitat de la gestió i efectivitat de l'empresa en els negocis realitzats a nivell internacional) es refereixen, directa o indirectament, al desenvolupament econòmic o financer de l'organització, mentre que dimensions com la qualitat o la responsabilitat són mesurades per un sol atribut (Schwaiger, 2004: 53).

Tal i com succeeix amb el Fortune AMAC, en usar l'anàlisi factorial s'evidencia que tots menys un atribut (responsabilitat amb la comunitat i l'entorn) estan directament influenciats segons les percepcions que tenen els enquestats sobre el rendiment de l'organització. Per tant, és pot concloure que aquesta metodologia també es concentra bàsicament en la mesura de l'acompliment financer de les empreses (Schwaiger, 2004: 53).

Cordeiro i Schwalbach (2000: 6-10) en examinar la base de dades utilitzada en la implementació d'aquesta metodologia, van posar de manifest que les desviacions estàndard dels 9 atributs són petites, les correlacions entre els atributs són més aviat altes i les correlacions entre els atributs i la Puntuació de la Reputació Total es troben, en la majoria de casos, al voltant de 0,9 o superior. Això fa suposar que les dimensions que configuren aquesta metodologia no estan suficientment operacionalitzades, així com poc definides, tot provocant que aquestes en prou feines es puguin discriminar entre elles.

Així mateix, en l'anàlisi del component principal es va posar de manifest que el factor amb un major pes era el corresponent a l'atribut "Valor com a inversió a llarg termini", tot tornant a posar en relleu que el component d'acompliment financer de l'organització té un pes molt més elevat que la resta. L'anàlisi de variància, per la seva banda, va mostrar que els valors esperats de la Puntuació de la Reputació Total difereixen per sector i país. Sembla, doncs, més indicat una anàlisi específica per a cada sector i país.

Una anàlisi de regressió lineal utilitzant la Puntuació de la Reputació Total com a variable dependent, així com diverses mesures de risc i rendiment com a variables independents, demostrava, també, la forta influència dels atributs vinculats al rendiment de les organitzacions sobre la Puntuació de la Reputació Total.

Per altra banda, resultats empírics addicionals referents a l'índex WMAC posen de manifest que la Puntuació de la Reputació Total depenia del rendiment del capital invertit, on segueix sense estar clara la causalitat (Roberts i Dowling, 1997, citat a Schwaiger 2004: 54). Finalment, Srivastava et al. (1997, citat a Schwaiger, 2004: 54) van demostrar que una Puntuació de la Reputació Total alta pot influenciar el valor d'una empresa, donat que modifica la percepció del risc per part dels inversors (Schwaiger, 2004: 54).

3.2.3. El Monitor Espanyol de Reputació Corporativa: Merco

a) Orígens

Sorgit l'any 1999 en el marc de la càtedra del Prof. Justo Villafañe a la Universitat Complutense de Madrid, i materialitzat gràcies a l'acord entre la consultoria en reputació corporativa Villafañe & Asociados, el grup de comunicació Vocento i l'empresa d'estudis de mercat Análisis e Investigación, el Monitor Empresarial de Reputació Corporativa⁹ (Merco) és un instrument d'avaluació reputacional similar al que publica Fortune als Estats Units (Fortune AMAC), però que s'encarrega de mesurar anualment la reputació de les empreses que operen a Espanya.

S'elaboren 6 altres rànquings Merco que mesuren la reputació en diferents àmbits com ara les millors empreses on treballar (mercoPersonas), els líders més prestigiosos (MercoLíderes), les millors marques financeres (mercoMarcas) i les millors ciutats per treballar, visitar, estudiar i fer negocis (mercoCiudad).

⁹ <http://www.merco.info/es/countries/4-es>

b) Funcionament

La visió de la reputació del Merco queda expressada a través del seu “Arbre de Variables”, que es pot observar a la taula següent:

Taula 7. Dimensions i atributs que configuren el Monitor Empresarial de Reputació Corporativa (Merco).

Dimensions	Atributs
Qualitat Productes i serveis	Valor de la marca Valor del producte Servei al client
Innovació	Inversions en I+D Renovació del portafoli de productes i serveis Nous canals
Reputació interna	Adequació de la cultura al projecte empresarial Qualitat de la vida laboral Avaluació i recompensa
Ètica i Responsabilitat social corporativa	Compromís amb la comunitat Responsabilitat social i medi ambiental
Dimensió global i presència internacional	Expansió internacional Aliances estratègiques Relació online amb els <i>stakeholders</i> (posicionament estratègic a Internet)
Rendiment econòmic-financer	Benefici comptable Rendibilitat Qualitat de la informació econòmica

Font: Elaboració pròpia.

Els criteris de selecció de les variables i el pes atorgat a cada una d'elles en l'Índex de Reputació Corporativa resultant, que constitueix la base per elaborar el rànquing definitiu del Merco, tenen una gran importància perquè aquí es tanca la visió sobre la reputació que el Monitor pretén implantar. El pes que es dona a cada dimensió és el resultat de la valoració que en fan els directius de les empreses que participen en el rànquing.

El Merco parteix d'una visió àmplia de la reputació, tot reunint com a dimensions (cadascuna de les 6 anteriors es descompon en 18 atributs) aquells factors empresarials

que podrien identificar-se amb els requisits imprescindibles per al lideratge reputacional segons la valoració dels directius de les empreses que hi participen.

Aquesta metodologia s'implementa en diverses etapes. La primera etapa consisteix en l'elaboració d'una gran enquesta d'opinió, per e-mail o correu postal, entre directius d'empreses que facturen més de 50 milions d'euros l'any. Els directius, en ser preguntats per les empreses que consideren més reputades, consignen el nom d'aquestes a l'enquesta, així com destaquen els dos factors reputacionals en funció dels quals aquestes gaudeixen d'aquesta consideració. Fins aquí no hi ha cap diferència respecte al que fa Fortune AMAC, ja que el resultat d'aquesta enquesta seria un rànquing d'imatge corporativa i no de reputació perquè, encara que els directius solen ser persones informades, en moltes ocasions quan seleccionen les empreses més reputades no estan en disposició de comprovar si els factors reputacionals que els atribueixen existeixen en la realitat corporativa d'aquestes organitzacions.

Per optimitzar els seus resultats i tractar de diferenciar imatge i reputació, el Merco inclou quatre avaluacions suplementàries: en primer lloc, i una vegada que els directius han respost a la pregunta de caràcter general sobre quines són les organitzacions més reputades en qualsevol sector d'activitat, són preguntats específicament per les dues empreses més reputades en el seu sector, ja que s'entén que aquí sí, en el propi sector, la informació de la qual un directiu disposa sobre els seus competidors és més que suficient per poder basar el seu judici sobre la reputació en fets sòlids. D'aquesta primera etapa en sorgeix un primer rànquing de les 90 empreses que seran valorades en les següents fases.

En la segona etapa es realitza una avaluació d'experts que pretén aportar el punt de vista de diversos agents externs amb capacitat per a: a) analitzar i valorar la reputació de les empreses avaluades, atès el seu coneixement expert sobre un o diversos factors clau per a la determinació de la reputació d'una empresa i, b) influir en l'opinió pública des del seu coneixement expert, amb el conseqüent impacte sobre la reputació de les organitzacions, més enllà del seu propi àmbit d'actuació.

En aquesta fase, les 90 empreses seleccionades són valorades per 5 grups d'experts: Analistes financers, Associacions de consumidors, ONG, Sindicats i Periodistes econòmics.

A aquests experts se'ls fa arribar, a través d'e-mail o correu postal, un qüestionari on se'ls demana que avaluin entre 0 i 100 punts les empreses del rànquing provisional. Aquesta valoració es refereix únicament a aquelles variables que constitueixen el seu principal àmbit d'especialització, que estan relacionades amb les dimensions avaluades pel Merco:

- *Analistes financers (Mostra: 130)*: Resultats econòmics i financers, Qualitat de la informació econòmica i Compromís amb la comunitat.
- *ONG (Mostra: 100)*: Ètica, Responsabilitat corporativa i Responsabilitat social i mediambiental.
- *Associacions de consumidors (Mostra: 100)*: Qualitat del producte-servei, Qualitat de l'oferta i Respecte als drets del consumidor.
- *Sindicats (Mostra: 100)*: Reputació interna i Qualitat laboral.
- *Periodistes econòmics (Mostra: 60)*: Ètica i Transparència informativa, Responsabilitat Corporativa i Accessibilitat.

Finalment, per conèixer quina és la puntuació de cada empresa, es calcula la valoració mitjana atorgada per tots els experts que l'han puntuat.

En tercer lloc, es realitza l'avaluació tècnica de les 90 primeres empreses que apareixen en el rànquing provisional, duta a terme per l'equip tècnic del Merco. Aquest equip es posa en contacte amb cada una de les empreses per concertar la realització d'un qüestionari *in situ*, així com la recopilació de la informació necessària per validar la

informació aportada al qüestionari. Addicionalment, els tècnics poden realitzar entrevistes personals per acabar de contrastar la informació aportada per l'empresa.

En quart lloc, es fa una valoració de la reputació de les empreses seleccionades per part de la societat i s'afegeix la valoració obtinguda al rànquing mercoPersonas amb l'objectiu de mesurar l'atractiu de les diferents empreses com a espais per treballar, tot partint en aquest cas, dels punts de vista d'una mostra de *stakeholders*: treballadors, estudiants universitaris, antics alumnes d'escoles de negoci, la població en general i directors de recursos humans.

Per últim, s'elabora la mitjana entre totes les avaluacions obtingudes constituint l'Índex de Reputació Corporativa, que és l'instrument sobre el qual es construeix el Merco que, finalment, és publicat.

c) Crítiques a aquesta metodologia

Tot i ser una de les metodologies més utilitzades a Espanya, aquesta presenta limitacions destacables, molt similars a les que presenten el Fortune AMAC i el Fortune WMAC, donat que el Merco s'ha creat sobre les seves bases.

Així, novament ens trobem amb un pes excessiu dels atributs vinculats a la "competència" de les empreses a l'hora de desenvolupar les seves activitats en detriment dels atributs afectius vinculats a la simpatia o identificació que genera l'organització entre els seus *stakeholders*. Conseqüentment, el rendiment de l'empresa té un pes preponderant en la realització del rànquing.

Alhora, tant en la determinació de les dimensions i atributs que configuren la reputació així com en la fase inicial de valoració - les enquestes als directius, que són les que acaben determinant el llistat d'empreses que a posteriori seran objecte de la resta d'avaluacions -, tan sols es té en compte la perspectiva dels directius de les empreses,

amb la qual cosa es desatén la perspectiva d'altres *stakeholders* que es relacionen amb l'organització.

D'aquesta manera, aquest primer llistat és exclusivament el resultat de les percepcions específiques d'un grup molt concret. Això es veu agreujat pel fet que es dóna el mateix pes als diferents *stakeholders*, independentment del sector on opera l'empresa.

Així mateix, tot i que s'intenta corregir aquest efecte amb les valoracions dels grups d'experts, faltaria considerar la valoració d'altres *stakeholders* importants com són els proveïdors o els reguladors, tots ells *stakeholders* clau per a empreses d'alguns sectors.

En aquest sentit, és qüestionable que els sindicats siguin representatius de la valoració dels *stakeholders* interns de l'organització (els treballadors), així com les associacions de consumidors ho siguin dels clients de les empreses que formen part de la llista. Altrament, s'atorga de nou un pes preponderant a la competència de l'empresa a través de considerar només els periodistes econòmics com a representants dels mitjans de comunicació.

3.2.4. Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) i del RepTrack.

a) Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ). Orígens

L'any 1998 el Reputation Institute va convidar a l'empresa d'investigació de mercats Harris Interactive a col·laborar amb dos grans acadèmics del fenomen reputacional, Charles Fombrun i Cees van Riel, en la creació d'un instrument estandarditzat que es pogués utilitzar per mesurar la reputació corporativa des d'una perspectiva *multistakeholder*.

L'objectiu era el de superar els dèficits que presentaven les metodologies existents, com el Fortune AMAC i WMAC, i tractar de mesurar amb més precisió la reputació

corporativa de tal manera que les empreses la poguessin gestionar. D'aquesta manera, existia la voluntat de crear un instrument que no només tingués en compte les percepcions d'un grup concret de *stakeholders* (generalment directius, inversors i analistes financers) com succeïa amb la resta de metodologies d'amidament d'aquest fenomen.

Inicialment, l'elaboració de la metodologia es va basar en enquestes a ciutadans de la societat en general a qui se'ls preguntava el nom de les empreses que els agradaven i respectaven i les empreses que no, així com quins eren els motius que els feien sentir així envers elles. L'anàlisi de les dades va demostrar que les persones enquestades justificaven els seus sentiments sobre les empreses en base a 20 atributs que es van agrupar en 6 dimensions, tot configurant el que actualment es coneix com Coeficient de Reputació Corporativa¹⁰ (CRQ).

Des de 1999, el Reputation Institute i Harris Interactive han estudiat la reputació de més de 200 empreses en base a enquestes a més de 100.000 persones i a més de 14 països utilitzant el Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ).

b) Funcionament del CRQ

El qüestionari sobre el que es basa el Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) a l'hora de mesurar la reputació consta de 20 atributs que s'estructuren en sis dimensions:

- 1) *Atractiu emocional.*
 - Tenir una bona opinió de l'empresa.
 - Admirar i respectar l'empresa.
 - Confiar en l'empresa.

- 2) *Productes i serveis.*

¹⁰ <http://www.harrisinteractive.com/>.

Estar pendent dels seus productes i serveis.

Desenvolupar productes i serveis innovadors.

Oferir productes i serveis d'alta qualitat.

Oferir productes i serveis amb una bona relació qualitat-preu.

3) *Rendiment financer.*

Tenir un historial de rendiment sòlid.

Semblar una inversió de baix risc.

Semblar una empresa amb perspectives de creixement futur sòlides.

Tendir a superar el rendiment dels seus competidors.

4) *Visió i lideratge.*

Tenir un excel·lent lideratge.

Tenir una visió clara del seu futur.

Reconèixer i aprofitar les oportunitats de mercat.

5) *Entorn del lloc de treball.*

Estar ben gestionada.

Semblar una bona empresa on treballar.

Semblar una empresa que té bons treballadors.

6) *Responsabilitat social.*

Donar suport a bones causes.

Ser una empresa responsable amb el medi ambient.

Mantenir alts estàndards en la manera de tractar les persones.

Taula 8. Dimensions i atributs que configuren el Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ).

Dimensions	Atributs
Atractiu emocional	Tinc bones sensacions sobre la companyia Admiro i respecto la companyia Confio en la companyia
Productes i serveis	Es preocupa dels seus productes i serveis Desenvolupa productes i serveis innovadors Ofereix productes i serveis d'alta qualitat Ofereix productes i servei que valen el costen
Visió i lideratge	Té un lideratge excel·lent Té una visió clara del futur Reconeix i aprofita les oportunitats del mercat
Entorn de treball	Està ben gestionada Sembla una bona companyia on treballar Sembla una companyia amb bons treballadors
Responsabilitat social i medi ambiental	Dóna suport a bones causes És una empresa responsable amb el medi ambient Tracta molt bé a les persones
Rendiment financer	Té grans beneficis Sembla tenir poc risc d'inversió Tendeix a superar als seus competidors Sembla una companyia amb unes perspectives de creixement futur altes

Font: Elaboració pròpia.

La mostra es desenvolupa en dues parts. En una primera fase es determinen les empreses, que són avaluades a través d'entrevistes telefòniques o a través d'una enquesta autoadministrada per correu electrònic. Aquestes es realitzen entre la població general i es demana que es valori la reputació que en general creuen que tenen aquestes.

En la segona fase, aquestes organitzacions són avaluades mitjançant qüestionaris *online*, on cal donar una puntuació, en una escala d'1 a 7 punts, als 20 atributs descrits anteriorment.

A efectes de mostratge, els investigadors utilitzen una base de dades que conté més de set milions d'adreces. Per al Quocient de Reputació de l'any 2000, es van enviar 26.000 qüestionaris, però no es menciona l'índex de retorn. Segons les corresponents pàgines web dels EUA, s'han realitzat estudis de reputació per sectors industrials. En

aquests estudis, no només es cobreixen les percepcions del públic general, sinó també dades procedents d'experts en mercats financers.

c) RepTrack.Orígens

El model RepTrack¹¹, creat per Charles Fombrun amb el recolzament del *Reputation Institute*, és un model genèric per amidar la reputació. Inicialment, els estudis anuals de la reputació corporativa que havia dut a terme aquest institut s'havien vehiculat a través del Coeficient de Reputació Corporativa (1999-2005), un instrument, que com s'ha apuntat anteriorment, va ser desenvolupat per Charles Fombrun i Cees van Riel, juntament amb Harris Interactive. En aquest sentit, el RepTrack apareix l'any 2006 com a actualització d'aquesta eina i és el resultat d'un estudi multinacional dut a terme pel Reputation Institute amb l'objectiu d'entendre com la reputació havia evolucionat al llarg de la dècada anterior.

D'aquesta manera, tot partint de les dimensions que configuraven el Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ), el RepTrack afegeix noves dimensions i atributs que reflecteixen nous elements afectius (els afectes que la societat té envers l'empresa), la comunicació corporativa i les iniciatives de l'empresa, la cobertura dels mitjans de comunicació i l'alineament dels treballadors amb l'estratègia de l'organització.

d) Funcionament del RepTrack

El RepTrack estructura el fenomen de la reputació en 7 dimensions: Govern, Oferta, Lideratge, Finances, Ciutadania, Treball i Innovació, que alhora es despleguen en diferents atributs.

¹¹ <http://www.reputationinstitute.com/advisory-services/reprtrak>.

Taula 9. Dimensions i atributs que configuren el RepTrack.

Dimensions	Atributs
Govern	No realitza un ús indegut del seu poder No s'involucra en negocis no ètics
Oferta	Qualitat de productes i serveis Garanteix els seus productes i serveis Relació qualitat-preu Orientació al client
Lideratge	Bona gestió Líders forts i respectats Visió clara del seu futur Potencial de creixement futur
Finances	Genera beneficis per als seus propietaris Bons resultats
Innovació	Adaptació fàcil al canvi Llançament regular de nous productes Impulsa als treballadors a generar noves idees
Treball	Paga als treballadors de manera justa Seguretat dels seus treballadors Bon lloc per a treballar
Ciutadania	Recolza causes socials Protegeix al medi ambient Contribueix al desenvolupament del país

Font: Elaboració pròpia.

Com es pot observar les dimensions del RepTrack coincideixen fonamentalment amb les del Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ), però substitueix la dimensió “Atractiu Emocional” per “Governança”, aspecte que faria referència a la transparència en la gestió més que no pas a la responsabilitat social, i que és un àmbit abordat per totes les metodologies analitzades.

Per arribar al desenvolupament del model RepTrack, primerament es va realitzar un anàlisi documental (*desk research*) que es va complementar amb entrevistes en profunditat a directius d'empreses i *focus groups* entre el públic en general, amb la finalitat de determinar un primer llistat d'atributs (41) associats a la noció de reputació.

Posteriorment, es va realitzar un pre-test quantitatiu *online* que va permetre obtenir un primer esborrany del model, constituït per 22 atributs. Finalment, es va realitzar un estudi de nominacions i una verificació del funcionament del model a diversos països que va permetre arribar al model de 7 dimensions i 21 atributs que configura aquesta metodologia a la pràctica.

Per a la implementació de la metodologia es parteix d'una mostra representativa del públic en general de cada país on s'aplica (Alemanya, Argentina, Austràlia, Brasil, Xile, Dinamarca, Espanya, Estats Units, França, Holanda, Itàlia, Mèxic, Noruega, Perú, Regne Unit, Suècia i Sud-àfrica). Cada entrevistat avalua 1, 2 o 3 empreses amb les quals està familiaritzat. La mostra està repartida de manera contínua durant tot l'any, de tal manera que s'acaba entrevistant a 36.000 persones als sis països en aquest període.

Els entrevistats avaluen a les empreses en funció dels atributs que configuren les 7 dimensions del model en una escala d'1 a 7 i, finalment, les puntuacions són ponderades, en base a un pes específic atorgat a cada atribut en el marc de la dimensió corresponent, i agregades per obtenir la puntuació del model.

Donat que els atributs individuals i les dimensions signifiquen coses diferents per als diferents *stakeholders* i es perceben de manera diferent en termes d'importància ponderada, el model pot determinar quins atributs i dimensions són clau en la construcció de la reputació del grup en qüestió, sempre i quan s'apliqui l'enquesta a una mostra representativa d'un grup de *stakeholders* concret. A la pràctica, però, per mesurar de manera general la reputació de l'empresa, el RepTrack acaba seguint el mètode d'enquesta al públic en general que s'ha apuntat anteriorment, no reflectint, conseqüentment, la diversitat de perspectives dels diferents *stakeholders*.

e) Crítiques al CRQ i del RepTrack.

Els dubtes sobre la bondat del RepTrack i del Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) són els mateixos, donat que són instruments molt semblants i que tenen els seus orígens en el professor Charles Fombrun.

Les crítiques s'han centrat en el fet que s'han desenvolupat amb un enfocament en el públic en general i, conseqüentment, existeixen dos problemes: en primer lloc, el públic en general pot no tenir un coneixement suficient d'una organització que el permeti tenir unes percepcions sobre les diverses dimensions de la reputació sobre les quals se'ls pregunta. Així mateix, per a la majoria d'empreses el seu *stakeholder* clau no és la societat en general. Com s'ha definit en aquest treball, la reputació és un concepte centrat en l'empresa, que està vinculat a la relació que una organització té amb els seus *stakeholders* interns i externs, com són els treballadors, els proveïdors, els clients, els inversors, els mitjans de comunicació, els reguladors o la societat civil. Conseqüentment, una reputació sòlida és desitjable perquè totes les organitzacions, en última instància, depenen directa o indirectament de "l'aprovació" de tots els *stakeholders* que incideixen i es veuen afectats per el comportament de l'organització.

