

TRABAJO FIN DE GRADO



LA REPUTACIÓN EN CENTROS CONCERTADOS DE EDUCACIÓN EN LA REGIÓN DE MURCIA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

Departamento de Economía de la Empresa

SEPTIEMBRE 2011

Alumno: Juan Zapata Conesa

Directora: Inocencia Martínez León



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

Departamento de Economía de la Empresa

Inocencia Martínez León, Profesora Titular de Escuela Universitaria de la Universidad Politécnica de Cartagena, del Área de Organización de Empresas del Departamento de Economía de la Empresa.

CERTIFICA:

Que el presente Trabajo Fin de Grado, titulado “La Reputación en Centros Concertados de Educación en la Región de Murcia”, presentado por D. Juan Zapata Conesa, ha sido realizado bajo mi dirección.

Y para que conste a los efectos oportunos; firmo la presente en Cartagena a veintisiete de Septiembre de dos mil once.

Fdo. Inocencia Martínez León

Índice

INDICE.

1. Introducción.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Los activos intangibles.	3
1.3. La reputación corporativa. Definición y principales características.....	5
1.3.1. Definición del concepto de Reputación Empresarial.....	5
1.3.2. La Reputación Empresarial como Activo Intangible.....	6
1.3.3. Características básicas de la Reputación Empresarial.....	8
1.4. Beneficios de la Reputación Empresarial.....	9
1.5. Herramientas de medida de la reputación empresarial.....	18
2. Fortune.....	21
2.1. Calidad de gestión.....	22
2.2. Calidad de los productos y servicios	23
2.3. Grado de innovación.....	24
2.4. Inversiones a largo plazo.....	24
2.5. Solidez financiera.....	25
2.6. Habilidad para traer, desarrollar y retener personal con talento.....	26
2.7. Responsabilidad social y medioambiental.....	26
2.8. Buen uso de los activos.....	27
3. Investigación sobre la reputación.....	27
3.1. Población.....	28
3.2. Muestra.....	29
3.3. Cuestionario.....	29
3.3.1. Calidad de Gestión.....	29
3.3.2. Calidad de los productos y servicios.....	30
3.3.3. Grado de innovación.....	32

3.3.4. Habilidad para traer, desarrollar y retener personal con talento.....	33
3.3.5. Responsabilidad social y medioambiental.....	35
3.3.6. Buen uso de los activos.....	37
4. Resultado de la investigación.....	38
4.1. Calidad de gestión.....	38
4.2. Calidad de los productos y servicios.....	40
4.3. Grado de innovación.....	45
4.4. Habilidad para atraer, desarrollar y retener el personal con talento.....	48
4.5. Responsabilidad social y medioambiental.....	52
4.6. Buen uso de los activos.....	56
5. Conclusiones.....	57
BIBLIOGRAFÍA	62

PREÁMBULO.

El objeto del presente trabajo es un estudio a nivel teórico y empírico sobre la reputación en centros concertados de educación en la Región de Murcia.

Estudiaremos en primer lugar el concepto de *activo intangible*, cuyo valor no aparece en los registros contables de las empresas, para posteriormente definir qué es la reputación corporativa y sus principales características. La reputación empresarial pese a que está configurada por múltiples dimensiones ha atraído la atención de numerosos investigadores e instituciones de prestigio, que han profundizado en su estudio. Dentro de estas instituciones de prestigio centraremos la atención en las dimensiones de reputación que estudia la “revista Fortune”, por considerar que éstas están reconocidas a nivel internacional; desarrollándose así la segunda parte de este trabajo.

En la tercera parte del trabajo se va a desarrollar la investigación empírica sobre la reputación de los centros concertados de la Región de Murcia, basada en un cuestionario que va dirigido al profesorado de este tipo de entidades. Se analizan en el mismo las principales dimensiones que contempla la revista “Fortune”: calidad de gestión; calidad de los productos y servicios; grado de innovación; habilidad para atraer, desarrollar y retener personal con talento; responsabilidad social y medioambiental; y buen uso de los activos; así como la justificación de cada una de las cuestiones elegidas para cada uno de estos constructos.