D'aquesta manera, tant la definició de les dimensions i atributs que configuren la reputació d'una organització com la seva valoració haurien d'incorporar aquesta complexitat social que són inherents al concepte de reputació, així com tenir en compte l'impacte que les diferències sectorials o de mida de l'organització poden tenir sobre l'amidament de la reputació.

3.3. Comparació de les metodologies d'amidament de la Reputació.

Per procedir a analitzar i comparar les 5 metodologies objecte d'aquesta recerca s'ha creat una taula comparativa de les dimensions i els atributs que les configuren, així com del tipus de valoració (interna/externa) en què es basen, la qual cosa ens ha permès identificar cada atribut amb les nocions d'identitat o d'imatge corporativa, establir categories generals comunes i validar la hipòtesi de treball.

Taula 10: Tipus de valoració i referència de les dimensions i atributs de les 5 metodologies d'anàlisi del fenomen reputacional: Fortune AMAC, Fortune WMAC, Merco, CRQ i RepTrack.

Metodologia/ Dimensions	Atributs	Agent definidor dels atributs de la metodologia per tipologia de percepció de l'atribut	Tipus avaluació realitzada per les metodologies (com a league table general)	Referència
Fortune AMAC		Directius	Externa: Directius.	Imatge
Productes i serveis	<i>Qualitat del producte o servei</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Visió i lideratge	<i>Innovació</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Qualitat de la gestió</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Entorn de treball	<i>Desenvolupament i manteniment del talent</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Responsabilitat social i mediambiental	<i>Responsabilitat social</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Rendiment financer	<i>Valor de la inversió a llarg-termini</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Solidesa financera</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge

Taula 10: (continuació).

Metodologia/ Dimensions	Atributs	Agent definidor dels atributs de la metodologia per tipologia de percepció de l'atribut	Tipus avaluació realitzada per les metodologies (com a league table general)	Referència
Fortune WMAC		<i>Directius</i>	<i>Externa: Directius</i>	<i>Imatge</i>
Productes i serveis Visió i lideratge	<i>Qualitat del producte o servei</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Innovació</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Qualitat de la gestió</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Entorn de treball	<i>Desenvolupament i manteniment del talent</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Responsabilitat Social i Mediambiental Rendiment financer	<i>Responsabilitat social</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Valor de la inversió a llarg-termini</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Solidesa financera</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Efectivitat de l'empresa en els negocis realitzats a nivell internacional.</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge

Taula 10: (continuació).

Metodologia/ Dimensions	Atributs	Agent definidor dels atributs de la metodologia per tipologia de percepció de l'atribut	Tipus avaluació realitzada per les metodologies (com a league table general)	Referència
Merco		<i>Directius i experts¹². Avaluació tècnica posterior equip MERCO</i>	<i>Fonamentalment Externa: Mostra societat en general. Realització d'entrevistes a alguns grups de stakeholders.</i>	<i>Imatge</i>
Qualitat Productes i serveis	<i>Valor de la marca</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Valor del producte</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Servei al client</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Innovació	<i>Inversions en I+D</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Renovació del portafoli de productes i serveis</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Nous canals</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Reputació interna	<i>Adequació de la cultura al projecte empresarial</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Qualitat de la vida laboral</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Avaluació i recompensa</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Ètica i Responsabilitat social corporativa	<i>Compromís amb la comunitat</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Responsabilitat social i medi ambiental</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Dimensió global i presència internacional	<i>Expansió internacional</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Aliances estratègiques</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Relació online amb els stakeholders</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Rendiment econòmic-financer	<i>Benefici comptable</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Rendibilitat</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Qualitat de la informació econòmica</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge

¹² A cap de les metodologies s'especifica una definició "d'expert" ni quin és el seu criteri de selecció.

Taula 10: (continuació).

Metodologia/ Dimensions	Atributs	Agent definidor dels atributs de la metodologia per tipologia de percepció de l'atribut	Tipus avaluació realitzada per les metodologies (com a league table general)	Referència
CRQ		Directius i experts	Fonamentalment Externa: Mostra societat en general. Possibilitat d'aplicació a stakeholders específics.	Imatge
Atractiu emocional	<i>Tinc bones sensacions sobre la companyia</i>	<i>Afectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Admiro i respecto la companyia</i>	<i>Afectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Confio en la companyia</i>	<i>Afectiu</i>	Externa	Imatge
Productes i serveis	<i>Es preocupa dels seus productes i serveis</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Desenvolupa productes i serveis innovadors</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Ofereix productes i serveis d'alta qualitat</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Ofereix productes i servei que valen el costen</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Visió i lideratge	<i>Té un lideratge excel·lent</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Té una visió clara del futur</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Reconeix i aprofita les oportunitats del mercat</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Entorn de treball	<i>Està ben gestionada</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Sembla una bona companyia on treballar</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Sembla una companyia amb bons treballadors</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Responsabilitat social i medi ambiental	<i>Dóna suport a bones causes</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>És una empresa responsable medi ambientalment</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Tracta molt bé a les persones</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Rendiment financer	<i>Té grans beneficis</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Sembla tenir poc risc d'inversió</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Tendeix a superar als seus competidors</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Sembla una companyia amb unes perspectives de creixement futur altes</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge

Taula 10: (continuació).

Metodologia/ Dimensions	Atributs	Agent definidor dels atributs de la metodologia per tipologia de percepció de l'atribut	Tipus avaluació realitzada per les metodologies (com a league table general)	Referència
RepTrack		<i>Directius i experts</i>	<i>Fonamentalment Externa: Mostra societat en general. Possibilitat d'aplicació a stakeholders específics sota encàrrec de l'empresa.</i>	<i>Imatge</i>
Govern	<i>No realitza un ús indegut del seu poder</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>No s'invocla en negocis no ètics</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Oferta	<i>Qualitat de productes i serveis</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Garanteix els seus productes i serveis</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Relació qualitat-preu</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Orientació al client</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Lideratge	<i>Bona gestió</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Líders forts i respectats</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Visió clara del seu futur</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Potencial de creixement futur</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Finances	<i>Genera beneficis per als seus propietaris</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Bons resultats</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Innovació	<i>Adaptació fàcil al canvi</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Llançament regular de nous productes</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Impulsa als treballadors a generar noves idees</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Treball	<i>Paga als treballadors de manera justa</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Seguretat dels seus treballadors</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Bon lloc per a treballar</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
Ciutadania	<i>Recolza causes socials</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge
	<i>Protegeix al medi ambient</i>	<i>Cognitiu/subjectiu</i>	Externa	Imatge

Font: Elaboració pròpia.

L'anàlisi de la informació inclosa a la Taula 10 posa de manifest que la valoració que es realitza de les dimensions i els atributs que configuren les diverses metodologies estudiades correspon a la imatge corporativa. Això és degut a que, fonamentalment, aquestes eines només tenen en compte la valoració de les percepcions externes dels *stakeholders* de les organitzacions, tant en la seva construcció com en l'amidament d'aquest fenomen.

Aquesta preponderància de la valoració dels atributs des d'una perspectiva de la imatge porta a pensar que la valoració dels *stakeholders* interns de l'organització no té un pes tant important en les metodologies estudiades de cara a la configuració de la reputació. Alhora, la representació de la diversitat de *stakeholders* de l'organització tampoc es considerada rellevant per aquests instruments.

Conseqüentment, seria necessària la valoració dels diferents atributs per part dels *stakeholders* interns de l'organització (fent referència a la noció d'identitat corporativa tal i com s'ha definit en aquesta tesi), així com de la totalitat de *stakeholders* externs clau per poder considerar aquestes com a eines d'amidament real del fenomen reputacional tal i com s'entén en aquesta investigació.

Així mateix, s'observa una desatenció, com a mínim de manera explícita, dels aspectes afectius de la reputació tal i com s'ha definit el concepte en aquest treball. Aquest tipus d'aspectes tan sols són considerats com a dimensió per una de les metodologies estudiades: el Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ). Predominen, doncs, els aspectes cognitius i subjectius en la valoració efectuada. Alhora, donat que la valoració de la reputació realitzada per les metodologies estudiades en una primera fase és a nivell d'una mostra de societat en general, dependrà de les característiques de l'avaluador a l'hora de considerar si les percepcions expressades tenen un caràcter cognitiu o subjectiu.

A partir del treball de documentació i revisió bibliogràfica, així com l'anàlisi de la Taula 10, es pot observar que totes les eines actuals aquí analitzades es poden

estructurar en les següents grans categories, tot basant-nos en l'anàlisi de les dimensions (Schwaiger, 2004: 53):

- Atractiu emocional
- Característiques dels productes i serveis
- Visió i lideratge
- Context de treball
- Responsabilitat social i medi ambiental
- Rendiment econòmic-financer
- Transparència

D'altra banda, si correlacionem les dimensions que configuren aquestes metodologies amb els seus atributs corresponents, es poden identificar uns atributs comuns (Schwaiger, 2004: 58):

- Qualitat dels empleats.
- Qualitat dels quadres i directius.
- Resultats econòmics.
- Qualitat de productes i serveis.
- Lideratge en el mercat.
- Orientació als clients.
- Atractiu.
- Responsabilitat social i medi ambiental.
- Comportament ètic.
- Fiabilitat.
- Transparència.

Donat que, com es pot observar, moltes d'aquestes dimensions es solapen conceptualment, s'ha considerat agrupar-les en les 4 que planteja Schwaiger (2004: 62), a través de les quals estructura els diferents atributs:

1.- QUALITAT

Aquesta categoria s'associa a aspectes vinculats a:

- Qualitat dels empleats.
- Qualitat dels directius.
- Qualitat de productes i serveis.
- Orientació al client

2.- RENDIMENT

Aquesta categoria s'associa a aspectes vinculats a:

- Resultats
- Inversió
- Internacionalització
- Lideratge en el mercat

3.- ATRACTIU

Categoria que inclou aspectes vinculats a:

- Admiració.
- Confiança.
- Atractiu per a treballar a l'organització.

4.- RESPONSABILITAT

Aquesta categoria inclou aspectes vinculats a:

- Responsabilitat social i medi ambiental.
- Comportament ètic.
- Fiabilitat.
- Transparència

D'aquesta manera, es posa de manifest que no hi ha diferències substancials quant als atributs avaluats per les 5 metodologies d'amidament del fenomen reputacional analitzades en aquest treball i que, consegüentment, la divergència dels resultats obtinguts a través d'aquestes eines rauria en aspectes metodològics, com són:

- La tipologia i diversitat dels *stakeholders* enquestats: on trobem la confrontació entre la visió *unistakeholder* (Fortune AMAC, Fortune WMAC) i la visió parcialment *multistakeholder* (CRQ, Merco i RepTrack).
- El pes específic de cada dimensió en la metodologia corresponent (la preponderància del Rendiment al Fortune AMAC i Fortune WMAC, el Rendiment i la Qualitat al Merco, la de la Qualitat al CRQ i la Qualitat i la Responsabilitat al RepTrack).

3.4. Validació de la hipòtesi de treball

La delimitació dels conceptes de identitat, imatge i reputació realitzada en aquest treball constata que la reputació corporativa es configura a partir de la identitat (com els *stakeholders* interns perceben el comportament de l'organització) i la imatge (com els *stakeholders* externs perceben el comportament de l'organització). Però l'aplicació pràctica de les metodologies d'amidament del fenomen reputacional de referència la totalitat de les dimensions avaluades corresponen a la imatge corporativa.

Des d'aquesta perspectiva metodològica podríem dir, doncs, que realment avui és la imatge l'únic aspecte considerat en l'amidament de la reputació. Existeix doncs, un *gap* entre la teoria i l'aplicació pràctica (en forma d'amidament) del concepte,.

Efectivament, tal i com s'ha apuntat en la delimitació conceptual d'aquest treball la reputació és la suma de la identitat i de la imatge corporatives o, en d'altres paraules, la suma de les percepcions dels *stakeholders* interns i els externs de l'organització. Les metodologies analitzades menystenen completament les primeres, per la qual cosa la hipòtesi plantejada només es pot validar parcialment.

Considerar la perspectiva interna (identitat) i externa (imatge) de la reputació és fonamental, donat que per tenir una reputació favorable una entitat ha d'aconseguir un alineament entre ambdues. Cal pensar que es tracta de perspectives relacionades entre si (Hatch i Schultz, 2001, citat per De Roech et al. 2010: 12): davant el supòsit que els *stakeholders* interns i externs tinguessin diferents punts de vista de l'organització (per exemple, unes percepcions internes desfavorables i unes percepcions externes favorables en relació a la organització), les percepcions negatives podrien arribar a contaminar les positives (Carter & Deephouse, 1999, citat a Chun 2005: 95).

Ja que qualsevol diferència relacional (Hatch i Schultz, 2000, citat per Chun, 2005: 98) entre les perspectives interna i externa s'hauria de considerar un aspecte fonamental en

la gestió de la reputació, és necessària la incorporació d'ambdues perspectives en l'amidament del fenomen reputacional.

Aquest fet és, en última instància, el que impulsa a crear una nova metodologia per amidar la reputació corporativa que de manera efectiva inclogui les percepcions internes i externes de l'organització.

IV. Creació i disseny d'una nova metodologia *multistakeholder* per mesurar la Reputació Corporativa.

4.1. Introducció

L'objectiu final d'aquesta tesi és el de presentar un mètode *multistakeholder* per a la mesura de la reputació corporativa que millori els dèficits identificats en les metodologies existents a l'actualitat partint de la definició del concepte establert a l'apartat 2.5.

En base a aquesta definició i a l'anàlisi realitzat a la segona fase d'investigació es pot concloure que, per una banda, les metodologies actuals no interpreten la reputació com un constructe actitudinal, és a dir, que per amidar-la cal considerar tant factors cognitius i subjectius com emocionals. Per l'altra, es pot evidenciar que les metodologies actuals no consideren suficientment la reputació com el resultat de l'avaluació dels *stakeholders* interns i externs de l'organització.

Adicionalment, també es pot concloure que les metodologies actuals no determinen suficientment un pes específic per a cada categoria de *stakeholders* i dimensions de la reputació en funció del sector d'activitat (general) de l'organització, que afavoreixi l'establiment de comparatives inter i intra sectorials.

Conseqüentment, avui les metodologies existents per mesurar la reputació, si bé aporten una primera informació de valor a les organitzacions, no els proporcionen suficients elements per a la gestió de la reputació corporativa, de manera que aquestes puguin definir les accions més adequades per generar i fomentar una reputació positiva en funció al grup de *stakeholders* als qui es dirigeixen i els objectius estratègics que l'entitat vulgui assolir.

És per aquest motiu que el nou instrument que es planteja en aquesta tesi tracta d'enaltir els beneficis i cobrir part d'aquestes mancances i, més concretament, la

necessitat d'incorporar l'element *multistakeholder* en la construcció de la metodologia per amidar la reputació, així com incloure la vessant actitudinal.

4.2. Fases per a la creació de la nova metodologia.

La creació de la nova metodologia per amidar el fenomen reputacional ha constatat de dues fases. En primer lloc s'han realitzat nou entrevistes en profunditat a nou experts en la matèria de l'àmbit acadèmic i professional que, juntament amb la revisió bibliogràfica realitzada, han permès identificar les dimensions i atributs que han format part del nou model.

Amb les conclusions obtingudes d'aquestes entrevistes, i amb l'objectiu d'identificar i consensuar les dimensions, atributs i *stakeholders* rellevants per mesurar la reputació en el context espanyol, s'han explotat estadísticament i analitzat els resultats de les dues onades d'enquestes sobre la creació d'una nova metodologia *multistakeholder* per mesurar aquest fenomen.

4.2.1. Primera fase. Entrevistes en profunditat.

Per crear la nova metodologia, inicialment s'ha dut a terme una anàlisi de la documentació recollida en la primera fase de la recerca, que s'ha enriquit amb la informació complementària obtinguda a través d'entrevistes personals a un primer grup d'experts en la matèria constituït per representants d'empreses, acadèmics i consultors que treballen entorn al fenomen reputacional.

Com s'ha explicat a l'apartat de la metodologia d'aquest treball (vegeu apartat 1.6.), les entrevistes es varen realitzar entre els mesos de setembre i octubre de 2010. Es va sol·licitar als participants que mencionessin tots els aspectes que normalment associarien a la reputació corporativa per determinar si existien altres dimensions i/o atributs encara no coberts en les metodologies actuals.

Per aquest motiu, les entrevistes es van plantejar de manera entre semi-estructurada i estructurada donat que, inicialment, la idea era la de començar a validar aspectes concrets de l'etapa final del projecte.

D'aquesta primera ronda d'entrevistes es va poder observar que existeix un consens entre tots els entrevistats en el fet que la reputació és un tema important per a l'empresa. Aquest fet justifica la necessitat d'investigar en aquest espai. Així ho apunta l'entrevistat Jordi Fabà, quan diu que *“la reputació per a nosaltres és la Responsabilitat Corporativa, la marca, el tracte amb el client, el fet que l'edifici estigui net, que la línia oberta funcioni, que els empleats tinguin una qualitat... la reputació és el complement de tot allò que es subministra, es nodreix de tot el que l'entitat fa”*.

Amb tot, s'ha pogut observar que existeix una confusió en la comprensió i definició del concepte, tant a nivell teòric com pràctic. Tal i com apunta Ramon Guardia *“malauradament hi ha molta gent que no l'entén ni tan sols la sap definir”*, i afegeix *“jo crec que hi ha un gran lío, ... confusions i definicions... no constato res de nou, en la literatura i també parlant amb la gent... hi ha empreses que tenen clar el concepte i el concepte està assumit per l'organització... però això és l'excepció que confirma la regla”*. Aquest fet corrobora que la diversitat de disciplines que han abordat el fenomen reputacional, generalment desde perspectives no coincidents, dificulten la comprensió d'aquest fenomen, així com la capacitat de gestionar aquest actiu de manera efectiva. Aquest fet recolza un dels objectius principals d'aquest treball: el de delimitar conceptualment aquest constructe.

Existeix un consens en què la reputació fa referència al terreny de les percepcions i que cal objectivar-les d'alguna manera per convertir-les en una informació que sigui útil per la gestió diària de l'empresa. Aquest fet reflecteix, per una banda, el paper estratègic de la reputació entès com un element que afecta a totes les àrees de l'empresa. Per l'altra, que la reputació és un concepte viu que evoluciona amb el temps. Això fa necessari que qualsevol metodologia d'amidament del fenomen reputacional hagi d'actualitzar els seus atributs en funció dels canvis d'interessos del *stakeholders* al llarg del temps. D'aquesta manera, Josep M. Miró afirma que *“el concepte de reputació és més*

intangibles,... parles de moltes més dimensions de l'empresa. Aquest sistema de continuar incorporant totes les dimensions de l'empresa està contemplat, però s'ha de continuar ponderant en una eina de mesura i com portar això a la creació de valor.”.

Alhora, destaquen el component cognitiu de la reputació (experiència) per sobre dels subjectius i afectius en la seva mesura. Això posa de manifest que existeix una diferència substancial entre els conceptes de reputació i d'imatge, aspecte menystingut per les metodologies analitzades en aquest treball. Aquest fet, posa en relleu la necessitat d'identificar els *stakeholders* específics de cada organització en l'amidament del fenomen reputacional. Així, Ramon Guardia destaca: “Què té més valor l'experiència o el que diuen de tu? Molts mètodes encara estan més basats amb el que uns diuen de tu i no es basen en l'experiència, en com es relaciona una empresa amb les persones que es relacionen amb ella...”.

Igualment, associen la reputació a la noció de RSC (Responsabilitat Social Corporativa) i, especialment en el comportament ètic, que de fet fa referència a tan sols a un dels atributs que configuren una de les dimensions de la Reputació (Responsabilitat) definides per les metodologies actuals. Ramon Vila ho justifica afirmant que “*cada vegada estem en un món on tot ha de ser més transparent...*”. Aquest fet posa de manifest que efectivament la *responsabilitat* és una de les dimensions importants de la reputació que cal incorporar en el nou model. Amb tot, la consideració de la RSC com un aspecte vinculat però diferent al de la reputació, no només dificulta la gestió d'aquest darrer actiu d'una manera integral, sinó que dificulta que les empreses obtinguin els beneficis que, globalment, la reputació els pot aportar.

Per la seva banda, Beatriz Soler considera que la reputació és un concepte que es solapa amb el de marca corporativa, i ho afirma dient que “*suposo que conceptualment hi ha diferències, però jo des de la vessant pràctica, jo sóc molt poc ortodoxa i les definicions em posen molt nerviosa, jo lo que sé és que treballar la marca està absolutament lligat amb la reputació*”. És habitual la confusió entre la marca i la reputació, donat que ambdós són actius intangibles que es reflecteixen en les decisions diàries que prenen les

companyies i, consegüentment, les actuacions dels seus directius i treballadors poden tenir un impacte sobre ells.

Així mateix, ambdós actius en part es sustenten en la comunicació a l'hora de tractar d'incidir sobre les percepcions dels individus o col·lectius amb l'objectiu que considerin a l'organització i els seus productes o serveis de la manera adequada. Igualment, si bé fa uns anys una organització podia mantenir una distància amb els seus diferents *stakeholders* - per exemple, mantenir els clients al marge dels proveïdors o treballadors -, avui Internet en general i les xarxes socials en particular han potenciat la transparència, a través d'afavorir les comunicacions entre els diferents grups.

També s'ha pogut evidenciar que existeix un consens en el fet que la reputació s'ha d'abordar des d'una perspectiva *multistakeholder* i específica per a cada organització. Per tant, els rànquings com els que les metodologies estudiades plantegen no els són útils per a la gestió de la reputació corporativa. Així ho afirma Ignasi Fainé quan diu que *“acabo analitzant un a un, lo important és que jo doni informació que puguin utilitzar per a cada stakeholder en els departament implicats. A mi que em diguin que al Merco surti al número 4 o 5 o 15, què m'aporta això?. No m'aporta res, perquè en genèric jo no puc fer res”*.

El que interessa, doncs, és saber la reputació que té l'empresa per a cada grup de *stakeholders* de cara a proveir informació als departaments pertinents per la presa de decisions. En aquest sentit, Josep M. Mirmi manifesta que *“cal un mètode per treure conclusions operatives, el RepTrack és genèric, et fa foto de la societat en general i el nostre públic no és el públic en general...”*.

Tanmateix, estan d'acord en què existeixen temes estàndards lligats a la reputació que preocupen a qualsevol *stakeholder*, independentment del sector i mida de l'organització, la qual cosa posa de manifest la necessitat d'identificar tots aquests aspectes a través de considerar tots els individus o col·lectius amb els que es relacionen les organitzacions. Així ho referma José A. Lavado quan diu que *“hi ha grups d'interès estàndard i qüestions per a cada grup d'interès estàndard”*.

És important destacar que apareixen dubtes sobre com es configuren les mostres enquestades en les metodologies objecte de l'anàlisi, des de la perspectiva de si tant els grups d'experts com la societat en general considerada entenen bé el concepte de reputació, així com les seves dimensions, atributs i enunciat de les preguntes del qüestionari. Així ho manifesta Josep M. Miró quan afirma que és *“un tema que té interès a nivell de detall, ens hagués agradat saber la interpretació que fa la gent dels grans enunciat, fins i tot aquí hi ha variabilitat”*.

Es manifesta, també, la necessitat de considerar la diferència geogràfica que hi pugui haver entre les percepcions dels enquestats, especialment, entre països occidentals i orientals, element que cap metodologia encara no ha considerat. Això justifica que en aquest treball es desenvolupi específicament una metodologia per al context espanyol. Aplicar-la a d'altres països implicaria reproduir la metodologia aplicada (mètode Delphi) a cadascun d'ells, de cara a identificar si existeixen dimensions i atributs no considerats. La existència de diferències en les dimensions i atributs del fenomen reputacional podria dificultar la comparació de la reputació de les empreses que operen en diferents països.

Alhora, es manifesta la necessitat de considerar la reputació des de la perspectiva de la diversificació empresarial: moltes empreses tenen filials o d'altres entitats amb noms diferents a la matriu i, per tant, la valoració de la reputació ha de contemplar aquesta diversitat. Aquest aspecte, corrobora la necessitat de crear una metodologia *multistakeholder* per l'amidament del fenomen reputacional que incorpori a tots els *stakeholders* de totes les filials o companyies que configuren un grup empresarial. Així ho confirma Ignasi Fainé quan diu que *“Agbar no és Aigües de Barcelona, Agbar son 160 empreses d'aigua que hi ha arreu del món”*.

Finalment, alguns dels entrevistats destaquen la necessitat d'aplicar les metodologies d'amidament del fenomen reputacional a d'altres realitats empresarials com són les PIMES o els autònoms. I, així ho referma Ramon Vila quan diu que *“els instruments per gestionar la reputació son necessaris, però han de ser diferents per una gran empresa que per a una mitjana o un autònom”*.

4.2.2. Segona fase. Mètode Delphi

4.2.2.1. Resultats de la primera onada de consulta

La primera onada de la consulta es va adreçar a experts o responsables de reputació corporativa, en la seva majoria directius d'empresa vinculats als sectors d'activitat que es van incloure en l'anàlisi, concretament, els sectors bancari, turístic, tecnològic i l'alimentari, que han estat escollits pel gran pes que tenen sobre l'economia espanyola.

El mètode de recollida d'informació va ser un qüestionari *online* estructurat. A la primera onada aquest recollia un total de 42 ítems¹³ a valorar a partir d'una escala d'11 categories a més d'una pregunta oberta a cadascun dels blocs. Construït a partir de les investigacions realitzades per Schwaiger (2004), també incloïa nous ítems (atributs operacionalitzats en preguntes o afirmacions) sorgits de la revisió bibliogràfica realitzada, la redefinició plantejada del terme reputació i les conclusions obtingudes resultants de les entrevistes en profunditat, tots ells recollits a l'apartat 1.6. d'aquesta tesi.

4.2.2.1.1. Resultats de les preguntes d'escala

Cal destacar que 24 dels ítems han rebut valoracions mitjanes superiors a 8 punts sobre 10 (força o molt d'acord), la major part d'elles relacionades amb la necessitat de mesurar aspectes vinculats a la qualitat (8,2) i responsabilitat (8,2).

Pel que fa a la qualitat, els enquestats consideren que és necessari mesurar la valoració que es fa de la qualitat dels treballadors (8,1), dels productes i serveis (8,8) i de l'orientació al client (8,9), la capacitat de l'organització per complir els compromisos amb els diferents grups de la societat amb els quals interactua (8,9) i la capacitat de l'organització per preocupar-se pels interessos d'altres grups de la societat i no només pel dels seu clients (8,0).

¹³ Atribut operacionalitzat en una pregunta o afirmació.

En relació a la responsabilitat, els enquestats consideren que es necessari mesurar la valoració que es fa de la responsabilitat social de l'organització (8,7), el comportament ètic (8,8), la fiabilitat (8,3), la transparència (9,3), el comportament de l'organització amb diferents grups de la societat – com són els treballadors o els mitjans de comunicació– (8,9) i la percepció de legalitat que es té de l'organització (8,5).

També cal destacar que al bloc de definició dels *stakeholders* s'ha registrat un elevat nombre d'ítems amb valoracions mitjanes superiors a 8 punts sobre 10. Segons els enquestats, per conèixer la reputació corporativa d'una organització és necessari tenir en compte les valoracions que fan els clients i/o usuaris (9,1), els treballadors (no directius) (9,1), els proveïdors (8,6), els *partners* (socis) (8,1), els inversors (8,3) i els mitjans de comunicació (8,2).

En el sentit contrari, només un dels ítems ha rebut valoracions mitjanes inferiors a 3 sobre 10 (gens d'acord): per mesurar la reputació corporativa a Espanya tots els atributs tenen la mateixa importància (pes) (2,4).

De manera global, cal destacar que 21 dels ítems han assolit un Índex de Consens superior al 70% i per tant, es pot afirmar que hi ha un consens generalitzat a aquests ítems. Només una afirmació ha registrat un baix consens (Índex de Consens del 40%).

És important destacar que, el consens s'ha donat especialment als ítems relacionats amb la qualitat, el rendiment i la identificació dels *stakeholders* clau de l'organització. En aquest sentit, hi hagut consens en cinc dels sis ítems sobre els atributs vinculats a la qualitat: la qualitat dels càrrecs directius (72,2%), la qualitat dels treballadors/es (83,4%), la qualitat dels productes i/o serveis (88,9%), l'orientació al client de l'organització (88,9%) i el grau d'acompliment dels compromisos que l'organització té amb els grups de la societat amb qui interactua (88,8%).

Per la seva banda, al bloc de responsabilitat s'ha registrat consens en sis dels set ítems: la responsabilitat social de l'organització (77,8%), el comportament ètic (77,7%), la fiabilitat (77,8%), la transparència (94,4%), el comportament de l'organització amb els

diversos grups de la societat (88,9%) i la legalitat de l'empresa a l'hora d'operar (72,2%).

Pel que fa al bloc dels *stakeholders* s'ha registrat consens en quatre dels deu grups de *stakeholders* que es van proposar: els clients i/o usuaris (100%), els treballadors no directius (100%), els proveïdors (83,3%) i els inversors (72,2%).

En canvi, no hi ha hagut consens en cap dels ítems vinculats amb els aspectes generals per mesurar la reputació corporativa, encara que només s'ha registrat un consens inferior al 40% a un dels ítems: tots els *stakeholders* tenen percepcions o experiències directes sobre tots els atributs a analitzar per mesurar la reputació a Espanya (33,4%). Per la seva banda, en un punt intermedi es troben els ítems recollits als blocs que fan referència a les dimensions globals de la reputació, atractiu i rendiment.

Taula 11. Resum dels resultats relatius als ítems de les dimensions globals.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la qualitat	77,8 (8-10)	8,2	9,0	10,0
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la atractiu	55,6 (8-10)	6,9	7,0	5,0
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats al rendiment	61,2 (8-10)	8,2	8,0	10,0
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la responsabilitat	77,7 (8-10)	8,7	9,0	10,0

Font: Elaboració pròpia.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 12. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de qualitat.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels càrrecs directius	72,2 (8-10)	7,9	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels treballadors/res	83,4 (8-10)	8,1	8,0	7,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels productes i/o serveis	88,9 (8-10)	8,8	9,0	9,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la seva orientació al client	88,9 (8-10)	8,9	9,0	10,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització compleix els compromisos amb els diversos grups de la societat amb els que interactua	88,8 (8-10)	8,9	9,0	10,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització, a més de preocupar-se pels seus clients, dedica atenció a les preocupacions i necessitats d'altres grups de la societat	66,7 (8-10)	8,0	8,5	10,0

Font: Elaboració pròpia.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 13. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió d'atractiu.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'admiració	55,6 (5-7)	6,2	6,0	6,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la confiança	94,4 (8-10)	9,2	9,5	10,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'atractiu per treballar a l'organització	77,8 (8-10)	8,3	8,5	8,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'autenticitat (aspectes genuïns) de l'organització	77,8 (8-10)	8,3	8,5	8,0

Font: Elaboració pròpia.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 14. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de rendiment.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar els resultats de l'organització	83,4 (8-10)	8,5	9,0	8,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar la capacitat d'inversió de l'organització	61,1 (6-8)	7,3	7,0	7,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el potencial de creixement	61,1 (8-10)	7,6	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar la internacionalització	66,7 (6-8)	6,5	6,5	8,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el lideratge en el mercat	55,5 (7-9)	7,3	7,5	7,0

Font: Elaboració pròpia.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 15. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de responsabilitat.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat social de l'organització	77,8 (8-10)	8,7	9,0	10,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar el comportament ètic	77,7 (8-10)	8,8	9,0	10,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la fiabilitat	77,8 (7-9)	8,3	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la transparència	94,4 (8-10)	9,3	9,5	10,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar el comportament de l'organització amb els diversos grups de la societat	88,9 (8-10)	8,9	9,0	9,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la legitimitat que rep l'organització per operar al territori	55,6 (6-8)	7,1	7,0	6,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar si l'organització opera de manera legal	72,2 (8-10)	8,4	9,0	10,0

Font: Elaboració pròpia.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 16. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als *stakeholders*.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la població general	61,1 (6-8)	7,1	7,0	7,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats)	50,0 (5-7)	7,1	7,0	7,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels clients i/o usuaris	100,0 (8-10)	9,1	9,0	10,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels directius	55,6 (6-8)	7,4	7,5	7,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels treballadors (no directius)	100,0 (8-10)	9,1	9,0	9,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels proveïdors	83,3 (8-10)	8,6	8,5	8,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels partners (o socis)	66,7 (8-10)	8,1	8,0	8,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels inversors	72,2 (8-10)	8,3	8,5	9,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels activistes	55,5 (8-10)	7,9	8,0	7,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels mitjans de comunicació	61,1 (8-10)	8,1	8,0	7,0

Font: Elaboració pròpia.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 17. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als aspectes generals per mesurar la reputació corporativa.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC a Espanya són sempre els mateixos, independentment de la grandària de l'organització	44,5 (0-2)	3,2	3,0	0,0
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC a Espanya són sempre els mateixos, independentment del sector d'activitat de l'organització	44,5 (0-2)	3,3	3,0	0,0
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC són sempre els mateixos, independentment del país on es realitza l'anàlisi	50,0 (0-2)	3,4	2,5	0,0
Tots els <i>stakeholders</i> tenen percepcions o experiències directes sobre tots els atributs a analitzar per a mesurar la RC a Espanya	33,4 (7-9)	4,7	5,0	0,0
Per mesurar la RC a Espanya tots els atributs tenen la mateixa importància (pes)	61,1 (0-2)	2,4	2,0	0,0
Per mesurar la RC a Espanya les valoracions dels diversos grups d'interès tenen la mateixa importància	50,0 (0-2)	3,6	3,0	0,0

Font: Elaboració pròpia.

Nota: Índex de Consens superior al 70% Índex de Consens inferior al 40%

4.2.2.1.2. Resultats de les preguntes obertes

Al qüestionari s'inclouen set preguntes obertes, una per cada bloc. A cadascuna es demanaven propostes d'ítems que, segons l'entrevistat, ajudarien a mesurar amb major precisió la reputació. On s'han registrat més aportacions és al bloc de dimensions (33,3%) i al de rendibilitat (16,7%).

Taula 18. Aportació atributs a les preguntes obertes.

Ítem	(%) Sí
Afegiria alguna altra dimensió?	33,3
Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió de qualitat?	11,1
Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió d'atractiu?	11,1
Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió de rendibilitat?	16,7
Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió de responsabilitat?	11,1
Afegiria algun altre grup d'interès necessari per mesurar la RC?	5,6
Vol afegir alguna observació o comentari sobre la mesura de la RC a Espanya?	5,6

Font: Elaboració pròpia.

Taula 19. Observacions i comentaris segons el bloc.

Dimensions globals: Afegiria alguna altra dimensió?
Confiança
Transparència
Compromís
Serietat
Bon govern
Experiència oferta
Relacions laborals
Relació amb la comunitat
Fidelitat dels treballadors
Dimensió de qualitat: Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió de qualitat?
Qualitat amb els processos
Qualitat amb el medi ambient
Compromís amb els proveïdors que compleixen amb el medi ambient
Qualitat en les relacions amb els seus treballadors
Dimensió d'atractiu: Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió d'atractiu?
Els resultats econòmics
Atractiu pels proveïdors
La innovació

Taula 19. (continuació).

Dimensió de rendiment: Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió de rendiment?
Rendiment social i ambiental (no només econòmic)
Rendibilitat
Grau d'innovació
Dimensió de responsabilitat: Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió de responsabilitat?
Responsabilitat medi ambiental
Impacte en el medi ambient
Grups d'interès (stakeholders): Afegiria algun altre grup d'interès necessari per mesurar la RC?
La comunitat acadèmica
Els partits polítics
L'administració pública
Líders d'opinió
Institucions financeres
Aspectes generals per a mesurar la RC: Vol afegir alguna observació o comentari sobre la mesura de la RC a Espanya?
En el cas que l'empresa no cotitzi en borsa (o sigui filial estrangera) no tindrà inversors

Font: Elaboració pròpia.

4.2.2.1.3. Primeres conclusions

De la primera onada es van extreure algunes conclusions que van ajudar a dissenyar l'instrument de mesura de la segona onada. Algunes de les conclusions presents en aquest estadi de la investigació es detallen seguidament:

En primer lloc, es pot concloure que les dimensions de qualitat i de responsabilitat són les dimensions que més clarament identifiquen els entrevistats amb reputació corporativa. Davant d'aquest punt es va considerar interessant incloure en la segona onada un ítem que analitzés el pes (importància) que atribuïen els entrevistats a cadascuna d'aquestes dimensions segons sector d'activitat.

Alhora, cal destacar que la majoria d'atributs considerats per la investigació desenvolupada per Schwaiger (2004) són considerades importants per mesurar la reputació corporativa a Espanya. No obstant, existeixen altres atributs que cal tenir en consideració una vegada realitzat l'anàlisi, estadístic i teòric, de propostes dels experts.

En aquest sentit es considera oportú incloure en la segona onada els atributs i ítems recollits a la Taula 20.

Taula 20. Nous atributs i ítems a testar segons dimensions.

Dimensió de qualitat: Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió de qualitat?
Qualitat amb els processos <i>“Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l’organització és gestionada seguint criteris de qualitat”</i>
Dimensió d’atractiu: Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió d’atractiu?
L’atractiu per treballar amb l’organització per part dels partners, proveïdors, etc. <i>“Entre els atributs vinculats a l’atractiu és necessari valorar el atractiu de l’organització per a les partners, proveïdors, etc.”</i>
La fidelitat dels treballadors <i>“Entre els atributs vinculats a l’atractiu és necessari valorar la fidelitat dels seus treballadors”</i>
L’experiència oferta <i>“Entre els atributs vinculats a l’atractiu és necessari valorar l’experiència oferta per a l’organització en el seu sector d’activitat”</i>
Dimensió de rendiment: Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió de rendiment?
Rendiment social i ambiental (no només econòmic) <i>“Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar l’efecte de les activitats de responsabilitat social corporativa”</i>
Grau d’innovació <i>“Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el grau d’innovació”</i>
Dimensió de responsabilitat: Afegiria algun altre atribut per valorar la dimensió de responsabilitat?
(no s’han afegit atributs als presentats a la primera onada de consulta)
Grups d’interès (stakeholders): Afegiria algun altre grup d’interès necessari per mesurar la RC?
La comunitat acadèmica <i>“Per a mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la comunitat acadèmica”</i>
Les institucions financeres <i>“Per a mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de les institucions financeres”</i>
Els líders d’opinió <i>“Per a mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels líders d’opinió”</i>

Font: Elaboració pròpia.

En aquesta primera onada de consulta, es va arribar a conclusions basades en inferències i tendències. En aquest sentit, de l'anàlisi dels resultats es pot observar que hi ha una tendència al consens en relació a què “els *stakeholders* que s’han de considerar per mesurar la reputació a Espanya són sempre els mateixos, independentment de la grandària de l’organització” (44,5%). Aquesta observació va conduir a incloure en la segona onada una variable en la qual es demanava quins dels diferents *stakeholders* aportaven valor en l’anàlisi de la reputació segons la grandària de l’organització.

Així mateix, es va observar una tendència al consens en les afirmacions següents: “Els *stakeholders* que s’han de considerar per mesurar la reputació corporativa a Espanya són sempre els mateixos, independentment del sector d’activitat de l’organització” (50,0%) i “Per mesurar la reputació a Espanya les valoracions dels diversos *stakeholders* tenen la mateixa importància (clients, treballadors, etc.)” (50,0%). Aquesta darrera observació va conduir a incloure en la segona onada de consulta una nova variable, a través de la qual es demanava determinar la importància que tenien els diferents *stakeholders* en funció del sector d’activitat de l’organització

4.2.3. Tercera fase. Resultats de la segona onada de consulta

En la segona onada, a més del experts consultats a la primera ronda, es van afegir a l'estudi altres col·lectius per a què aportessin la visió de la diversitat de *stakeholders* d'una empresa, no considerats en les metodologies de mesura de la reputació corporativa actuals.

Així, es va incloure a la consulta la valoració de treballadors, proveïdors, socis, inversors, administració pública, sindicats i mitjans de comunicació. D'aquesta manera es complementa la visió aportada pels experts amb la dels diferents grups de *stakeholders* amb què es relaciona una organització.

Com en la primera ronda, el mètode de recollida d'informació utilitzat va ser un qüestionari *online* estructurat.

4.2.3.1. Resultats de la consulta a experts

4.2.3.1.1. Resultats de les preguntes d'escala, categòriques i dicotòmiques

Si bé a la primera onada, de les afirmacions analitzades amb escales d'11 categories, 21 van assolir un Índex de Consens igual o superior al 70%, a la segona onada s'ha assolit el consens en 7 preguntes més, de manera que en total hi ha consens en 28 ítems d'un total de 52 amb resposta d'escala.

El consens, en la segona onada, s'ha donat especialment en els ítems relacionats amb les dimensions globals de la reputació corporativa i als ítems vinculats a la dimensió de rendiment. Ha existit consens en els dos ítems vinculats al bloc de dimensió global, que no van assolir consens a la primera onada: la dimensió de l'atractiu (77,7%) i la dimensió del rendiment (77,7%).

Pel que fa a la dimensió de rendiment, es va assolir consens en dos ítems, els dos proposats pels entrevistats a la primera onada: el grau d'innovació (88,8%) i l'efecte de

les activitats de responsabilitat social sobre els resultats de l'organització (88,8%). També cal destacar que, mentre que a la primera onada hi havia 1 ítem amb un Índex de Consens igual o inferior al 40%, a la segona onada no n'apareix cap.

Pel que fa als ítems analitzats amb respostes categòriques i dicotòmiques, i exclusius de la segona onada, en 51 ítems es va assolir un Índex de Consens igual o superior al 70% d'un total de 107 ítems amb resposta categòrica.

A les taules següents es presenta un resum amb els resultats obtinguts a les respostes d'escala de la segona onada de consulta realitzada.

Taula 21. Resum dels resultats relatius als ítems de les dimensions globals.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la qualitat	77,8 (8-10)	8,2	9,0	10,0
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la atractiu	77,7 (6-8)	7,8	8,0	8,0
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la rendiment	77,7 (8-10)	8,4	8,0	10,0
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la responsabilitat	77,7 (8-10)	8,7	9,0	10,0
Per mesurar la RC a Espanya les diferents dimensions d'aquesta (qualitat, responsabilitat, atractiu i rendiment) tenen la mateixa importància, independentment del sector d'activitat en el que opera l'empresa*	55,5 (6-8)	4,7	6,0	6,0

Font: Elaboració pròpia.

*Ítem afegit en la segona onada. Els estadístics dels ítems consensuats durant la primera onada fa referència als valors d'aquesta.