El apartado de conclusiones cerrará este trabajo y recogerá los resultados más significativos obtenidos en cada una de las dimensiones estudiadas, junto a la bibliografía.

1.1. Introducción.

Con los métodos actuales de análisis de balances y de contabilidad financiera y analítica es realmente fácil ponderar, valorar y buscar fórmulas que nos reporten información sobre si la rentabilidad de los activos materiales de que dispone una compañía es óptima, y que hacer para obtener ventaja competitiva, además de reducir costes frente a sus competidores más

inmediatos. Pero entonces ¿qué diferencia a dos entidades con igualdad de activos materiales, de procesos productivos y de costes?. En un mercado tan globalizado, donde se produce una homogeneización tan radical de la oferta y de la tecnología, donde existe una concentración de las materias primas en oligopolios comerciales, ¿qué hace a unas entidades tan distintas de otras?, ¿cómo se obtiene una ventaja competitiva estable a largo plazo?. En definitiva, ¿cómo pueden dos organizaciones con una “estructura material” muy similar encauzar su estrategia empresarial de forma tan “singular”, frente a las oportunidades y a las amenazas del entorno?. ¿Cuál es el “plus añadido” que hace que una organización optimice sus fuerzas y controle sus debilidades?. Probablemente, la respuesta a todas estas preguntas no se encuentra en los balances de las organizaciones, ni responde a complejos ratios financieros. Lo que hace verdaderamente que una empresa obtenga una ventaja competitiva estable hay que buscarlo en otros tipo de recursos, llamados “recursos inmateriales o recursos intangibles”. Recursos tales como la reputación, el conocimiento, el prestigio, la cultura empresarial, el aprendizaje..., son propios e innatos de cada empresa. Ninguna empresa puede obtener los mismos recursos intangibles que las demás, ya que éstos son elaborados o conseguidos individualmente a través de sus propios recursos, su capital humano. Se pueden imitar modelos, extrapolar fenómenos similares y recetas de éxito a otras empresas, pero nunca obtendremos los mismos resultados. Este tipo de recursos, no se pueden adquirir en el mercado, ni tampoco están a la venta.

El análisis de la rentabilidad de las firmas, que ha sido la base de estudio durante décadas de la Dirección de empresas, ha considerado que las condiciones externas determinaban fundamentalmente la competitividad empresarial, y por ende, la rentabilidad empresarial. No obstante, debido a que estas condiciones son idénticas para todas las empresas del mismo sector de producción, la explicación a la obtención de distintos escalones de beneficio hay que buscarla en las condiciones internas. Es en este nivel de estudio donde toma relevancia la “Teoría de Recursos y Capacidades”, la cual centra su investigación en el análisis de los activos que poseen las organizaciones y en sus diferencias, para determinar como influyen las mismas en la evolución

de los resultados (Wernerfelt, 1984).

Dentro de esos activos intangibles, por su especial relevancia y su importancia relativa en la enseñanza, se encuentra la “reputación empresarial”, la cual va a ser el objeto de estudio de este trabajo, acotándolo y circunscribiéndolo a los centros concertados de educación en la Región de Murcia.

Si existe algún atributo o rasgo diferenciador de un centro concertado es la percepción positiva o negativa que de éste tiene la comunidad escolar (padres/madres, alumnado, AMPAS, organismos educativos, profesorado, empleados y proveedores, entre otros). En definitiva, esta percepción es la reputación del centro.

En el estudio realizado al profesorado de centros concertados se analizarán cuáles son las dimensiones reales de la reputación empresarial y cuál es la percepción que éstos tienen sobre la reputación del centro educativo donde prestan sus servicios.

1.2. Los activos intangibles

En la actualidad, todas las empresas compiten en un entorno globalizado en el que cada vez es más difícil diferenciarse del resto para obtener una ventaja competitiva, y más aún que ésta sea duradera.