Nota: Índex de Consens superior al 70% assolit a la primera onada Índex de Consens superior al 70%

Taula 22. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de qualitat

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels càrrecs directius	72,2 (8-10)	7,9	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels treballadors/res	83,4 (8-10)	8,1	8,0	7,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels productes i/o serveis	88,9 (8-10)	8,8	9,0	9,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la seva orientació al client	88,9 (8-10)	8,9	9,0	10,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització compleix els compromisos amb els diversos grups de la societat amb els que interactua	88,8 (8-10)	8,9	9,0	10,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització, a més de preocupar-se pels seus clients, dedica atenció a les preocupacions i necessitats d'altres grups de la societat	66,6 (8-10)	8,2	8,0	7,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització es gestiona seguint criteris de qualitat*	88,8 (8-10)	8,5	9,0	9,0

Font: Elaboració pròpia.

*Ítem afegit en la segona onada. Els estadístics dels ítems consensuats durant la primera onada fa referència als valors d'aquesta.

Nota: Índex de Consens superior al 70% assolit a la primera onada Índex de Consens superior al 70%

Taula 23. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió d'atractiu.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'admiració	66,6 (6-8)	7,1	7,0	6,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la confiança	94,4 (8-10)	9,2	9,5	10,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'atractiu per treballar a l'organització	77,8 (8-10)	8,3	8,5	8,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'autenticitat (aspectes genuïns) de l'organització	77,8 (8-10)	8,3	8,5	8,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'atractiu de l'organització per a els partners, proveïdors, etc.*	77,7 (7-9)	7,8	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'experiència oferta per l'organització en el seu sector d'activitat*	55,5 (5-7)	6,4	6,0	5,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la fidelitat dels treballadors	66,6 (7-9)	7,0	7,0	6,0

Font: Elaboració pròpia.

*Ítem afegit en la segona onada. Els estadístics dels ítems consensuats durant la primera onada fa referència als valors d'aquesta.

Nota: Índex de Consens superior al 70% assolit a la primera onada Índex de Consens superior al 70% assolit a la primera onada

Taula 24. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de rendiment.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar els resultats de l'organització	83,4 (8-10)	8,5	9,0	8,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar la capacitat d'inversió de l'organització	55,5 (8-10)	7,2	8,0	5,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el potencial de creixement	66,6 (8-10)	7,8	8,0	5,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar la internacionalització	55,5 (6-8)	6,9	7,0	5,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el lideratge en el mercat	55,5 (6-8)	6,6	7,0	8,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el grau d'innovació*	88,8 (7-9)	7,9	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar l'efecte de les activitats de responsabilitat social*	88,8 (6-8)	6,8	7,0	7,0

Font: Elaboració pròpia.

*Ítem afegit en la segona onada. Els estadístics dels ítems consensuats durant la primera onada fa referència als valors d'aquesta.

Nota: Índex de Consens superior al 70% assolit a la primera onada Índex de Consens superior al 70%

Taula 25. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de responsabilitat.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar la responsabilitat social de l'organització	77,8 (8-10)	8,7	9,0	10,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar el comportament ètic	77,7 (8-10)	8,8	9,0	10,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar la fiabilitat	77,8 (7-9)	8,3	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar la transparència	94,4 (8-10)	9,3	9,5	10,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar el comportament de l'organització amb els diversos grups de la societat (treballadors, mitjans de comunicació, etc.).	88,9 (8-10)	8,9	9,0	9,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la legitimitat que rep l'organització per operar al territori	55,5 (6-8)	6,8	7,0	6,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar si l'organització opera de manera legal	72,2 (8-10)	8,4	9,0	10,0

Font: Elaboració pròpia.

*Ítem afegit en la segona onada. Els estadístics dels ítems consensuats durant la primera onada fa referència als valors d'aquesta.

Nota: Índex de Consens superior al 70% assolit a la primera onada Índex de Consens superior al 70%

Taula 26. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als *stakeholders*.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la població general	55,5 (6-8)	7,3	7,0	7,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats)	55,5 (5-7)	6,8	7,0	5,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels clients i/o usuaris	100,0 (8-10)	9,1	9,0	10,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels directius	55,5 (6-8)	7,0	7,0	7,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels treballadors (no directius)	100,0 (8-10)	9,1	9,0	9,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels proveïdors	83,3 (8-10)	8,6	8,5	8,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels partners (o socis)	66,6 (8-10)	8,2	8,0	7,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels inversors	72,2 (8-10)	8,3	8,5	9,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels activistes (ONG, associacions, etc.)	55,5 (8-10)	7,8	8,0	7,0

Nota: Índex de Consens superior al 70% assolit a la primera onada Índex de Consens superior al 70%

Taula 26. (continuació).

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la comunitat acadèmica*	55,5 (5-7)	6,4	6,0	5,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de les institucions financeres*	55,5 (8-10)	7,1	8,0	9,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels líders d'opinió*	77,7 (8-10)	8,3	8,0	8,0

Font: Elaboració pròpia.

**Ítem afegit en la segona onada. Els estadístics dels ítems consensuats durant la primera onada fa referència als valors d'aquesta.*

Nota: Índex de Consens superior al 70% assolit a la primera onada Índex de Consens superior al 70%

Taula 27. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als aspectes generals per mesurar la reputació corporativa.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC a Espanya són sempre els mateixos, independentment de la grandària de l'organització	66,6 (0-2)	2,2	2,0	0,0
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC a Espanya són sempre els mateixos, independentment del sector d'activitat de l'organització	66,6 (0-2)	2,2	1,0	0,0
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC són sempre els mateixos, independentment del país on es realitza l'anàlisi	66,6 (0-2)	2,3	1,0	0,0
Tots els <i>stakeholders</i> tenen percepcions o experiències directes sobre tots els atributs a analitzar per mesurar la RC a Espanya	55,5 (0-2)	3,1	2,0	0,0
Per mesurar la RC a Espanya tots els atributs tenen la mateixa importància (pes)	55,5 (0-2)	3,1	2,0	0,0
Per mesurar la RC a Espanya les valoracions dels diversos <i>stakeholders</i> tenen la mateixa importància (clients, treballadors, etc.)	66,6 (0-2)	2,9	2,0	0,0

Font: Elaboració pròpia.

Nota: Índex de Consens superior al 70% assolit a la primera onada Índex de Consens superior al 70%

Per la seva banda, a les taules següents es presenta el resum dels resultats corresponents a les respostes categòriques i dicotòmiques de la segona onada:

Taula 28. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascuna de les dimensions segons sector d'activitat.

Ítem	Consens (%)			
	Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, la qualitat, té una importància...	77,8 (alt)	77,8 (alt)	71,4 (alt)	85,7 (alt)
Per mesurar la RC, la responsabilitat, té una importància...	33,3 (alt, mitjà i baix)	57,1 (mitjà)	42,9 (alt)	71,4 (alt)
Per mesurar la RC, l'atractiu, té una importància...	44,4 (alt i mitjà)	57,1 (mitjà)	42,9 (mitjà)	42,9 (mitjà)
Per mesurar la RC, el rendiment, té una importància...	44,4 (alt i mitjà)	57,1 (mitjà)	71,4 (alt)	57,1 (mitjà)

Font: Elaboració pròpia.

Nota: Índex de Consens superior al 70% Índex de Consens inferior al 40%

Taula 29. Resum dels resultats relatius als *stakeholders* segons el mida de l'organització.

Ítem	Consens (%)		
	Petita	Mitjana	Gran
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la població general, en el cas de les organitzacions...	88,9 (no)	77,8 (no)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats), en el cas de les organitzacions...	77,8 (no)	66,7 (sí)	77,8 (no)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels clients i/o usuaris, en el cas de les organitzacions...	100,0 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels directius, en el cas de les organitzacions...	55,6 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels treballadors (no directius), en el cas de les organitzacions...	100,0 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels proveïdors, en el cas de les organitzacions...	77,8 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels partners (o socis), en el cas de les organitzacions...	66,7 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels inversors	66,7 (no)	55,6 (no)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels activistes (ONG, associacions), en el cas de les organitzacions...	88,9 (no)	55,6 (sí)	88,9 (sí)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 29. (continuació).

Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels mitjans de comunicació, en el cas de les organitzacions...	77,8 (no)	77,8 (sí)	100,0 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la comunitat acadèmica, en el cas de les organitzacions...	77,8 (no)	55,6 (no)	100,0 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de les institucions financeres, en el cas de les organitzacions...	77,8 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels líders d'opinió, en el cas de les organitzacions...	77,8 (no)	77,8 (sí)	100,0 (sí)

Font: Elaboració pròpia

**Pregunta exclusiva de la segona onada.*

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 30. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascun dels *stakeholders* segons sector d'activitat.

Ítem	Consens (%)			
	Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, les valoracions de la població general, tenen una importància...	55,6 (alt)	87,5 (alt)	62,5 (alt)	87,5 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats), tenen una importància...	44,4 (alt)	62,5 (mitjà)	75,0 (alt)	62,5 (alt)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels clients i/o usuaris...	77,8 (alt)	87,5 (alt)	75,0 (alt)	87,5 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels directius, tenen una importància...	66,7 (alt)	50,0 (alt)	62,5 (alt)	50,0 (alt)
Per mesurar la R, les valoracions dels treballadors (no directius), tenen una importància	55,6 (alt)	62,5 (alt)	62,5 (alt)	62,5 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels proveïdors, tenen una importància...	44,4 (alt i mitjà)	50,0 (alt)	37,5 (alt i mitjà)	50,0 (alt i mitjà)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 30. (continuació).

Ítem	Consens (%)			
	Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, les valoracions dels partners (o socis), tenen una importància...	77,8 (alt)	62,5 (alt)	62,5 (alt)	62,5 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels inversors, tenen una importància...	66,7 (alt)	75,0 (alt)	75,0 (alt)	87,5 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels activistes (ONG, associacions, etc.), tenen una importància...	44,4 (mitjà)	50,0 (mitjà)	37,5 (alt i mitjà)	62,5 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels mitjans de comunicació, tenen una importància...	44,4 (mitjà)	62,5 (alt)	50,0 (alt)	50,0 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions de la comunitat acadèmica, tenen una importància...	44,4 (alt)	50,0 (mitjà)	50,0 (alt)	62,5 (mitjà)
Per mesurar la RC, les valoracions de les institucions financeres, tenen una importància...	44,4 (mitjà)	37,5 (alt i baix)	50,0 (alt)	37,5 (alt i baix)
Per mesurar la RC, les valoracions dels líders d'opinió, tenen una importància...	88,9 (alt)	62,5 (alt)	75,0 (alt)	62,5 (alt)

Font: Elaboració pròpia.

*Pregunta exclusiva de la segona onada. Aquells ítems en els que es mostra més d'una categoria es deu a que les respostes s'han distribuït en les mateixa proporció entre les categories mostrades.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

4.2.2.2.1.2. Justificacions de la manca de consens.

El qüestionari de la segona onda incloïa un apartat on els experts se'ls demanava que expliquessin les raons per les quals no estaven d'acord amb la resposta de la majoria del grup. Les principals justificacions de les persones participants per decidir no situar-se en la mateixa postura que ha adoptat la majoria del grup en aquelles preguntes en què no s'havia assolit un consens del 70%, organitzades per dimensions, són les següents:

a) Dimensió de qualitat

Enunciat: “Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització, a més de preocupar-se pels seus clients, dedica atenció a les preocupacions i necessitats d'altres grups de la societat”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 66,6%, no obstant això, cap dels participants va argumentar cap raó per la qual no havien adoptat la mateixa postura que la majoria del grup.

b) Dimensió d'atractiu

Enunciat: “Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'admiració envers l'organització”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 66,6%. La raó per la qual no s'ha assolit un major consens (70%) en aquest ítem és la forta associació detectada entre la dimensió “atractiu” i l'atribut “admiració”.

d) Dimensió de rendiment

Enunciat: “Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar la capacitat d’inversió de l’organització”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 55,5%. La raó per la qual no s’ha assolit un major consens (70%) és la presència de la paraula “capacitat”: no tothom entén que la capacitat d’inversió, s’acabi traduïnt en una inversió efectiva. No obstant això, sí que es detecta un cert consens a l’hora de pensar que la inversió repercuteix en un major rendiment.

Enunciat: “Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el potencial de creixement”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 66,6%. La raó per la qual no s’ha assolit un major consens (70%) és que no existeix la visió compartida de què el potencial de creixement estigui directament associat al rendiment. Algunes observacions realitzades pels enquestats en aquest sentit foren que “el potencial de creixement també pot estar afectat per factors aliens al rendiment” i que “no tots els models de rendiment eficient van associats a potencial de creixement”.

Enunciat: “Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar la internacionalització”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 55,5%. La raó per la qual no s’ha assolit un major consens (70%) és l’existència de visions divergents, per una banda, hi ha qui valora que l’expansió no està directament associada a rendiment o que l’expansió no té per què ser internacional i, per altra banda, hi ha qui valora que l’expansió internacional és fonamental en aquests temps. Així ho destaquen alguns enquestats, dient que “sí, però tampoc és definitiu, el mercat nacional també és expansió”; “no tots els models de

rendiment eficient van associats al potencial de creixement”; i “és vital en els nostres temps”.

Enunciat: “Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el lideratge en el mercat”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 55,5%. La raó per la qual no s’ha assolit un major consens (70%) és perquè un dels grups participants presenta un cert grau d’acord amb l’afirmació (grau d’acord entre el 6 i el 8), mentre que un altre grup valora que el lideratge en el mercat està associat a aspectes independents a la reputació de l’organització, com per exemple, el cicle de vida de la indústria o el sector de pertinença de l’organització.

D’aquesta manera, alguns enquestats apunten que “vincular el rendiment al lideratge em sembla massa atrevit”; que lideratge i rendiment “són factors independents que depenen de l’etapa de vida del cicle de la indústria analitzada”; o que “es pot ser molt eficient i reputat i no ser líder del mercat, en alguns sectors el concepte lideratge del mercat no té gaire sentit”.

e) Dimensió de responsabilitat

Enunciat: “Entre els atributs vinculats a la responsabilitat és necessari valorar la legitimitat de l’organització per operar en el territori”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 55,5%. La raó per la qual no s’ha assolit un major consens (70%) és l’existència de postures enfrontades. D’una banda, hi ha qui valora la legitimitat com a atribut rellevant de la responsabilitat i, de l’altra, hi ha qui assenyala que tenir legitimitat no garanteix responsabilitat per part de l’organització. Així s’observa en comentaris com que “la legitimitat d’actuació en una comunitat és un principi fonamental de responsabilitat”; que “són factors excloents”; que “no legitimitat

implica falta de responsabilitat”; que “el compliment de la normativa legal és el *bottom line* d’aquest aspecte”; o que la “legitimitat no és segur de res”.

f) Consultes entorn al concepte de stakeholder

Enunciat: “Per mesurar la reputació corporativa és necessari conèixer les valoracions de la població general”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 55,5%. La raó per la qual no s’ha assolit un major consens (70%) és que les persones que van valorar aquesta afirmació no han estat disposades a reduir el seu grau d’acord cap a valors més baixos, assenyalant que la població general és un col·lectiu clau dins de l’anàlisi de reputació.

D’aquesta manera els enquestats manifesten que “és necessari mesurar l’opinió de tots els grups d’interès per mesurar la reputació”; que “la reputació és la suma de la valoració de tots els públics que coneixen la empresa en major o menor grau, la població general, entenent tota la població sigui client o no”; o que “la reputació d’una entitat es basa en el que es pensa de nosaltres per part de tot el món”.

Enunciat: “Per mesurar la reputació és necessari conèixer les valoracions dels agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats)”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 55,5%. La raó per la qual no s’ha assolit un major consens (70%) està relacionat amb el fet que les persones que van valorar aquesta afirmació no han estat disposades a reduir el seu grau d’acord cap a valors més baixos, tot enfrontant les opinions d’aquells qui consideren que les valoracions dels agents reguladors són importants, amb les dels qui consideren que a alguns sectors d’activitat les valoracions dels agents reguladors no són gaire importants. Aquest enfrontament es pot observar en els comentaris d’alguns enquestats com “és necessari mesurar l’opinió de tots els grups d’interès per mesurar la reputació”; “sí, és una opinió a tenir en compte”; i “en tecnologia no són actors principals”.

Enunciat: “Per mesurar la reputació és necessari conèixer les valoracions dels directius”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 55,6% per un grau d’acord de 6-8. No obstant això, cap dels participants ha argumentat cap raó per la qual no havien adoptat la mateixa postura que la majoria del grup.

Enunciat: “Per mesurar la reputació és necessari conèixer les valoracions dels *partners* (socis)”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 66,6% per un grau d’acord de 8-10. En aquest cas, cap dels participants va argumentar cap raó per la que no havien adoptat la mateixa postura que la majoria del grup.

Enunciat: “Per mesurar la reputació és necessari conèixer les valoracions dels activistes”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 55,5% per un grau d’acord de 8-10. La raó per la qual no s’ha assolit un major consens (70%) és la presència de participants que no valoren al grup d’activistes com a imprescindibles en la valoració de la reputació. D’aquesta manera ho comenten alguns enquestats: “Important sí, necessari no”; o “En tecnologia no són actors principals”.

Enunciat: “Per mesurar la reputació és necessari conèixer les valoracions dels mitjans de comunicació”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 55,5% per un grau d’acord de 8-10. La raó per la qual no s’ha assolit un major consens (70%) és la presència de participants que no valoren als mitjans de comunicació com a imprescindibles en la valoració de la reputació. Així ho manifesten alguns dels enquestats: “no ho veig necessari” o “és important però no vital”.

g) Aspectes generals per mesurar la reputació corporativa

Enunciat: “Els *stakeholders* que s’han de considerar per mesurar la reputació corporativa a Espanya són sempre els mateixos, independentment de la grandària de l’organització”.

Malgrat cap dels participants justifica els motius pels quals no han adoptat el posicionament que la resta del grup, aquest enunciat ha assolit un percentatge de consens superior a la primera onada, concretament del 66,6% per un grau d’acord de 0-2.

Enunciat: “Els *stakeholders* que s’han de considerar per mesurar la reputació corporativa a Espanya són sempre els mateixos, independentment del sector d’activitat de l’organització”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 66,6% per un grau d’acord de 0-2, un percentatge superior a l’assolit a la primera onada. En aquest cas cap dels participants va argumentar cap raó per la qual no havien adoptat la mateixa postura que la majoria del grup.

Enunciat: “Els *stakeholders* que s’han de considerar per mesurar la reputació corporativa són sempre els mateixos, independentment del país on es realitza l’anàlisi”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 66,6% per un grau d’acord de 0-2. Tanmateix, existeix un grup de participants que valora que les pautes han d’esser úniques. Així ho manifesta un comentari en dir que “s’han de seguir pautes úniques”.

Enunciat: “Tots els *stakeholders* tenen percepcions o experiències directes sobre tots els atributs a analitzar per mesurar la reputació corporativa a Espanya”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 55,5% per un grau d’acord de 0-2, això ha implicat un augment del grau d’acord considerable, ja que en la primera onada aquest

ítem registrava un baix consens (33,4%) per la valoració 7-9. De totes maneres, tot i aquest canvi de posicionament, no s'ha assolit el consens en la segona onada i tampoc s'han realitzat argumentacions.

Enunciat: “Per mesurar la reputació corporativa a Espanya tots els atributs tenen la mateixa importància (pes)”.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 66,6% per un grau d'acord de 0-2. Cap dels participant ha argumentat cap raó per la qual no havien adoptat la mateixa postura que la majoria del grup.

Enunciat: “Per mesurar la reputació corporativa a Espanya les valoracions dels diversos *stakeholders* tenen la mateixa importància “.

Aquest enunciat ha assolit un consens del 66,6% per un grau d'acord 0-2. La raó per la qual no s'ha assolit un major consens (70%) és l'existència de postures enfrontades: d'una banda hi ha qui valora que no tots els *stakeholders* han de tenir el mateix pes i, de l'altra, hi ha qui assenyala que tots els *stakeholders* són importants. D'aquesta manera es posicionen alguns dels enquestats: “tots els grups d'interès són importants per a l'entitat” o “tots els grups estan implicats, i les seves aportacions són importants”.

4.2.3. Resultats de la consulta als stakeholders

Pel que fa a la consulta als *stakeholders*, cal destacar que 20 dels ítems amb resposta d'escala analitzats han rebut valoracions mitjanes superiors a 8 punts sobre 10 (força o molt d'acord), la major part d'elles relacionades amb la necessitat de mesurar aspectes vinculats a la qualitat (8,3) i responsabilitat (8,3).

En el sentit contrari, només un dels ítems amb resposta d'escala ha rebut una valoració mitjana inferior a 3 sobre 10 (gens d'acord): els *stakeholders* que s'han de considerar per mesurar la reputació corporativa a Espanya són sempre els mateixos, independentment del sector d'activitat de l'organització (0-2).

Cal recordar que, dels ítems analitzats amb escales d'11 categories, 22 van assolir un Índex de Consens igual o superior al 70% a la primera onada.

Per una altra banda, no hi apareix cap ítems amb un Índex de Consens igual o inferior al 40%.

Pel que fa als ítems analitzats amb respostes categòriques i dicotòmiques, a 34 es va assolir un Índex de Consens igual o superior al 70% d'un total de 107 ítems.

Pel contrari, i a diferència d'altres blocs, és on s'ha registrat menor consens, 4 ítems presenten un Índex de Consens igual o inferior al 40%.

El resum dels resultats relatius als ítems de les dimensions globals corresponents a les respostes escala de la segona onada de consulta es poden observar en les taules següents.