Para ello, las empresas más eficientes observan el entorno en que se desenvuelven utilizando diversos análisis estratégicos. Entre éstos podemos encontrar los análisis VRIO, PESTA o DAFO, con los que las empresas consiguen calcular los recursos que van a necesitar para conseguir sus objetivos y así superar a sus competidores, intentando satisfacer las necesidades de sus clientes.

Este tipo de análisis proporcionan a las empresas una información muy valiosa. A raíz de ésta, las organizaciones combinan sus recursos disponibles para conseguir unas capacidades que las hacen más competitivas.

Analizando más detenidamente los *recursos* de que dispone la organización, se observa claramente que existen dos tipos bien diferenciados:

a) Unos recursos tangibles o recursos materiales que aparecen en los balances de todas las empresas definidos como activos (instalaciones técnicas, herramientas, elementos de transporte, maquinaria...). Éstos son relativamente fáciles de identificar y realizando un uso correcto de los mismos, la empresa evitaría estar en desventaja con respecto a sus competidoras.

b) Y otros recursos inmateriales o recursos intangibles (reputación, conocimientos, prestigio, cultura empresarial...) que son propios de cada empresa, en el sentido de que ninguna puede obtener los mismos recursos intangibles que las demás, ya que éstos son elaborados o conseguidos por cada organización individualmente a través de su propia experiencia, el paso del tiempo, su capital humano, aprendizaje organizacional, la percepción que de éstos tienen los grupos de interés, etc. Estos activos no se pueden adquirir en el mercado convencional pero si confieren a las empresas valor adicional en el mismo y, son en gran medida una de las claves de éxito de las PyME (Warren y Hutchinson, 2000).

Por activos intangibles (Villafañe, 2005) nos referimos a los activos de una empresa que no son materiales: la cartera de clientes, sus patentes, los contratos que la empresa tiene suscritos, las concesiones administrativas etc. Pero hay otros activos como la reputación empresarial, conocimiento, responsabilidad social corporativa... que también se les denomina activos intangibles. Como ejemplo, podemos estudiar la 'paradoja del solar'. El valor de un solar no solamente se puede cuantificar por sus atributos materiales: los metros cuadrados que tiene, cual es su delimitación u orientación, entre otras, sino en su capacidad de edificabilidad, que también está condicionada; por su calificación urbanística (no es lo mismo que sea urbanizable o no, y si es urbanizable, si se puede edificar en altura o permite la construcción de sótanos). Nomen (2004) considera que un activo intangible es aquel que carece de propiedades físicas o normativas que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el citado activo

1.3. La reputación corporativa. Definición y sus principales características

Del conjunto de activos intangibles destaca, por su importancia relativa, la reputación corporativa o empresarial. Nadie duda ya del importante papel estratégico que juega la reputación en la creación de valor en la empresa. Existen importantes e innumerables trabajos que apoyan esta teoría, Barney (1986,1991), Hall (1992) o Roberts y Dowling (2002); pero existen muy pocos estudios empíricos al respecto. La respuesta a la existencia de tan pocos estudios empíricos la podríamos buscar en la dificultad de definición y de operativizar la reputación.

Partiendo de la base de que no existe un gran consenso sobre qué engloba el concepto de reputación empresarial, probablemente debido a su carácter de intangibilidad (Shenkar y Yuchman-Yaar,1997), la reputación empresarial ostenta un importante papel en los procesos estratégicos, tanto desde la Teoría de recursos y capacidades, como desde otras teorías como la Economía de Costes de Transacción o la Teoría de Juegos.

La reputación es un concepto multidimensional cuyas dimensiones podemos analizar de forma independiente. Según Deephouse (2000), la reputación es un proceso de evaluación interno, pero fundamentalmente externo por parte de todos los grupos que interactúan en la organización; esto hace que la reputación se evalúe constantemente desde infinidad de colectivos, de prismas de interés distintos y se le otorgue una enorme “complejidad social”.