Taula 31. Resum dels resultats relatius als ítems de les dimensions globals.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la qualitat	88,9 (8-10)	8,3	9,0	10,0
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la atractiu	55,6 (6-8)	7,4	7,5	6,0
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la rendiment	72,2 (8-10)	7,8	8,0	8,0
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la responsabilitat	61,1 (8-10)	8,3	9,0	10,0
Per mesurar la RC a Espanya les diferents dimensions d'aquesta (qualitat, responsabilitat, atractiu i rendiment) tenen la mateixa importància, independentment del sector d'activitat en el que opera l'empresa*	50,0 (2-4)	5,1	4,0	2,0

Font: Elaboració pròpia.

**Pregunta exclusiva de la segona onada.*

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 32. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de qualitat.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels càrrecs directius	72,2 (8-10)	7,9	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels treballadors/res	66,7 (7-9)	7,8	8,0	7,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels productes i/o serveis	94,4 (8-10)	8,9	9,5	10,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la seva orientació al client	88,9 (8-10)	8,8	9,0	9,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització compleix els compromisos els compromisos amb els diversos grups de la societat amb els que interactua	88,9 (8-10)	8,6	8,5	8,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització, a més de preocupar-se pels seus clients, dedica atenció a les preocupacions i necessitats d'altres grups de la societat	61,1 (6-8)	7,1	7,0	7,0
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització es gestiona seguint criteris de qualitat*	88,9 (8-10)	8,6	9,0	8,0

Font: Elaboració pròpia.

*Pregunta exclusiva de la segona onada.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 33. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió d'atractiu.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'admiració	55,6 (8-10)	7,6	8,0	10,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la confiança	88,9 (8-10)	8,8	9,0	9,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'atractiu per treballar a l'organització	66,7 (8-10)	7,5	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'autenticitat (aspectes genuïns) de l'organització	77,8 (8-10)	8,1	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'atractiu de l'organització per a els partners, proveïdors, etc.*	66,7 (6-7)	7,3	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'experiència oferta per l'organització en el seu sector d'activitat*	83,3 (7-9)	8,2	8,5	9,0
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la fidelitat dels treballadors	66,7 (7-9)	6,8	7,5	7,0

Font: Elaboració pròpia.

*Pregunta exclusiva de la segona onada.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 34. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de rendiment.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar els resultats de l'organització	83,3 (8-10)	8,7	9,0	10,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar la capacitat d'inversió de l'organització	50,0 (5-7)	6,5	7,0	5,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el potencial de creixement	55,6 (8-10)	7,2	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar la internacionalització	61,1 (8-10)	7,1	8,0	8,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el lideratge en el mercat	77,8 (8-10)	7,8	8,5	9,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el grau d'innovació*	83,3 (8-10)	8,5	9,0	9,0
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar l'efecte de les activitats de responsabilitat social*	55,6 (6-8)	6,5	8,0	8,0

Font: Elaboració pròpia.

**Pregunta exclusiva de la segona onada.*

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 35. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de responsabilitat.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Entre els atributs vinculats a la responsabilitat és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar la responsabilitat social de l'organització	72,2 (8-10)	8,6	8,5	10,0
Entre els atributs vinculats a la responsabilitat és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar el comportament ètic	77,8 (8-10)	8,8	9,0	10,0
Entre els atributs vinculats a la responsabilitat és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar la fiabilitat	83,3 (8-10)	8,3	8,5	8,0
Entre els atributs vinculats a la responsabilitat és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar la transparència	77,8 (8-10)	8,3	9,0	10,0
Entre els atributs vinculats a la responsabilitat és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar el comportament de l'organització amb els diversos grups de la societat (treballadors, mitjans de comunicació).	72,2 (8-10)	8,4	8,5	10,0
Entre els atributs vinculats a la responsabilitat és necessari valorar la legitimitat que rep l'organització per operar al territori	50,0 (6-8)	7,1	7,0	7,0
Entre els atributs vinculats a la responsabilitat és necessari valorar si l'organització opera de manera legal	83,3 (8-10)	9,2	10,0	10,0

Font: Elaboració pròpia.

*Pregunta exclusiva de la segona onada.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 36. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als *stakeholders*.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la població general	72,2 (8-10)	7,9	8,0	8,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats)	61,1 (8-10)	7,7	8,0	8,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels clients i/o usuaris	100,0 (8-10)	9,2	9,0	10,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels directius	55,6 (8-10)	7,2	8,0	8,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels treballadors (no directius)	61,1 (8-10)	7,7	8,0	7,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels proveïdors	72,2 (7-9)	7,7	8,0	8,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels partners (o socis)	66,7 (8-10)	7,9	8,0	8,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels inversors	66,7 (8-10)	7,8	8,5	10,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels activistes (ONG, associacions)	55,6 (8-10)	7,3	8,0	9,0

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 36. (continuació).

Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels mitjans de comunicació	66,7 (7-9)	7,4	8,0	8,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la comunitat acadèmica*	61,1 (7-9)	6,7	7,0	7,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de les institucions financeres*	61,1 (6-8)	7,0	7,0	6,0
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels líders d'opinió*	66,7 (7-9)	7,2	8,0	8,0

Font: Elaboració pròpia.

**Pregunta exclusiva de la segona onada.*

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 37. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als aspectes generals per mesurar la reputació corporativa.

Ítem	Consens (%)	Mitjana	Mediana	Moda
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC a Espanya són sempre els mateixos, independentment de la grandària de l'organització	44,4 (2-4)	4,3	3,5	2,0
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC a Espanya són sempre els mateixos, independentment del sector d'activitat de l'organització	100,0 (0-2)	2,0	2,0	0,0
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC són sempre els mateixos, independentment del país on es realitza l'anàlisi	44,4 (6-8)	5,3	5,5	8,0
Tots els <i>stakeholders</i> tenen percepcions o experiències directes sobre tots els atributs a analitzar per mesurar la RC a Espanya	44,4 (6-8)	5,6	6,5	2,0
Per mesurar la RC a Espanya tots els atributs tenen la mateixa importància (pes)	55,6 (2-4)	3,6	3,0	2,0
Per mesurar la RC a Espanya les valoracions dels diversos <i>stakeholders</i> tenen la mateixa importància (clients, treballadors)	61,1 (2-4)	3,4	2,5	2,0

Font: Elaboració pròpia.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Els resultats a les respostes categòriques i dicotòmiques dels *stakeholders* corresponents a la segona onada de consulta es resumeixen a les taules següents:

Taula 38. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascuna de les dimensions segons sector d'activitat.

Ítem	Consens (%)			
	Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, la qualitat, té una importància...	66,7 (alt)	55,6 (alt)	61,1 (mitjà)	72,2 (alt)
Per mesurar la RC, la responsabilitat, té una importància...	61,1 (mitjà)	50,0 (mitjà)	61,1 (alt)	72,2 (alt)
Per mesurar la RC, l'atractiu, té una importància...	50,0 (alt)	72,2 (alt)	50,0 (mitjà)	44,4 (alt)
Per mesurar la RC, el rendiment, té una importància...	77,8 (alt)	50,0 (mitjà)	61,1 (alt)	50,0 (mitjà)

Font: Elaboració pròpia.

*Aquells ítems en els que es mostra més d'una categoria es deu a que les respostes s'han distribuït en les mateixa proporció entre les categories mostrades.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 39. Resum dels resultats relatius als *stakeholders* segons el mida de l'organització.

Ítem	Consens (%)		
	Petita	Mitjana	Gran
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la població general, en el cas de les organitzacions...	66,7 (no)	55,6 (no)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats), en el cas de les organitzacions...	83,3 (no)	50,0 (sí)	94,4 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels clients i/o usuaris, en el cas de les organitzacions...	94,4 (sí)	94,4 (sí)	94,4 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels directius, en el cas de les organitzacions...	55,6 (sí)	77,8 (sí)	83,3 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels treballadors (no directius), en el cas de les organitzacions...	72,2 (sí)	83,3 (sí)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels proveïdors, en el cas de les organitzacions...	50,0 (sí)	72,2 (sí)	94,4 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels partners (o socis), en el cas de les organitzacions...	61,1 (sí)	77,8 (sí)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels inversors	61,1 (no)	72,2 (sí)	83,3 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels activistes (ONG, associacions), en el cas de les organitzacions...	77,8 (no)	55,6 (no)	88,9 (sí)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 39. (continuació).

Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels mitjans de comunicació, en el cas de les organitzacions...	55,6 (no)	50,0 (sí)	94,4 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la comunitat acadèmica, en el cas de les organitzacions...	77,8 (no)	50,0 (no)	83,3 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de les institucions financeres, en el cas de les organitzacions...	66,7 (no)	61,1 (sí)	83,3 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels líders d'opinió, en el cas de les organitzacions...	55,6 (no)	50,0 (sí)	94,4 (sí)

Font: Elaboració pròpia.

Nota: Índex de Consens superior al 70% Índex de Consens inferior al 40%

Taula 40. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascun dels *stakeholders* segons el sector d'activitat.

Ítem	Consens (%)			
	Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, les valoracions de la població general, tenen una importància...	55,6 (alt)	66,7 (alt)	50,0 (alt)	66,7 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats), tenen una importància...	77,8 (mitjà)	55,6 (mitjà)	44,4 (alt)	50,0 (alt)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels clients i/o usuaris...	88,9 (alt)	83,3 (alt)	83,3 (alt)	94,4 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels directius, tenen una importància...	55,6 (mitjà)	61,1 (mitjà)	50,0 (mitjà)	55,6 (mitjà)
Per mesurar la R, les valoracions dels treballadors (no directius), tenen una importància	44,4 (mitjà)	38,9 (mitjà)	33,3 (alt i mitjà)	44,4 (alt i mitjà)
Per mesurar la RC, les valoracions dels proveïdors, tenen una importància...	50,0 (mitjà)	50,0 (mitjà)	44,2 (mitjà)	50,0 (mitjà)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 40. (continuació).

Ítem	Consens (%)			
	Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, les valoracions dels partners (o socis), tenen una importància...	47,1 (mitjà)	47,1 (alt)	47,1 (alt)	47,1 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels inversors, tenen una importància...	55,6 (alt)	38,9 (alt)	44,4 (mitjà)	38,9 (alt i mitjà)
Per mesurar la RC, les valoracions dels activistes (ONG, associacions), tenen una importància...	55,6 (mitjà)	61,1 (mitjà)	38,9 (baix)	44,4 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels mitjans de comunicació, tenen una importància...	55,6 (alt)	61,1 (alt)	61,1 (alt)	72,2 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions de la comunitat acadèmica, tenen una importància...	55,6 (mitjà)	61,1 (mitjà)	44,4 (mitjà)	50,0 (mitjà)
Per mesurar la RC, les valoracions de les institucions financeres, tenen una importància...	44,4 (baix)	55,6 (baix)	44,4 (alt)	44,4 (mitjà)
Per mesurar la RC, les valoracions dels líders d'opinió, tenen una importància...	55,6 (alt)	50,0 (alt)	50,0 (alt)	55,6 (alt)

Font: Elaboració pròpia.

*Pregunta exclusiva de la segona onada. Aquells ítems en els que es mostra més d'una categoria es deu a que les respostes s'han distribuït en la mateixa proporció entre les categories mostrades.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

4.2.3.3. Dades globals

Les dades globals que es presenten en aquest apartat s'han analitzat a partir de les respostes dels experts que van participar a la segona onada i de les respostes dels representats dels *stakeholders*.

En les taules següents es presenta el resum dels resultats globals corresponents a les respostes d'escala de la segona onada.

Taula 41. Resum dels resultats relatius als ítems de les dimensions globals.

Ítem	Consens (%)		
	Global	Experts	Stakeholders
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la qualitat	85,2 (8-10)	77,8 (8-10)	88,9 (8-10)
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la atractiu	63,0 (6-8)	77,7 (6-8)	55,6 (6-8)
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la rendiment	74,1 (8-10)	77,7 (8-10)	72,2 (8-10)
Per conèixer la RC és necessari mesurar atributs vinculats a la responsabilitat	59,3 (8-10)	77,7 (8-10)	61,1 (8-10)
Per mesurar la RC a Espanya les diferents dimensions d'aquesta (qualitat, responsabilitat, atractiu i rendiment) tenen la mateixa importància, independentment del sector d'activitat en el que opera l'empresa*	40,7 (2-4)	55,5 (6-8)	50,0 (2-4)

Font: Elaboració pròpia.

*Ítem afegit en la segona onada.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 42. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de qualitat.

Ítem	Consens (%)		
	Global	Experts	Stakeholders
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels càrrecs directius	66,7 (8-10)	72,2 (8-10)	72,2 (8-10)
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels treballadors/res	70,4 (7-9)	83,4 (8-10)	66,7 (7-9)
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la qualitat dels productes i/o serveis	88,9 (8-10)	88,9 (8-10)	94,4 (8-10)
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar la seva orientació al client	85,2 (8-10)	88,9 (8-10)	88,9 (8-10)
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització compleix els compromisos amb els diversos grups de la societat amb els que interactua	88,9 (8-10)	88,8 (8-10)	88,9 (8-10)
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització, a més de preocupar-se pels seus clients, dedica atenció a les preocupacions i necessitats d'altres grups de la societat	59,3 (7-9)	66,6 (8-10)	61,1 (6-8)
Entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització es gestiona seguint criteris de qualitat*	88,9 (8-10)	88,8 (8-10)	88,9 (8-10)

Font: Elaboració pròpia

*Ítem afegit en la segona onada.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 43. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió d'atractiu.

Ítem	Consens (%)		
	Global	Experts	Stakeholders
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'admiració	48,1 (8-10)	66,6 (6-8)	55,6 (8-10)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la confiança	88,9 (8-10)	94,4 (8-10)	88,9 (8-10)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'atractiu per treballar a l'organització	70,4 (8-10)	77,8 (8-10)	66,7 (8-10)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'autenticitat (aspectes genuïns) de l'organització	77,8 (8-10)	77,8 (8-10)	77,8 (8-10)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'atractiu de l'organització per a els partners, proveïdors, etc.*	66,7 (6-7)	77,7 (7-9)	66,7 (6-7)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar l'experiència oferta per l'organització en el seu sector d'activitat*	70,4 (7-9)	55,5 (5-7)	83,3 (7-9)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la fidelitat dels treballadors	66,7 (7-9)	66,6 (7-9)	66,7 (7-9)

Font: Elaboració pròpia.

*Ítem afegit en la segona onada.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 44. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de rendiment.

Ítem	Consens (%)		
	Global	Experts	Stakeholders
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar els resultats de l'organització	81,5 (8-10)	83,4 (8-10)	83,3 (8-10)
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar la capacitat d'inversió de l'organització	48,1 (5-7)	55,5 (8-10)	50,0 (5-7)
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el potencial de creixement	51,9 (7-9)	66,6 (8-10)	55,6 (8-10)
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar la internacionalització	55,6 (7-9)	55,5 (6-8)	61,1 (8-10)
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el lideratge en el mercat	66,7 (8-10)	55,5 (6-8)	77,8 (8-10)
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar el grau d'innovació*	81,5 (7-9)	88,8 (7-9)	83,3 (8-10)
Entre els atributs vinculats al rendiment és necessari valorar l'efecte de les activitats de responsabilitat social*	63,0 (6-8)	88,8 (6-8)	55,6 (6-8)

Font: Elaboració pròpia.

*Ítem afegit en la segona onada.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 45. Resum dels resultats relatius als ítems de la dimensió de responsabilitat.

Ítem	Consens (%)		
	Global	Experts	Stakeholders
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar la responsabilitat social de l'organització	66,7 (8-10)	77,8 (8-10)	72,2 (8-10)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar el comportament ètic	77,8 (8-10)	77,7 (8-10)	77,8 (8-10)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar la fiabilitat	81,5 (8-10)	77,8 (7-9)	83,3 (8-10)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar la transparència	81,5 (8-10)	94,4 (8-10)	77,8 (8-10)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la responsabilitat és necessari valorar el comportament de l'organització amb els diversos grups de la societat (treballadors, mitjans de comunicació)*	74,1 (8-10)	88,9 (8-10)	72,2 (8-10)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar la legitimitat que rep l'organització per operar al territori*	51,9 (6-8)	55,5 (6-8)	50,0 (6-8)
Entre els atributs vinculats a l'atractiu és necessari valorar si l'organització opera de manera legal	81,5 (8-10)	72,2 (8-10)	83,3 (8-10)

Font: Elaboració pròpia.

*Ítem afegit en la segona onada.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 46. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als *stakeholders*.

Ítem	Consens (%)		
	Global	Experts	Stakeholders
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la població general	63,0 (8-10)	55,5 (6-8)	72,2 (8-10)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats)	51,9 (8-10)	55,5 (5-7)	61,1 (8-10)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels clients i/o usuaris	100,0 (8-10)	100,0 (8-10)	100,0 (8-10)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels directius	51,9 (8-10)	55,5 (6-8)	55,6 (8-10)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels treballadors (no directius)	74,1 (8-10)	100,0 (8-10)	61,1 (8-10)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels proveïdors	74,1 (8-10)	83,3 (8-10)	72,2 (7-9)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels partners (o socis)	66,7 (8-10)	66,6 (8-10)	66,7 (8-10)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels inversors	70,4 (8-10)	72,2 (8-10)	66,7 (8-10)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 46. (continuació).

Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels activistes (ONG, associacions)	55,6 (8-10)	55,5 (8-10)	55,6 (8-10)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels mitjans de comunicació	63,0 (7-9)	55,5 (8-10)	66,7 (7-9)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la comunitat acadèmica*	51,9 (7-9)	55,5 (5-7)	61,1 (7-9)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de les institucions financeres*	55,6 (6-8)	55,5 (8-10)	61,1 (6-8)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels líders d'opinió*	66,7 (8-10)	77,7 (8-10)	66,7 (7-9)

Font: Elaboració pròpia.

**Ítem afegit en la segona onada.*

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 47. Resum dels resultats relatius als ítems vinculats als aspectes generals per mesurar la reputació corporativa.

Ítem	Consens (%)		
	Global	Experts	Stakeholders
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC a Espanya són sempre els mateixos, independentment de la grandària de l'organització	44,4 (2-4)	66,6 (0-2)	44,4 (2-4)
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC a Espanya són sempre els mateixos, independentment del sector d'activitat de l'organització	72,7 (0-2)	66,6 (0-2)	100,0 (0-2)
Els <i>stakeholders</i> que s'han de considerar per a mesurar la RC són sempre els mateixos, independentment del país on es realitza l'anàlisi	37,0 (6-8)	66,6 (0-2)	44,4 (6-8)
Tots <i>stakeholders</i> tenen percepcions o experiències directes sobre tots els atributs a analitzar per mesurar la RC a Espanya	40,7 (7-9)	55,5 (0-2)	44,4 (6-8)
Per mesurar la RC a Espanya tots els atributs tenen la mateixa importància (pes)	55,6 (0-2)	55,5 (0-2)	55,6 (2-4)
Per mesurar la RC a Espanya les valoracions dels diversos <i>stakeholders</i> tenen la mateixa importància (clients, treballadors)	55,6 (0-2)	66,6 (0-2)	61,1 (2-4)

Font: Elaboració pròpia.

*Ítem afegit en la segona onada.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

A les taules següents es presenta el resum dels resultats globals corresponents a les preguntes categòriques i dicotòmiques:

Taula 48. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascuna de les dimensions segons sector d'activitat.

Ítem	Grup	Consens (%)			
		Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, la qualitat, té una importància...	Global	70,4 (alt)	68,0 (alt)	52,0 (mitjà)	76,0 (alt)
	Expert	77,8 (alt)	77,8 (alt)	71,4 (alt)	85,7 (alt)
	Stakeholder	66,7 (alt)	55,6 (alt)	61,1 (mitjà)	72,2 (alt)
Per mesurar la RC, la responsabilitat, té una importància...	Global	51,9 (mitjà)	52,0 (mitjà)	56,0 (alt)	72,0 (alt)
	Expert	33,3 (alt, mitjà i baix)	57,1 (mitjà)	42,9 (alt)	71,4 (alt)
	Stakeholder	61,1 (mitjà)	50,0 (mitjà)	61,1 (alt)	72,2 (alt)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 48. (continuació).

Ítem	Grup	Consens (%)			
		Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, l'atractiu, té una importància...	Global	48,1 (alt)	64,0 (alt)	48,0 (mitjà)	40,0 (alt i mitjà)
	Expert	44,4 (alt)	57,1 (mitjà)	42,9 (mitjà)	42,9 (mitjà)
	Stakeholder	66,7 (alt i mitjà)	72,2 (alt)	50,0 (mitjà)	44,4 (alt)
Per mesurar la RC, el rendiment, té una importància...	Global	66,7 (alt)	52,0 (mitjà)	64,0 (alt)	52,0 (mitjà)
	Expert	44,4 (alt, mitjà i baix)	57,1 (mitjà)	71,4 (alt)	57,1 (mitjà)
	Stakeholder	77,8 (alt)	50,0 (mitjà)	61,1 (alt)	50,0 (mitjà)

Font: Elaboració pròpia.

*Aquells ítems en els que es mostra més d'una categoria es deu a que les respostes s'han distribuït en la mateixa proporció entre les categories mostrades.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 49. Resum dels resultats relatius als *stakeholders* segons el mida de l'organització.

Ítem	Grup	Consens (%)		
		Petita	Mitjana	Gran
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la població general, en el cas de les organitzacions...	Global	74,1 (no)	55,6 (no)	88,9 (sí)
	Expert	88,9 (no)	77,8 (no)	88,9 (sí)
	Stakeholder	66,7 (no)	55,6 (no)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats), en el cas de les organitzacions...	Global	81,5 (no)	55,6 (sí)	88,9 (no)
	Expert	77,8 (no)	66,7 (sí)	77,8 (no)
	Stakeholder	83,3 (no)	50,0 (sí)	94,4 (sí)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 49. (continuació).