1.3.1. Definición del concepto de Reputación Empresarial

Existen infinidad de definiciones del término “Reputación empresarial”. Básicamente la podemos definir bajo tres perspectivas:

a) Desarrollo de la reputación a lo largo del tiempo: La reputación bajo esta perspectiva sería un compendio de atributos adquiridos por la organización a lo largo del tiempo, por el resultado de acciones pasadas: su bagaje empresarial (Weigel y Camerer, 1988).

b) La percepción como un elemento básico de la reputación: Según Rodríguez

(2004), es la percepción que se tiene desde el exterior sobre una o varias cualidades de nuestra organización.

c) La percepción como reflejo de las apreciaciones del proceso de acumulación de información de los distintos grupos de interés: Post y Griffin (1997) consideran que es la información acumulada (opiniones, percepciones...) de los distintos grupos de interés de una organización.

Algunas de las definiciones del concepto de Reputación Empresarial destacan que es una capacidad dinámica, pues integra una serie de recursos que la empresa pone en juego de modo lo suficientemente hábil como para crear una identidad empresarial que se puede transmitir al exterior y difundir de modo interno (Teece, Pisana y Shuen, 1997).

La reputación empresarial es “el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los stakeholders o grupos de interés de la misma” (Ferguson et al., 2000). Es fruto, por tanto, de la “percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura” (Fombrun, 1996) y de “el reflejo que una sociedad tiene al mismo tiempo de cómo la ven los grupos de interés y cómo lo expresan a través de sus pensamientos y palabras”. En consecuencia, la reputación está asociada siempre a sus stakeholders: es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, la unión racional y emocional entre la compañía y sus stakeholders o, también, la imagen neta que éstos tienen de esa compañía (Fombrun, 2001). Es por ello, que autores como Groenland (2002) la consideran como un “concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar y explicitar”.

1.3.2. La Reputación Empresarial como Activo Intangible

La reputación es considerada un activo intangible porque cumple las siguientes características (Martínez, Olmedo, 2010):

a) Es un activo raro, no se adquiere por compra, no se puede sustituir: Tiene las características propias de cada empresa, es escaso y no puede ser canjeado por otros en ningún mercado.

b) No se puede imitar, puesto que se adquiere por la trayectoria histórica de cada organización: Se basa en las circunstancias y vicisitudes adquiridas por la empresa a lo largo de su actividad empresarial, que a su vez han surgido por su relación con el entorno.

c) Es complejo; Depende de muchas variables. Su proceso de formación es muy complicado y depende de multitud de factores, tanto internos como externos. No es el resultado de una única variable

d) Tiene carácter multidimensional: Se puede dividir en una amplia variedad de dimensiones y atributos. Cada uno de ellos por separado o una combinación de los mismos puede afectar a la reputación de forma distinta.

e) Necesita mucho tiempo para atesorarse: No se puede obtener en un corto periodo de tiempo puesto que es resultado del devenir histórico de la organización.

f) Es específico de cada empresa: La gestión singular que cada organización realiza con sus factores productivos, su operativa empresarial y la relación de ésta con su entorno económico, social y cultural provoca que la reputación de una empresa sea distinta a otra.

g) No se puede manipular: La empresa no puede cambiar la percepción que los stakeholders tienen de su organización. Su carácter complejo y multivariable, así como su lento proceso de formación le confiere la capacidad de ser poco maleable.

h) No tiene límites en su utilización: Es un recurso estratégico, una capacidad ilimitada.

i) No se deprecia por el uso, si no se utiliza incorrectamente a diferencia de los recursos de la empresa de carácter material, que se deprecian por el uso y suponen un coste vía amortización contable, La reputación no es un bien fungible y su valor puede aumentar con el tiempo. No obstante, existen capacidades y activos intangibles que sí se deprecian por el paso del tiempo. Estamos hablando de las inversiones en I+D, que se deprecian por obsolescencia tecnológica o las patentes; pero como hemos adelantado, éste

no es el caso de la reputación.