Ítem	Grup	Consens (%)		
		Petita	Mitjana	Gran
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels clients i/o, en el cas de les organitzacions...	Expert	100,0 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
	Stakeholder	94,4 (sí)	94,4 (sí)	94,4 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels directius, en el cas de les organitzacions...	Global	55,6 (sí)	85,2 (sí)	85,2 (sí)
	Expert	55,6 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
	Stakeholder	55,6 (sí)	77,8 (sí)	83,3 (sí)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 49. (continuació).

Ítem	Grup	Consens (%)		
		Petita	Mitjana	Gran
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels treballadors (no directius), en el cas de les organitzacions...	Global	81,5 (sí)	88,9 (sí)	88,9 (sí)
	Expert	100,0 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
	Stakeholder	72,2 (sí)	83,3 (sí)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels proveïdors, en el cas de les organitzacions...	Global	59,3 (sí)	81,5 (sí)	92,6 (sí)
	Expert	77,8 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
	Stakeholder	50,0 (sí)	72,2 (sí)	94,4 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels partners (o socis), en el cas de les organitzacions...	Global	63,0 (sí)	85,2 (sí)	88,9 (sí)
	Expert	66,7 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
	Stakeholder	61,1 (sí)	77,8 (sí)	88,9 (sí)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 49. (continuació).

Ítem	Grup	Consens (%)		
		Petita	Mitjana	Gran
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels inversors en el cas de les organitzacions...	Global	63,0 (no)	55,6 (no)	88,9 (sí)
	Expert	66,7 (no)	55,6 (no)	88,9 (sí)
	Stakeholder	61,1 (no)	72,2 (sí)	83,3 (sí)

Nota: Índex de Consens superior al 70% Índex de Consens inferior al 40%

Taula 49. (continuació).

Ítem	Grup	Consens (%)		
		Petita	Mitjana	Gran
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels activistes (ONG, associacions, etc.), en el cas de les organitzacions...	Global	81,5 (no)	51,9 (no)	88,9 (sí)
	Expert	88,9 (no)	55,6 (sí)	88,9 (sí)
	Stakeholder	77,8 (no)	55,6 (no)	88,9 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels mitjans de comunicació, en el cas de les organitzacions...	Global	63,0 (no)	59,3 (sí)	96,3 (sí)
	Expert	77,8 (no)	77,8 (sí)	100,0 (sí)
	Stakeholder	55,6 (no)	50,0 (sí)	94,4 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de la comunitat acadèmica, en el cas de les organitzacions...	Global	77,8 (no)	51,9 (no)	88,9 (sí)
	Expert	77,8 (no)	55,6 (no)	100,0 (sí)
	Stakeholder	77,8 (no)	50,0 (no)	83,3 (sí)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 49. (continuació).

Ítem	Grup	Consens (%)		
		Petita	Mitjana	Gran
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions de les institucions financeres, en el cas de les organitzacions...	Global	51,9 (no)	74,1 (sí)	85,2 (sí)
	Expert	77,8 (sí)	100,0 (sí)	88,9 (sí)
	Stakeholder	66,7 (no)	61,1 (sí)	83,3 (sí)
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels líders d'opinió, en el cas de les organitzacions...	Global	63,0 (no)	59,3 (sí)	96,3 (sí)
	Expert	77,8 (no)	77,8 (sí)	100,0 (sí)
	Stakeholder	55,6 (no)	50,0 (sí)	94,4 (sí)

Font: Elaboració pròpia.

*Pregunta exclusiva de la segona onada.

Nota: Índex de Consens superior al 70% Índex de Consens inferior al 40%

Taula 50. Resum dels resultats relatius a la importància (pes) de cadascun dels *stakeholders* segons sector d'activitat.

ítem	Grup	Consens (%)			
		Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, les valoracions de la població general, tenen una importància...	Global	55,6 (alt)	73,1 (alt)	53,8 (alt)	73,1 (alt)
	Expert	55,6 (alt)	87,5 (alt)	62,5 (alt)	87,5 (alt)
	Stakeholder	55,6 (alt)	66,7 (alt)	50,0 (alt)	66,7 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats), tenen una importància...	Global	59,3 (mitjà)	57,7 (mitjà)	53,8 (alt)	50,0 (alt)
	Expert	44,4 (alt)	62,5 (mitjà)	75,0 (alt)	62,5 (alt)
	Stakeholder	77,8 (mitjà)	55,6 (mitjà)	44,4 (alt)	50,0 (alt)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 50. (continuació).

ítem	Grup	Consens (%)			
		Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC és necessari conèixer les valoracions dels clients i/o usuaris...	Global	85,2 (alt)	84,6 (alt)	80,8 (alt)	92,3 (alt)
	Expert	77,8 (alt)	87,5 (alt)	75,0 (alt)	87,5 (alt)
	Stakeholder	88,9 (alt)	83,3 (alt)	83,3 (alt)	94,4 (alt)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 50. (continuació).

ítem	Grup	Consens (%)			
		Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, les valoracions dels directius, tenen una importància...	Global	48,1 (mitjà)	46,2 (mitjà)	46,2 (mitjà)	50,0 (mitjà)
	Expert	66,7 (alt)	50,0 (alt)	62,5 (alt)	50,0 (alt)
	Stakeholder	55,6 (mitjà)	61,1 (mitjà)	50,0 (mitjà)	55,6 (mitjà)
Per mesurar la RC, les valoracions dels treballadors (no directius), tenen una importància	Global	44,4 (mitjà)	42,3 (alt)	42,3 (alt)	50,0 (alt)
	Expert	55,6 (alt)	62,5 (alt)	62,5 (alt)	62,5 (alt)
	Stakeholder	44,4 (mitjà)	38,9 (mitjà)	33,3 (alt i mitjà)	44,4 (alt i mitjà)
Per mesurar la RC, les valoracions dels proveïdors, tenen una importància...	Global	48,1 (mitjà)	46,2 (mitjà)	42,3 (mitjà)	50,0 (mitjà)
	Expert	44,4 (alt i mitjà)	50,0 (alt)	37,5 (alt i mitjà)	50,0 (alt i mitjà)
	Stakeholder	50,0 (mitjà)	50,0 (mitjà)	44,2 (mitjà)	50,0 (mitjà)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 50. (continuació).

ítem	Grup	Consens (%)			
		Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, les valoracions dels partners (o socis), tenen una importància...	Global	50,0 (alt)	52,0 (alt)	52,0 (alt)	52,0 (alt)
	Expert	77,8 (alt)	62,5 (alt)	62,5 (alt)	62,5 (alt)
	Stakeholder	47,1 (mitjà)	47,1 (alt)	47,1 (alt)	47,1 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions dels inversors, tenen una importància...	Global	59,3 (alt)	50,0 (alt)	50,0 (alt)	53,8 (alt)
	Expert	66,7 (alt)	75,0 (alt)	75,0 (alt)	87,5 (alt)
	Stakeholder	55,6 (alt)	38,9 (alt)	44,4 (mitjà)	38,9 (alt i mitjà)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 50. (continuació).

ítem	Grup	Consens (%)			
		Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, les valoracions dels activistes (ONG, associacions, etc.), tenen una importància...	Global	51,9 (mitjà)	57,7 (mitjà)	34,6 (baix i mitjà)	42,3 (alt)
	Expert	44,4 (mitjà)	50,0 (mitjà)	37,5 (alt i mitjà)	62,5 (alt)
	Stakeholder	55,6 (mitjà)	61,1 (mitjà)	38,9 (baix)	44,4 (alt)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 50. (continuació).

ítem	Grup	Consens (%)			
		Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, les valoracions dels mitjans de comunicació, tenen una importància...	Global	48,1 (alt)	61,5 (alt)	57,7 (alt)	65,4 (alt)
	Expert	44,4 (mitjà)	62,5 (alt)	50,0 (alt)	50,0 (alt)
	Stakeholder	55,6 (alt)	61,1 (alt)	61,1 (alt)	72,2 (alt)
Per mesurar la RC, les valoracions de la comunitat acadèmica, tenen una importància...	Global	48,1 (mitjà)	57,7 (mitjà)	42,3 (mitjà)	53,8 (mitjà)
	Expert	44,4 (alt)	50,0 (mitjà)	50,0 (alt)	62,5 (mitjà)
	Stakeholder	55,6 (mitjà)	61,1 (mitjà)	44,4 (mitjà)	50,0 (mitjà)

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70%

□ Índex de Consens inferior al 40%

Taula 50. (continuació).

ítem	Grup	Consens (%)			
		Tecnològic	Turístic	Bancari	Alimentari
Per mesurar la RC, les valoracions de les institucions financeres, tenen una importància...	Global	40,7 (mitjà)	50,0 (baix)	46,2 (alt)	38,5 (mitjà)
	Expert	44,4 (mitjà)	37,5 (alt i baix)	50,0 (alt)	37,5 (alt i baix)
	Stakeholder	44,4 (baix)	55,6 (baix)	44,4 (alt)	44,4 (mitjà)
Per mesurar la RC, les valoracions dels líders d'opinió, tenen una importància...	Global	66,7 (alt)	53,8 (alt)	57,7 (alt)	57,7 (alt)
	Expert	88,9 (alt)	62,5 (alt)	75,0 (alt)	62,5 (alt)
	Stakeholder	55,6 (alt)	50,0 (alt)	50,0 (alt)	55,6 (alt)

Font: Elaboració pròpia.

*Pregunta exclusiva de la segona onada. Aquells ítems en els que es mostra més d'una categoria es deu a que les respostes s'han distribuït en les mateixa proporció entre les categories mostrades.

Nota: ■ Índex de Consens superior al 70% □ Índex de Consens inferior al 40%

V. Conclusions

5.1. Les dimensions i atributs de la nova metodologia per amidar la reputació.

Per tal de crear una nova metodologia *multistakeholder* per a l'anàlisi de reputació corporativa a Espanya s'ha utilitzat un mètode de consulta amb dues onades, basada en les valoracions de dos grups: experts i representants dels diversos *stakeholders*. A partir de l'anàlisi realitzada es pot concloure que, de manera global, si bé s'han validat la majoria dels atributs incorporats a les metodologies de referència (Fortune AMAC, Fortune WMAC, MERCO, CRQ i RepTrack), s'ha detectat la necessitat d'incloure nous atributs. Això és degut als resultats obtinguts en la valoració realitzada per nous *stakeholders* que fins ara no han estat contemplats en els instruments utilitzats actualment per mesurar la reputació corporativa.

Així mateix, la nova metodologia creada recupera la dimensió atractiu que, configurada fonamentalment per atributs afectius – importants per la definició del concepte de reputació que s'ha fet en aquesta tesi – no existeix actualment de manera explícita en les metodologies de referència actuals.

En aquest sentit, i com es veurà més endavant, aquesta dimensió no tan sols ha estat consensuada pels dos col·lectius enquestats, sinó que és una dimensió important per a l'anàlisi de la reputació corporativa en organitzacions de sectors específics com, per exemple, el turístic.

Alhora, la incorporació de la valoració dels diferents *stakeholders* interns i externs en la configuració de la nova metodologia plantejada, comporta que tant la imatge com la identitat corporativa apareguin com a elements clau a l'hora de construir i mesurar la reputació, tal i com actualment defensa bona part del cos teòric existent en la matèria i, més concretament, des de la corrent relacional.

Així mateix, la nova metodologia es presenta més equilibrada en relació a les existents, des de la perspectiva del pes que tenen les diferents dimensions en base al nombre d'atributs que les configuren.

D'aquesta manera, la nova metodologia s'estructuraria en les dimensions i atributs que es recullen a la taula següent:

Taula 51: Dimensions i atributs de la nova metodologia *multistakeholder* per amidar la reputació corporativa.

Dimensió	Atributs
Qualitat	Qualitat dels càrrecs directius Qualitat dels treballadors Qualitat del productes i/o serveis Orientació al client Compliment dels compromisos amb els <i>stakeholders</i> * Atenció envers els diversos <i>stakeholders</i> * Gestió sota criteris de qualitat*
Atractiu	Admiració Confiança Atractiu per treballar a l'organització Autenticitat * Atractiu per als diversos <i>stakeholders</i> (proveïdors, <i>partners</i> , etc.)* Experiència oferta* Fidelitat dels treballadors*
Rendiment	Resultats econòmics i financers Capacitat d'inversió Potencial de creixement Internacionalització Lideratge en el mercat Grau d'innovació* Efecte de les activitats de responsabilitat social*
Responsabilitat	Responsabilitat social i mediambiental Comportament ètic Fiabilitat Transparència Comportament de l'organització envers els <i>stakeholders</i> interns i externs i la societat en general* Legitimitat* Legalitat

*Nous atributs incorporats a la nova metodologia.

Cal destacar que a la nova metodologia no s'ha exclòs cap atribut dels que han format part del qüestionari de la segona onada, donat que de manera consensuada no n'hi ha cap que ho requereixi.

També és important mencionar que, dins de cadascuna de les dimensions, els diferents atributs s'haurien de ponderar de manera diferent en relació a l'índex de consens global arribat en aquesta investigació.

5.2. Les dimensions i atributs més importants per a l'amidament de la reputació.

L'anàlisi dels resultats obtinguts en les dues onades de consulta posen de manifest que, pel que fa a les dimensions rellevants a l'hora d'analitzar la reputació corporativa a Espanya, la qualitat, el rendiment i la responsabilitat són les que més importància tenen dins de l'anàlisi de la reputació.

La qualitat i el rendiment assoleixen un consens global elevat (Índex de Consens superior al 70%) la qual cosa justifica la necessitat d'incloure'ls a la nova metodologia creada. No obstant, cal destacar que en l'anàlisi dels atributs vinculats a cada dimensió s'observa una identificació de "rendiment" amb "resultats de l'organització", únic atribut validat, conjuntament amb el grau d'innovació, dins d'aquest bloc.

En canvi, la dimensió de responsabilitat, si bé no ha assolit un consens global tant consistent com les de qualitat i rendiment, sí va assolir consens a la primera onada de la consulta a experts i, a més, és la dimensió en la qual es detecta un major nombre d'ítems amb elevat consens, en total 87,5% dels ítems analitzats.

En definitiva, els atributs vinculats a qualitat i a responsabilitat, sense deixar de banda els resultats de l'organització (rendiment), atribut consensuat pel grup d'experts a la primera onada, són els principals aspectes a valorar per conèixer la reputació corporativa a Espanya.

Per contra, l'atractiu és la dimensió que menor importància obté en l'anàlisi, així aquesta dimensió no assoleix consens global i registra un nombre menor d'ítems amb consens elevat, el 57,1% del total d'ítems analitzats sota aquesta dimensió.

Dins del bloc de les dimensions també mereix ressaltar que encara que l'afirmació "Per mesurar la reputació corporativa a Espanya les diferents dimensions d'aquesta (qualitat, responsabilitat, atractiu i rendiment) tenen la mateixa importància, independentment del sector d'activitat" en el qual opera l'empresa no ha assolit un elevat consens, quan es demana per la importància de cadascuna de les dimensions pels sectors d'anàlisi (tecnològic, turístic, bancari i alimentari) les respostes obtingudes són discriminants i s'han assolit índex elevats de consens, especialment en les dimensions de qualitat i responsabilitat.

Com anteriorment s'ha mencionat, pel global dels entrevistats la dimensió qualitat té un pes alt dins de l'anàlisi de la reputació al sector tecnològic i l'alimentari. Alhora, els experts han consensuat que la dimensió de qualitat també té un alt pes al sector turístic i bancari, consens que no s'ha obtingut entre els *stakeholders*.

Alhora, i com també s'ha avançat anteriorment, tant de manera global com per grups (tant pels experts com pels *stakeholders*) la responsabilitat té un alt pes dins de l'anàlisi de reputació al sector alimentari. Encara que entre els experts no s'ha assolit un elevat consens, entre el grup de *stakeholders* s'ha registrat un elevat consens a l'hora d'assenyalar que l'atractiu té un pes important a l'hora d'analitzar la reputació d'una organització que opera al sector turístic.

Pel que fa al rendiment, els experts indiquen de manera consensuada que aquesta dimensió té un alt pes dins de l'anàlisi al sector turístic. Mentre que aquesta afirmació consensuada, en el cas dels *stakeholders*, es registra dins del sector tecnològic.

Aquest fet validaria la necessitat de mesurar la reputació per sectors específics, així com la manca de sentit de fer-ho de manera general, tal i com es realitza en les *league tables* (rànquings) anuals analitzades en aquesta tesi. D'aquesta manera, caldria aplicar un pes

diferent a cadascuna de les dimensions en base al sector on operi l'empresa objecte d'amidament de la reputació.

Així mateix, es pot observar una manca de consens entre la concepció que tenen els experts (fonamentalment directius d'empresa, acadèmics i consultors) i la de la resta de *stakeholders* del fenomen reputacional. Aquest, validaria la idea de que els diferents col·lectius amb els qui es relaciona una organització els "interessen" o "afecten" més uns aspectes específics de la reputació que d'altres. D'aquesta manera, caldria ponderar de manera diferent les valoracions de cada *stakeholder* al sector i el mida de l'empresa.

En relació als atributs que configuren les dimensions de la reputació, cal destacar que tots els atributs de la dimensió qualitat, tant els considerats en el model de Schwaiger (2004) com els incorporats en aquesta investigació - exceptuant que entre els atributs vinculats a la qualitat és necessari valorar si l'organització, a més de preocupar-se pels seus clients, dedica atenció a les preocupacions i necessitats d'altres grups de la societat - han validat la seva importància dins de la metodologia, ja sigui per un grup específic o de manera global.

D'aquesta manera en aquesta dimensió, els atributs que s'han validat per tots els grups i en el seu conjunt, tot posant de manifest la solidesa del consens, són: 1) La qualitat dels serveis i/o productes; 2) L'orientació al client de l'organització; 3) L'acompliment de compromisos de l'organització amb els diversos grups de la societat (*stakeholders*) amb els que interactua; i 4) La gestió de l'organització seguint criteris de qualitat.

D'aquests dos darrers atributs cal destacar el seu valor, ja que no es contemplen en les metodologies de referència (Fortune AMAC, Fortune WMAC, MERCO, CRQ i RepTrack) ni en l'anàlisi preliminar realitzada per Schwaiger.

Els atributs vinculats a la qualitat que no han assolit un índex elevat de consens de manera homogènia, però sí consensos superiors al 70% de manera grupal o global, fan referència fonamentalment als membres de l'organització. Es tracta de la qualitat dels càrrecs directius - que supera el 70% de consens tant per als experts com per als

stakeholders -, així com la qualitat dels treballadors - que si bé assoleix un elevat índex de consens de manera global, no en gaudeix pel col·lectiu dels *stakeholders* -.

Pel que fa als atributs de la dimensió d'atractiu, 2 dels 3 atributs considerats en la investigació realitzada per Schwaiger (2004) i 3 dels 4 atributs incorporats a la investigació desenvolupada en aquesta tesi doctoral han assolit un elevat índex de consens a nivell global o per grups.

Dels atributs presents a les metodologies de referència analitzades en aquesta tesi, l'únic que no s'ha validat de manera consensuada és l'admiració, en gran mesura per la equiparació que realitzen els entrevistats entre els conceptes d'admiració i d'atractiu. Aquest ítem, considerat com a dimensió per una de les metodologies analitzades (CRQ), ja fou eliminat en la seva actualització sota el nom de RepTrack.

La confiança en l'organització és un dels atributs amb més robustesa dins del model. Així ho denota el seu índex de consens superior al 70% tant de manera global com per grups. Per la seva banda, l'atractiu per treballar en l'organització també apareix com a necessari de contemplar en la nova metodologia, donat que gaudeix d'un índex de consens elevat de manera global i entre els experts.

Dels atributs incorporats a la investigació, l'únic ítem que no s'ha validat de manera consensuada a cap de les anàlisis (global, experts i *stakeholders*) és la fidelitat dels treballadors, atribut incorporat a la segona onada a proposta dels entrevistats a la primera onada.

En síntesi, els atributs de la dimensió atractiu que han estat validats de manera global o grupal, incorporats a la investigació han estat: 1) L'autenticitat (aspectes genuïns) de l'organització, que assoleix un índex de consens superior al 70%, tant de manera global com per grups, la qual cosa indica la rellevància d'aquest atribut dins del model; i, 2) L'experiència de l'organització en el seu sector d'activitat, que assoleix un índex de consens elevat entre el grup de *stakeholders* i de manera global.

Pel que fa referència als atributs de la dimensió de rendiment és on s'ha registrat menor grau de consens. De fet, només s'ha registrat consens, de manera àmplia, en dos atributs: 1) Els resultats de l'organització, ítem contemplat dins del model analitzat per Schwaiger, i validat tant de manera global con grupal; i 2) El grau d'innovació, ítem proposat pels entrevistats a la primera onada, i validat tant de manera global con grupal. En les 5 metodologies analitzades es contempen aquests 2 atributs però, curiosament, el grau d'innovació hi apareix associat a la dimensió de qualitat o com a dimensió pròpia i no pas a la de rendiment, tal i com ha succeït en aquesta investigació.

No obstant això, cal assenyalar també el consens assolit de manera grupal pels dos ítems següents: 1) El lideratge de l'organització en el mercat, validat de manera consensuada pel grup dels *stakeholders*; 2) l'efecte (econòmic) de les activitats de responsabilitat social de l'organització, validat de manera consensuada pel grup d'experts.

En relació als atributs de la dimensió de responsabilitat, tret la legitimitat de l'organització, tant els considerats en el model de Schwaiger com els incorporats a aquesta investigació han validat la seva importància dins de la metodologia de manera homogènia. Això posa de manifest la robustesa dels atributs associats a la responsabilitat dins de les metodologia d'anàlisi de la reputació creada en aquest treball.

5.3. La importància i tipus de *stakeholders* a considerar per amidar la reputació. Diferències per sector, mida i origen de l'organització.

Pel que fa als diferents *stakeholders* a considerar a l'hora de mesurar la reputació, s'ha validat de manera àmplia que els clients i els proveïdors tenen un pes preponderant.

De manera global, també s'ha validat la importància de conèixer les valoracions dels treballadors no directius. Aquest ítem ha estat validat tant de manera global com pel grup d'experts. No ha estat així pel grup de *stakeholders*, curiosament un grup on la representació dels treballadors ha estat important. Així mateix, encara que a un segon

nivell, apareix la població general i els líders d'opinió com a altres col·lectius a tenir en compte en l'anàlisi del fenomen reputacional.

Això posaria de manifest la necessitat d'incorporar una visió realment *multistakeholder* en l'amidament de la reputació adaptada a cada organització que, per la seva importància, no pot excloure la perspectiva del treballadors, els proveïdors, els usuaris i/o clients.

Altrament, la mida de l'empresa determina els *stakeholders* que s'han de considerar en l'anàlisi de la reputació: a la petita empresa cal considerar les valoracions dels clients i /o usuaris, així com dels treballadors i els proveïdors. Contràriament, no són importants les valoracions de la població general, els agents reguladors (administració pública, patronal i sindicats), els activistes (ONG, associacions, etc.) i la comunitat acadèmica.

Per una altra banda, a la mitjana empresa és indispensable recollir les valoracions dels clients i /o usuaris, dels directius, dels treballadors, dels proveïdors, dels *partners* (o socis) i de les institucions financeres; també és necessari considerar els líders d'opinió i els inversors.

Els resultats obtinguts posen de manifest que a la gran empresa és necessari tenir en compte les valoracions de qualsevol col·lectiu exceptuant els agents reguladors, que només és validat pel grup de *stakeholders* incorporats en les enquestes en la segona onada de consulta.

Alhora, pel que fa a l'afirmació "els *stakeholders* que s'han de considerar per mesurar la reputació corporativa a Espanya són sempre els mateixos, independentment del sector d'activitat de l'organització" no s'ha assolit un elevat consens i quan es demana per la importància de cadascun dels *stakeholders* clau en base mida de l'empresa en els sectors d'anàlisi (tecnològic, turístic, bancari i alimentari) les respostes obtingudes tampoc són gaire discriminants. Així, a la majoria dels sectors d'activitat analitzats s'atribueix una alta importància als clients i/o usuaris.

Pel que fa a les diferències sectorials, al sector turístic, segons el global dels enquestats, les valoracions de la població general, dels clients i/o usuaris tenen una importància alta. Els experts també assenyalen de manera consensuada l'alta importància que tenen les valoracions dels inversors dins del sector turístic. Aquests *stakeholders* han de ponderar més alt que la resta en l'anàlisi de la reputació d'empreses d'aquest sector. Pel fa al sector bancari, les valoracions dels clients i/o usuaris són les que se'ls ha d'atribuir un major pes, juntament amb els agents reguladors i els inversors. En relació al sector alimentari, la nova metodologia ha d'atribuir un major pes a les valoracions de la població general i dels clients i/o usuaris, seguides de les dels inversors.

5.4. Noves línies de recerca futures

És important identificar noves línies de recerca futura que contribueixin a enriquir els resultats obtinguts en aquesta investigació, així com a avançar en el desenvolupament de l'espai reputacional.

En aquest sentit, seria important que els investigadors en un futur testessin aquesta la metodologia plantejada en aquesta tesi, de cara a establir si existeixen correlacions que permetin simplificar el nombre d'ítems que la configuren.

Per altra banda, i donat que en aquesta investigació s'ha validat que els diferents *stakeholders* tenen una importància diferent en funció dels sectors on l'empresa desenvolupa la seva activitat, altres línies d'investigació futures haurien d'encaminar-se a determinar el pes específic que aquests *stakeholders* (ponderació) haurien de tenir per sector de l'economia en l'aplicació de la metodologia.

Finalment, d'aquesta investigació s'ha conclòs que les dimensions de la reputació, així com els *stakeholders* clau per sector podrien ser diferents en base al país on operi l'empresa a analitzar, i especialment en països culturalment diferents (clivella orient-occident). En aquest sentit, la recerca futura es podria dirigir a investigar entorn a

aquest fenomen, així com en la identificació dels factors correctors que permetin comparar la reputació d'empreses que operen en diferents països.

Bibliografia

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas* (1a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D.A. (2004). *Brand Portfolio Strategy*. New York: Free Press.
- Abratt, R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 63-76.
- Abratt, R. i Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and Integration. *European Journal of Marketing*, 46 (7), 1048-1063.
- Alessandri, S.W. (2001). Modeling corporate identity: One company's merger odyssey. *Education Review of Business Communications: An International Journal*, 6 (4), 173-182.
- Alvesson, M. (1990). Organization: from substance to image. *Organization Studies*, 11, 373-394.
- Balmer, J.M.T. (1995), Corporate branding and connoisseurship, *Journal of General Management*, 21 (1), 24-6.
- Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: what of it, why the confusion, and what's next? *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 183–188.
- Balmer J.M.T. i Gray, E. R. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), 695-702.
- Balmer J.M.T. i Greyser, A.G. (2003). *Revealing the Corporation, perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing* (1a ed.), Routledge: Cornwall.
- Barnett, M.; Jermier, J., i Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26-38.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Barney, J. B. i Clark, D. N. (2007). *Resources-Based Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Bennett, R. i Gabriel, H. (2003). Reputation Characteristics of UK Charitable Sector, *Corporate Reputation Review*, 6 (3) 276-289.
- Bernstein, D. (1992). *Corporate Image and Reality: A Critique to Corporate Communications*. Londres: Cassell.
- Bernstein, D. (2003). Executive perspective: 2 corporate branding - back to basics. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1133-1141.
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, Image and Impression Management* (1a ed.). Chichester: John Wiley.
- Bromley, D.G. (2002). Comparing Corporate Reputations: League Tables, Benchmarks, or Case Studies? *Corporate Reputation Review*, 2 (1), 35-50.
- Brown, T., Dacin, P. A., Pratt, M.G., i Whetten, D.A. (2006). Identity, image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 99-106.
- Cañibano, L.; Sánchez, P.; García-Ayuso, M., y Chaminade, C. (Eds). 2002. *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles* (Informe de capital intelectual), Madrid: Fundación Airtel Móvil.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección Santiago de Chile: Libros de la Empresa.
- Carmeli, A. i Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5, 51-68.
- Carmeli, A. i Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278.
- Carter, S. i Deephouse, D. (1999). Tough talk and soothing speech: managing reputations for being tough and for being good. *Corporate Reputation Review*, 2 (4), 308-332.

- Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15 (13), 157-80.
- Cheney, G. i Christiansen, L.T. (1999). Identity at issue: linkages between internal and external organisational Communications. A Jablin, F.M. i Putnam, L.L. (Eds), *New Handbook of Organisational Communication*. Sage: Thousand Oaks.
- Christensen, L. i S. Askegaard (2001). Corporate Identity and Corporate Image Revisited: a Semiotic Perspective. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 292-315.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement, *International Journal of Management Reviews*, 7, (2), 91-109.
- Chun, R., Davies, G. (2006). The Influence of Corporate Character on Customers and Employees: exploring similarities and differences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 138-146.
- Chun, R. (2011). ¿Está haciendo un buen uso de su reputación? *Revista Catalunya Empresarial*, Febrer.
- Cordeiro, J., i Schwalbach, J. (2000). *Preliminary evidence on the structure and determinants of global corporate reputations*. Berlin: Humboldt University Press.
- Currás, R. (2010). Identidad e Imagen Corporativas: Revisión conceptual e interrelación. *Teoría i Praxis*, 7, 9-34.
- Daellenbach, U., Sharma, S., i Vredenburg, H. (1998). *A dynamic theory of corporate reputation formation and stability*. Working paper, St. Mary's University, Halifax.
- Daum, J. H. (2003). *Intangible Assets Value Creation*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Davies, G., i Miles, L. (1998). Reputation management: theory versus practice. *Corporate Reputation Review*, 2 (1), 16-27.
- Davies, G. i Chun R. (2009) The leader's role in managing reputation. A: Klewes, J. i Wreschniok, R. (eds.) *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Davies, G. Chun, R. i Kamins, M. (2010). Reputation Gaps and Performance of Service Organizations. *Strategic Management Journal*, 31 (5), 530-546.

- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass Communications and resource-based theories. *Journal of Management*, 26 (6), 1091–1112.
- De Roeck, K., Maon, F. i Lejeare, C. (2010). *Corporate Branding Management: An Interdisciplinary Conceptual Framework*. Lovaina: Crecis.
- Diermeier, D. (2011). *Reputation Rules*. New York: McGrawHill.
- Doorley, J. i Garcia, H. F. (2006). *Reputation Management: The Key Success Corporate and Organizational Communication*. (1a edició). Oxon: Taylor & Francis.
- Dowling, G. (1993). Developing your Corporate Image into a Corporate Asset. *Long Range Planning*, 26 (2), 101-109.
- Dowling, G. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand* (1a ed.). Londres: Kogan Page.
- Dowling, G. (1997). Do customer loyalty programmes really work?. *Sloan Management Review* 38 (4), 71-82.
- Dutton, J. E. i Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizacional adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. i, Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (34), 239–263.
- Einwiller, S. i Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding - an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (2), 100-109.
- Ettenson, R. i Knowles, J. (2008). Don't Confuse Reputation with Brand. *MIT Sloan Management Review*, 49 ((2), 19-21.
- Fillis, I. (2003). Image, reputation and identity issues in the arts and crafts organisation, *Corporate Reputation Review: An International Journal*, 6 (3), 239–251.
- Flatt, S. J. i Kowalczyky, S. J (2011). Corporate reputation persistence and its diminishing returns. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (19), 1-10.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image* (1a ed.). Boston: Harvard Business School Press.

- Fombrun, C. (2001). Corporate Reputation as economic assets. Dins M. Hitt et al. (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (1a ed., p. 289-312). Nova York: Blackwell.
- Fombrun, C. J. (2006). *CRQ, Brand Management Models*. Londres: WARC.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N.A., i Sever, J.M. (2000). The reputation quotient: a multiple stakeholders measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7 (4), 241-255.
- Fombrun, C. J. i Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Fombrun, C. J., i Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1), 5-13.
- Fombrun, C., i Van Riel, C. (2004). *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations* (1a ed.). Nova York: Prentice Hall.
- Fortune Magazine (2008). Nova York: Yime Inc.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management of stakeholders approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Jeffrey, H. Wicks, A., Parmar, B. i De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fryxell, G. F., i Wang, J. (1994). The Fortune corporate reputation index: reputation for what?. *Journal of Management*, 20 (1), 1-14.
- Gioia, D. A., i Thomas, J. B. (1996). Identity, image and issue interpretation: sense making during strategic change in acadèmia. *Administrative Science Quarterly*, 40, 370-403.
- Gioia, D. A., Schultz, M. i Corley, K. G. (2000) Organizational identity, image, and adaptative instability. *Academy of Management*, 25 (gener), 63-81.
- Goldberg, M. E., Gorn, G. J., Peracchio, L. A., i Bamossy, G. (2003). Understanding materialism among youth. *Journal of Consumer Psychology*, 13, 278-288.
- Gotsi, M., i Wilson, A. (2001). Corporate Reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), 24-30.

- Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* (1a ed.). Cambridge: Blackwell.
- Gray, E., i Balmer, J. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31, 695-702.
- Hall, R. (1992). *The strategic analysis of intangible resources*. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Hatch, M., i Schultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 356-365.
- Hatch, M., i Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. Dins M. Schultz, M, M. Hatch, i M. Larson (eds.), *The Expressive Organization* (1a ed., p. 11-35). Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M., i Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand?. *Harvard Business Review*, 79 (2), 128-134.
- Hatch, M., i Schultz, M. (2007). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 356-365.
- Helm, S., Liehr, K. I Storck, C. (2011). *Reputation Management*. Berlin: Springer.
- Herbig, P. i Milewicz, J. (1995). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 12 (4), 5-10 (6).
- Highhouse, S., Brooks, M. E. i Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35 (6), 1481-1493.
- IASB (2012). Normativa Internacional de Contabilidad núm. 38. Activos Intangibles. International Accounting Standard Board, 1 de gener.
- Kochan, T. A. i Rubinstein, S. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership, *Organization Science*, 11 (4): 367-386.
- Landeta, J. 2002. *El método Delphi: una técnica de previsión del futuro*. Barcelona:

Ariel Social.

Landeta, J. 2006. Current validity of the Delphi method in social sciences, *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 467-482.

Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. Hampshire: Palgrave McMillan.

Llewellyn, P. G. (2002). Corporate reputation: focusing on the zeitgeist. *Business and Society*, 41 (4), 446-455.

Lewis, S. (2001). Measuring Reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), 31-35.

Linstone, H. A., i Turoff, M. (2002). *The Delphi method: techniques and applications*, Ed. per Murray Turoff and Harold Linstone en versió digital. Disponible a <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook>

Liu, L. (2011). Systematic Measurement of Centralized Online Reputation Systems. Durham Theses. Durham University.

Logsdon, J. M. i Wartick, S. L. (1995). Theoretically based applications and implications for using the Brown and Perry database. *Business & Society*, 34, 222–226.

Logsdon, J. M., i Wood, D. J. (2002). Reputation as an Emerging Construct in the Business and Society Field: An Introduction. *Business & Society*, 41, 365-370.

Mahon, J. (2002). Corporate Reputation. *Business & Society*, 41 (4), 415-445.

Marconi, J. (2002). *Reputation Marketing: Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset* (1a. ed.). McGraw-Hill: Chicago.

Markkannen, T (1998). Corporate identity: a process of strategic interpretation in an MNC, PhD paper, Helsinki School of Economics and Business Administration: Helsinki.

Markwick, N. i Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 396–409.

Martín de Castro, G i Navas López, J. E. (2006). La importància de la reputació corporativa en la obtenció de ventajases competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección i Economía de la Empresa*, 12 (3), 29-39.

- Martínez, I. M. i Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15, (2), 127-142.
- McKinsey Consulting (2012). McKinsey Private Banking Survey. Boston: McKinsey.
- Melewar, T. C. (2008). *Facets of Corporate Identity, Communication, and Reputation*. Oxon: Routledge.
- Melewar, T. C. and Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct, *Corporate Reputation Review*, 5 (1), 76- 90.
- Miles, M.P. i Covin, J.G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299-311.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–886.
- Mitnick, B. i Mahon, J. (2007). The Concept of Reputational Bliss. *Journal of Business Ethics*, 72 (4), 323-333.
- Murakami, H. (2007). *De què parlo quan parlo de córrer* (1a ed.). Barcelona: Empúries.
- Napoles, V. (1988). *Corporate Identity Design* (1a. ed.). Nova York: Van Nostrand Reinhold.
- Pharoah, A. (2003) Corporate reputation: the boardroom challenge. *Corporate Governance*, 3 (4), 46-51.
- Ponzi, L.J., Fombrun, C.J. i Gardberg, N.A. (2011). Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 14 (1), 15-35.
- Porter, M. E (1996). *What is Strategy?*. Harvard Business Review, Nov/Dec.
- Post, J. E., i Griffin, J. J. (1997). Corporate reputation and external affairs management. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), 165–171.
- Powell, C. 2003. The Delphi technique: myths and realities, *Journal of Advanced*

Nursing, 41 (4), 376-382.

Pratt, M. G., i Foreman, P. O. (2000b). The beauty of and barriers to organizational theories of identity. *Academy of Management Review*, 25, 141-143.

Ragin, C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies* (1a ed.). Berkeley: University of California Press.

Riordan, C.M., Gatewood. R.D. i Barnes Bill, J. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412.

Roberts, P. W i Dowling, G. R. (1997). The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability?, *Corporate Reputation Review*, 1, 72-6.

Roberts, P.W. i Dowling, G.R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1077-1093.

Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C. J. i Blair J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75.

Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation - an Empirical Study. *Schmalenbach Business Review*, 56 (1), 46-71.

Selame, J., i Selame, E. (1988). *The Company Image* (1a ed.). Nova York: John Wiley.

Srivastava R. K., McInish, T. H., Wood, R. A. i Caparo, A. J.(1997). How Do Reputations Affect Corporate Performance? The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets. *Corporate Reputation Review*, 1, 61-68.

Stewart, R. F., Allen, J. K., i Cavender, J. M. (1963). The Strategic Plan. *Research Report*,168. Stanford Research Institute, Long Range Planning Service, Industrial Economics Division.

The Economist Intelligence Unit (2005). *Reputation. Risks of Risks*. Londres: The Economist.

Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation. *Business Society*, 41 (4), 371-392.

- Sobol, M., Farelly, G. E. I i Taper, J. S. (1992). *Shaping the Corporate Image - An Analytical Guide for Executive Decision Makers*. Westport: Quorum Books.
- Van Rekom, J. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 410-422.
- Van Riel, C.B.M (1997). Corporate Identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 1997, 340-355.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring Corporate Reputation. *Business and Society*. 41 (4), 371-392.
- Weber Shandwick i KRC Research (2011). The company behind the brand: in Reputation we trust. Weber and Shandwick Research.
- Wiedmann, K., i P. Prauschke, C. (ed.). Intangible Assets and Corporate reputation. Conceptual Relationships and Implications for Corporate Practice. Proceedings of the Nineteenth Annual Conference on Reputation, Image, Identity, and Competitiveness, maig 2005, Madrid. Madrid: Reputation Institute, 2005.
- Weigelt, K. i Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
- Weiss, A. M., Anderson, E., i Maclniss, D. J. (1999). Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions. *Journal of Marketing*, 63 (4), 74-89.
- Whetten, D. A. i Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41 (4), 393-414.
- Yoon, E., Guffey, H. J. i Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27 (3), 215-228.

Annexos

Annex 1: Qüestionaris

Annex 1.1.: Qüestionari de la primera onada

Consulta sobre Reputación Corporativa
- primera fase -

CUESTIONARIO

DIMENSIONES GLOBALES

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos a considerar para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo											
5. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados a la calidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados al atractivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados al rendimiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados a la responsabilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. ¿Añadiría alguna otra dimensión?

- Sí.....1
No2

10. ¿Qué dimensión o dimensiones añadiría?

CALIDAD

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de calidad para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo									
11.	Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar la calidad de los cargos directivos																			
12.	Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar la calidad de los/las trabajadores/as																			
13.	Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar la calidad de los productos y/o servicios																			
14.	Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar su orientación al cliente																			
15.	Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar si la organización cumple los compromisos con los distintos grupos de la sociedad con los que interactúa																			
16.	Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar si la organización, además de preocuparse por sus clientes, dedica atención a las preocupaciones y necesidades de otros grupos de la sociedad																			

17. ¿Añadiría algún otro atributo para valorar la dimensión de calidad?

Sí..... 1

No2

18. ¿Qué atributo o atributos añadiría?

ATRACTIVO

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de atractivo para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo	Totalmente de acuerdo									
19. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la admiración	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la confianza	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar el atractivo para trabajar en la organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la autenticidad (aspectos genuinos) de la organización											

23. ¿Añadiría algún otro atributo para valorar la dimensión de atractivo?

Sí..... 1

No2

24. ¿Qué atributo o atributos añadiría?

RENDIMIENTO

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de rendimiento para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo
25. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar los resultados de la organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar la capacidad de inversión de la organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar el potencial de crecimiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar la internacionalización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar el liderazgo en el mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

30. ¿Añadiría algún otro atributo para valorar la dimensión de rendimiento?

Sí..... 1

No2

31. ¿Qué atributo o atributos añadiría?

RESPONSABILIDAD

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de responsabilidad para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo	Totalmente de acuerdo
32. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la responsabilidad social de la organización	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
33. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar el comportamiento ético	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
34. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la fiabilidad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
35. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la transparencia	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
36. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar el comportamiento de la organización con los diferentes grupos de la sociedad (trabajadores, medios de comunicación, etc.)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
37. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la legitimidad que recibe la organización para operar en el territorio	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
38. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar si la organización opera de manera legal		

39. ¿Añadiría algún otro atributo para valorar la dimensión de responsabilidad?

- Sí..... 1
- No 2

40. ¿Qué atributo o atributos añadiría?

DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERES (STAKEHOLDERS)

Las siguientes preguntas están relacionadas con la definición de los grupos de interés que deben considerarse para medir la Reputación Corporativa en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo									
41.	Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de la población general																			
42.	Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los agentes reguladores (administración pública, patronal y sindicatos)																			
43.	Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los clientes y/o usuarios																			
44.	Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los directivos																			
45.	Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los trabajadores (no directivos)																			
46.	Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los proveedores																			
47.	Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los <i>partners</i> (o socios)																			
48.	Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los inversores																			
49.	Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los activistas (ONG, asociaciones, etc.)																			
50.	Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los medios de comunicación																			

51. ¿Añadiría algún otro grupo de interés necesario para valorar la RC?

Sí..... 1

No..... 2

52. ¿Qué grupo o grupos añadiría?

ASPECTOS GENERALES PARA MEDIR LA RC

Las siguientes preguntas están relacionadas con la metodología para medir la Reputación Corporativa en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo
53. Los grupos de interés que deben considerarse para medir la RC en España son siempre los mismos, independientemente del tamaño de la organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Los grupos de interés que deben considerarse para medir la RC en España son siempre los mismos, independientemente del sector de actividad de la organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Los grupos de interés que deben considerarse para medir la RC son siempre los mismos, independientemente del país donde se realice el análisis											
56. Todos los grupos de interés tienen percepciones o experiencias directas sobre todos los atributos a analizar para medir la RC en España	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Para medir la RC en España todos los atributos tienen la misma importancia (peso)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Para medir la RC en España las valoraciones de los distintos grupos de interés tienen la misma importancia (clientes, trabajadores, etc.)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

59. ¿Quiere añadir alguna observación o comentario sobre la medición de la RC en España?

DATOS DE CLASIFICACIÓN

A continuación os solicitamos algunos datos de clasificación.

Seleccione la respuesta que más se adapte a su condición.

60. El sector de actividad al que te dedicas es...

- Tecnológico 1
- Turístico.....2
- Bancario.....3
- Alimentario.....4
- Académico5
- Otro..... 6 (¿Cuál? _____)

61. Desde el punto de vista de los diferentes grupos de interés, y considerando su cargo y sector de actividad, ¿qué visión considera que representa mejor?

- La visión de la población general 1
- La visión de los agentes reguladores (administración pública, sindicatos, patronales, etc.) 2
- La visión empresarial (socios, inversores, proveedores, etc.) 3
- La visión de los trabajadores (propietarios, directivos, trabajadores, etc.) 4
- La visión de los activistas (ONGs, asociaciones, etc.) 5
- La visión de los medios de comunicación (prensa, radio, etc.) 6
- Otra (¿Cuál?) 7

62. Sexo:

- Hombre 1
- Mujer 2

63. Edad:

- Menor de 35 años 1
- Entre 35 y 44 años 2
- Entre 45 y 54 años 3
- 55 o más años 4

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

EN UNOS DÍAS, LE ENVIAREMOS LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN ESTA FASE DEL ESTUDIO, CONJUNTAMENTE CON EL ENLACE A LA SEGUNDA RONDA DEL CUESTIONARIO POR SI DESEASE CAMBIAR SU RESPUESTA.

Annex 1.2.: Questionari de la segona onada de consulta a Experts

Consulta sobre Reputación Corporativa
- segunda ronda -

A continuación encontrará adjunto el cuestionario dónde se recogen tres tipos de preguntas:

Las preguntas en **COLOR MARRÓN** son aquellas en las que **se ha alcanzado un grado suficiente de consenso** entre las personas que han participado en el estudio. Se ha considerado que hay consenso cuando en la 1ª ronda tres valores seguidos han acumulado más del 70% de las respuestas.

Sobre éstas preguntas no os volveremos a preguntar, y la su inclusión en este documento es meramente informativa.

Las preguntas en **COLOR NEGRO** son aquellas en las que **no se ha alcanzado un grado suficiente de consenso** entre las personas que han participado en el estudio.

En este tipo de preguntas encontrará la siguiente información:

- En primer lugar, tres casillas sombreadas en gris que reflejan los tres valores seguidos más mencionados en la 1ª ronda y un valor enmarcado en un recuadro naranja que refleja su respuesta en la 1ª ronda.
- En segundo lugar, sombreado de color verde, encontrará un espacio para indicar, de nuevo, el valor que usted asigna al ítem sobre el que no se ha llegado al consenso y un espacio para argumentar su respuesta (en caso de ser necesario).

Ejemplo:

		Nada de acuerdo					Totalmente de acuerdo					
2.	Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados al atractivo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Responda ahora... (haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.											

Su respuesta en la 1ª ronda
Los tres valores seguidos más mencionados en la 1ª ronda

Marque con un clic o una X el valor que en esta 2ª ronda considere más adecuado.
Si el nuevo valor no está en el intervalo gris (8-10), le pedimos que por favor nos explique el motivo.

Finalmente, las preguntas en **COLOR AZUL** recogen las **aportaciones realizadas por los participantes** en la primera ronda de la consulta. En este caso, para contestarlas no se disponen de valores de referencia.

Una vez haya completado el documento adjunto, guárdelo y responda a este mail adjuntando el archivo con el cuestionario cumplimentado.

Nuevamente le agradecemos su colaboración

Consulta sobre Reputación Corporativa

CUESTIONARIO

DIMENSIONES GLOBALES

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos a considerar para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

- | | Nada
de acuerdo | Totalmente
de acuerdo |
|---|--------------------|--------------------------|
| 1. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados a la calidad | 0 | 10 |
| 2. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados al atractivo
Responda ahora...(haga clic en la casilla)
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta. | 0 | 10 |
| 3. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados al rendimiento
Responda ahora...(haga clic en la casilla)
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta. | 0 | 10 |
| 4. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados a la responsabilidad | 0 | 10 |
| 5. Para medir la RC en España las diferentes dimensiones de ésta (calidad, responsabilidad, atractivo y rendimiento) tienen la misma importancia, independientemente del sector de actividad en el que opera la empresa.
Responda...(haga clic en la casilla) | 0 | 10 |

5.b. A continuación, para cada una de las dimensiones, valore la importancia que tiene (nula, baja, media o alta) según el sector de actividad donde se mide la RC.

		Tecnológico	Turístico	Bancario	Alimentario
Para medir la RC, la calidad, tiene una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, la responsabilidad, tiene una importancia ...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, el atractivo, tiene una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, el rendimiento, tiene una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CALIDAD

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de calidad para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

- | | Nada
de acuerdo | | | | | | | | | | Totalmente
de acuerdo |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar la calidad de los cargos directivos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar la calidad de los/las trabajadores/as | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar la calidad de los productos y/o servicios | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar su orientación al cliente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar si la organización cumple los compromisos con los distintos grupos de la sociedad con los que interactúa | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar si la organización, además de preocuparse por sus clientes, dedica atención a las preocupaciones y necesidades de otros grupos de la sociedad
Responda ahora...(haga clic en la casilla)
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar si la organización, es gestionada siguiendo criterios de calidad
Responda...(haga clic en la casilla) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ATRACTIVO

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de atractivo para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo
1. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la admiración	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda ahora...(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.											
2. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la confianza	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar el atractivo para trabajar en la organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la autenticidad (aspectos genuinos) de la organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar el atractivo de la organización para los <i>partners</i> , proveedores, etc.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda...(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la experiencia ofrecida por la organización en su sector de actividad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda...(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la fidelidad de sus trabajadores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda...(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RENDIMIENTO

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de rendimiento para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo
1. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar los resultados de la organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar la capacidad de inversión de la organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda ahora...(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.											
3. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar el potencial de crecimiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda ahora...(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.											
4. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar la internacionalización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda ahora...(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.											
5. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar el liderazgo en el mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda ahora...(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.											
6. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar el grado de innovación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda...(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar el efecto de las actividades de responsabilidad social corporativa

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Responda...(haga clic en la casilla)

RESPONSABILIDAD

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de responsabilidad para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la responsabilidad social de la organización	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar el comportamiento ético	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la fiabilidad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la transparencia	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar el comportamiento de la organización con los diferentes grupos de la sociedad (trabajadores, medios de comunicación, etc.)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la legitimidad de la organización para operar en el territorio	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Responda ahora...(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.		
7. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar si la organización opera de manera legal	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERES (STAKEHOLDERS)

Las siguientes preguntas están relacionadas con la definición de los grupos de interés que deben considerarse para medir la Reputación Corporativa en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo
1. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de la población general	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda ahora... (haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.											
2. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los agentes reguladores (administración pública, patronal y sindicatos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda ahora... (haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.											
3. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los clientes y/o usuarios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los directivos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda ahora... (haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.											
5. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los trabajadores (no directivos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los proveedores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los *partners* (o socios) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Responda ahora...(haga clic en la casilla)
 En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.
8. **Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los inversores** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los activistas (ONG, asociaciones, etc.) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Responda ahora...(haga clic en la casilla)
 En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.
10. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los medios de comunicación 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Responda ahora...(haga clic en la casilla)
 En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.
11. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de la comunidad académica 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Responda...(haga clic en el valor)
12. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de las instituciones financieras 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Responda...(haga clic en el valor)
13. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los líderes de opinión 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Responda...(haga clic en el valor)

ASPECTOS GENERALES PARA MEDIR LA RC

Las siguientes preguntas están relacionadas con la metodología para medir la Reputación Corporativa en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Los grupos de interés que deben considerarse para medir la RC son siempre los mismos, independientemente del país donde se realice el análisis	0	10
Responda ahora....(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.		
2. Todos los grupos de interés tienen percepciones o experiencias directas sobre todos los atributos a analizar para medir la RC en España	0	10
Responda ahora....(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.		
3. Para medir la RC en España todos los atributos tienen la misma importancia (peso)	0	10
Responda ahora....(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.		
4. Para medir la RC en España las valoraciones de los distintos grupos de interés tienen la misma importancia (clientes, trabajadores, etc.)	0	10
Responda ahora....(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.		

DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) SEGÚN EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Las siguientes preguntas están relacionadas con la definición de los grupos de interés que aportan valor para medir la Reputación Corporativa en España en función del tamaño de la organización.

Valore del 0 al 10, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo” y a continuación haga “Clic” en los recuadros cuando considere que el grupo de interés que se menciona en el ítem es relevante para medir la RC teniendo en consideración el tamaño de organización (pequeña, mediana y gran empresa). Puede marcar tantas casillas como considere oportuno.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Los grupos de interés que deben considerarse para medir la RC en España son siempre los mismos, independientemente del tamaño de la organización														
Responda ahora...(haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.														

1.b. A continuación haga “Clic” en los recuadros cuando considere que el grupo de interés que se menciona en el ítem es relevante para medir la RC teniendo en consideración el tamaño de organización (pequeña, mediana y gran empresa). Puede marcar tantas casillas como considere oportuno.

	Pequeñas	Medianas	Grandes
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de la población general, en el caso de las organizaciones....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los agentes reguladores (administración pública, patronal y sindicatos), en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los clientes y/o usuarios, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los directivos, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los trabajadores (no directivos), en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los proveedores, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los <i>partners</i> (o socios), en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los inversores, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los activistas (ONG, asociaciones, etc.), en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los medios de comunicación, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de la comunidad académica, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de las instituciones financieras, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

Las siguientes preguntas están relacionadas con la definición de los grupos de interés que aportan valor para medir la Reputación Corporativa en España en función del sector de actividad de la organización.

Valore del 0 al 10, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”.

	Nada de acuerdo					Totalmente de acuerdo					
Los grupos de interés que deben considerarse para medir la RC en España son siempre los mismos, independientemente del sector de actividad de la organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responda ahora... (haga clic en la casilla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso que el nuevo valor no esté dentro de la zona sombreada en gris, justifique su respuesta.											

1.b. A continuación, para cada grupo de interés, valore la importancia que tiene (nula, baja, media o alta) según el sector de actividad donde se mide la RC.

		Tecnológico	Turístico	Bancario	Alimentario
Para medir la RC, las valoraciones de la población general, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los agentes reguladores (administración pública, patronal y sindicatos), tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los clientes y/o usuarios, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los directivos, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para medir la RC, las valoraciones de los trabajadores (no directivos), tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los proveedores, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los <i>partners</i> (o socios), tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los inversores, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los activistas (ONG, asociaciones, etc.), tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Tecnológico	Turístico	Bancario	Alimentario
Para medir la RC, las valoraciones de los medios de comunicación, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de la comunidad académica, tienen una importancia ...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de las instituciones financieras, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los líderes de opinión, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**¡Muchas gracias por su colaboración!
En breve le enviaremos los resultados**

Annex 1.3. Qüestionari de la segona onada de consulta als *Stakeholders*

Consulta sobre Reputación Corporativa

CUESTIONARIO

DIMENSIONES GLOBALES

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos a considerar para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”, haciendo clic en la casilla del valor que desee seleccionar.

	Totalmente de acuerdo										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados a la calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados al atractivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados al rendimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Para conocer la RC es necesario medir atributos vinculados a la responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Para medir la RC en España las diferentes dimensiones de ésta (calidad, responsabilidad, atractivo y rendimiento) tienen la misma importancia, independientemente del sector de actividad en el que opera la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.b. A continuación, para cada una de las dimensiones, valore la importancia que tiene (nula, baja, media o alta) según el sector de actividad donde se mide la RC, haciendo clic en la casilla que desee seleccionar.

	Tecnológico	Turístico	Bancario	Alimentario
Para medir la RC, la calidad, tiene una importancia...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para medir la RC, la responsabilidad, tiene una importancia ...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, el atractivo, tiene una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, el rendimiento, tiene una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CALIDAD

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de calidad para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”, haciendo clic en la casilla del valor que desee seleccionar.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar la calidad de los cargos directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar la calidad de los/las trabajadores/as	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar la calidad de los productos y/o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar su orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar si la organización cumple los compromisos con los distintos grupos de la sociedad con los que interactúa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar si la organización, además de preocuparse por sus clientes, dedica atención a las preocupaciones y necesidades de otros grupos de la sociedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Entre los atributos vinculados a la calidad es necesario valorar si la organización, es gestionada siguiendo criterios de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ATRACTIVO

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de atractivo para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”, haciendo clic en la casilla del valor que desee seleccionar.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la admiración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la confianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar el atractivo para trabajar en la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la autenticidad (aspectos genuinos) de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar el atractivo de la organización para los <i>partners</i> , proveedores, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la experiencia ofrecida por la organización en su sector de actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Entre los atributos vinculados al atractivo es necesario valorar la fidelidad de sus trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RENDIMIENTO

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de rendimiento para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”, haciendo clic en la casilla del valor que desee seleccionar.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar los resultados de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar la capacidad de inversión de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar el potencial de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar la internacionalización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar el liderazgo en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar el grado de innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Entre los atributos vinculados al rendimiento es necesario valorar el efecto de las actividades de responsabilidad social corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESPONSABILIDAD

Las siguientes preguntas están relacionadas con los atributos vinculados a la dimensión de responsabilidad para medir la Reputación Corporativa de una organización en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”, haciendo clic en la casilla del valor que desee seleccionar.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la responsabilidad social de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar el comportamiento ético	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la fiabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la transparencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar el comportamiento de la organización con los diferentes grupos de la sociedad (trabajadores, medios de comunicación, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar la legitimidad de la organización para operar en el territorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Entre los atributos vinculados a la responsabilidad es necesario valorar si la organización opera de manera legal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERES (STAKEHOLDERS)

Las siguientes preguntas están relacionadas con la definición de los grupos de interés que deben considerarse para medir la Reputación Corporativa en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”, haciendo clic en la casilla del valor que desee seleccionar.

	Nada de acuerdo					Totalmente de acuerdo					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de la población general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los agentes reguladores (administración pública, patronal y sindicatos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los clientes y/o usuarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los trabajadores (no directivos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los <i>partners</i> (o socios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los inversores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los activistas (ONG, asociaciones, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los medios de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de la comunidad académica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de las instituciones financieras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los líderes de opinión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ASPECTOS GENERALES PARA MEDIR LA RC

Las siguientes preguntas están relacionadas con la metodología para medir la Reputación Corporativa en España.

Valore del 0 al 10 cada uno de los siguientes enunciados, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”, haciendo clic en la casilla del valor que desee seleccionar.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Los grupos de interés que deben considerarse para medir la RC son siempre los mismos, independientemente del país donde se realice el análisis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Todos los grupos de interés tienen percepciones o experiencias directas sobre todos los atributos a analizar para medir la RC en España	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Para medir la RC en España todos los atributos tienen la misma importancia (peso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Para medir la RC en España las valoraciones de los distintos grupos de interés tienen la misma importancia (clientes, trabajadores, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) SEGÚN EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Las siguientes preguntas están relacionadas con la definición de los grupos de interés que aportan valor para medir la Reputación Corporativa en España en función del tamaño de la organización.

Valore del 0 al 10 el siguiente enunciado, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”, haciendo clic en la casilla del valor que desee seleccionar.

	Nada de acuerdo										Totalmente de acuerdo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los grupos de interés que deben considerarse para medir la RC en España son siempre los mismos, independientemente del tamaño de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.b. A continuación haga “Clic” en los recuadros cuando considere que el grupo de interés que se menciona en el ítem es relevante para medir la RC teniendo en consideración el tamaño de organización (pequeña, mediana y gran empresa). Puede marcar tantas casillas como considere oportuno.

	Pequeñas	Medianas	Grandes
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de la población general, en el caso de las organizaciones....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los agentes reguladores (administración pública, patronal y sindicatos), en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los clientes y/o usuarios, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los directivos, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los trabajadores (no directivos), en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los proveedores, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los <i>partners</i> (o socios), en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los inversores, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los activistas (ONG, asociaciones, etc.), en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de los medios de comunicación, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de la comunidad académica, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC es necesario conocer las valoraciones de las instituciones financieras, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, es necesario conocer las valoraciones de los líderes de opinión, en el caso de las organizaciones...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

Las siguientes preguntas están relacionadas con la definición de los grupos de interés que aportan valor para medir la Reputación Corporativa en España en función del sector de actividad de la organización.

Valore del 0 al 10 el siguiente enunciado, siendo el 0 “Nada de acuerdo” y el 10 “Totalmente de acuerdo”, haciendo clic en la casilla del valor que desee seleccionar.

	Nada de acuerdo					Totalmente de acuerdo					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los grupos de interés que deben considerarse para medir la RC en España son siempre los mismos, independientemente del sector de actividad de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.b. A continuación, para cada grupo de interés, valore la importancia que tiene (nula, baja, media o alta) según el sector de actividad donde se mide la RC, haciendo clic en la casilla que desee seleccionar.

		Tecnológico	Turístico	Bancario	Alimentario
Para medir la RC, las valoraciones de la población general, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los agentes reguladores (administración pública, patronal y sindicatos), tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los clientes y/o usuarios, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los directivos, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los trabajadores (no directivos), tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para medir la RC, las valoraciones de los proveedores, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los <i>partners</i> (o socios), tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los inversores, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los activistas (ONG, asociaciones, etc.), tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Tecnológico	Turístico	Bancario	Alimentario
Para medir la RC, las valoraciones de los medios de comunicación, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de la comunidad académica, tienen una importancia ...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de las instituciones financieras, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para medir la RC, las valoraciones de los líderes de opinión, tienen una importancia...	Nula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Baja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¡Muchas gracias por su colaboración!

Annex 2: Detall dels participants de les dues onades de consulta

Cognom	Nom	Càrrec	Organització	Visió	Participació
Bach	Josep Maria	President	Fundació Privada Fòrum Cívic del Camp de Tarragona	Inversor BASF	2n onada
Barba	Enric	Director General de la divisió B2B	CIRSA	Expert	1a onada
Blanco	Antonio	Consultor Senyor	Momentum	Treballador	2n onada
Caballero	Santiago	President	Gremi de Jardineria de Catalunya	Expert	1a i 2na onada
Calderón	Asenció	Cap de Promoció de l'Ocupació	GrameImpuls	Administració pública	2n onada
Caño	Juanjo	Ventas & Marqueting	Papereries Segarra	Proveïdor	2n onada
Casado	Jon	Investigador	Creant	Soci de Creant	2n onada
Comelles	Josep	Tècnic R+D	Aset Solutions	Treballador	2n onada
Cruz	Almudena	Directora de marqueting	SAGE	Expert	1a i 2na onada
Engo	Gerard	Project Manager	Aset Solutions	Treballador	2n onada
Faba	Jordi	Director de Responsabilitat Corporativa	La caixa	Expert	1a i 2na onada
Fainé	Ignasi	Direcció de RSC	AGBAR	Expert	1a i 2na onada
Faus	Roser	Directora de marqueting	FRIESLAND CAMPINA	Expert	1a onada
Ferrer	Francesc	Dissenyador gràfic	Omaonk	Soci d'Omaonk	2n onada
Guardia	Ramon	President	Valores y marketing	Expert	1a onada
Lavado	Jose A.	Soci-director	Bidea consultores	Expert	1a onada
Lladós	Ramon	Director de l'àrea de mitjans (responsable de marca, imatge i comunicació)	CRÈDIT ANDORRA	Expert	1a i 2na onada
Llongares	Lluís	Coordinador	CCOO	Sindicat	2n onada
Lopez	Carles	Delegado de la Oficina	Tourline express	Proveïdor	2n onada
Masó	Xavier	Tècnic R+D	Aset Solutions	Treballador	2n onada
Mil	Agust	Director	RACC	Expert	1a onada
Mirmi	Jose Maria	Cap Unitat RRPP i Relacions Institucionals	Abertis	Expert	1a i 2na onada
Ouro	Alfredo	Director general	IPLAN	Expert	1a i 2na onada
Puyuelo	Marta	Directora de marqueting	PEPSICO	Expert	1a onada
Quintero	Anna	Directora de Comunicació i Creativitat	InfoJobs.net	Expert	1a onada

Annex 3: Detall dels participants de les dues onades de consulta (continuació)

Ramis	Moisès	Project Manager	Aset Solutions	Treballador	2n onada
Renau	Enric	President	DEP Institut	Inversor Sabadell	2n onada
Riudor	Xavier	Director del Gabinet Tècnic	Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya	Soci d'Educalink	2n onada
Rodríguez	Roberto	Tècnic de investigació Senyor	Elogia	Treballador	2n onada
Ruiz	Lluís	Biotech	Janus Development	Expert	1a i 2na onada
Segú	Josep Lluís	Director	Educaweb	Inversor Educaonline	2n onada
Serrano	Ferran	Corporate Marketing and Communications Director	T-Systems Iberia	Expert	1a onada
Torrents	Jordi	Director tècnic	TRUSPLASS	Treballador	2n onada
Valldeneu	Maria	Periodista	Ajuntament de Manlleu	Comunicació	2n onada
Vila	Juanma	Marketing Manager	UNIT4 Ibérica	Expert	1a i 2na onada