De todas formas, la reputación de una organización también se puede ver erosionada, porque el espectro de consumidores a los que se dirigen sus productos y/o servicios no permanece estático. Hay consumidores que abandonan el mercado, otros se incorporan como nuevos consumidores, cambian los gustos y las preferencias, y la capacidad adquisitiva. Para construir una reputación sólida es necesario cumplir con las tres condiciones siguientes:

a) La sensibilidad organizativa implica el establecer objetivos que propicien alcanzar reputación. No solamente hay que cumplir con las obligaciones contractuales, con los clientes, proveedores, empleados..., sino que hay que andar un paso más allá de lo obligado, de lo pactado; ofreciendo un valor añadido que conduzca a la organización por la senda de la excelencia empresarial. Otro de los objetivos de la sensibilidad organizativa es evitar los riesgos empresariales que afecten negativamente a la reputación de la empresa.

b) Gestionar proactivamente la reputación significa introducirla y desarrollarla en todo el tejido de la organización. La reputación debe de ser un objetivo global de la organización; en caso contrario es un fracaso. No es responsabilidad del Departamento Comercial, ni de cualquier otro departamento, es responsabilidad de todo el organigrama de la empresa. Desde el/la recepcionista hasta el directivo del más alto nivel, cualquier detalle es importante para la búsqueda de la excelencia empresarial y la obtención de reputación empresarial.

c) El comportamiento corporativo comprometido se obtiene cuando el funcionamiento de todos los departamentos, secciones, etc... están un escalón por encima de la media de las políticas funcionales de las empresas del sector.

1.3.3. Características básicas de la Reputación Empresarial

Una vez definida la reputación empresarial, debemos de exponer sus principales características. Las más importantes son:

1º Multidimensionalidad: La reputación es un compendio de dimensiones

que no se pueden estudiar de forma global, aunque estén relacionadas. Según Grant (1991) y Amit y Schoemaker (1993), el desarrollo de la reputación implica la adición, combinación y colaboración de numerosos factores a lo largo del tiempo.

2º Lento proceso de acumulación: Hall (1992,1993) indicaba que el proceso de obtención de la reputación necesitaba de varios lustros.

3º Evaluada por diferentes grupos de interés internos y externos a la organización: En este aspecto de la reputación existe unanimidad por parte de casi todos los autores. En la consecución de la reputación intervienen agentes internos (trabajadores, directivos, accionistas...), y externos (clientes, proveedores y competidores, entre otros).

4º Difícil de manipular por parte de la propia empresa: Consecuencia directa de las tres anteriores características. La organización tiene poca capacidad para variar, de forma sustancial, su propia reputación.

5º Carácter tácito: En términos de Reed y DeFillipi (1990), la reputación es el resultado de percepciones subjetivas, tanto de los grupos de interés internos como externos, que evalúan la reputación desde distintos niveles de información.

6º Circunstancias históricas únicas: Debido a que la obtención de la reputación empresarial es un proceso lento, el devenir de las circunstancias históricas dejarán su impronta en la misma, de forma única y singular.

1.4. Beneficios de la reputación empresarial

Las reputaciones de las organizaciones han caído en picado en los últimos años, como resultado de escándalos corporativos, lo que confirma que la avaricia corporativa no es la mejor guía para el desarrollo sostenible o incluso competitivo. Los “tontos racionales” que han tratado de tomar ventaja de la racionalidad egoísta, según se expresa en el comportamiento corporativo competitivo y, –a menudo– poco ético, de alguna forma atentan contra el principio de maximización (Verhezen, 2008). Todos estos errores cometidos en la gestión de la reputación deben de conducir ineludiblemente a que los

directivos de las empresas aprendan a evaluar correctamente los beneficios que una correcta administración del activo intangible “reputación” le reporta a sus organizaciones.

Es evidente que la reputación empresarial posee un importante potencial estratégico. Fombrun y Shanley (1990) señalaban que la reputación propicia la creación de valores añadidos a las empresas. La reputación manda indicadores a los mercados, sobre los productos y estrategias de la empresa, lo que crea la posibilidad de compararla con otras empresas competidoras. Caves y Portes (1977) indicaban que una buena reputación genera un rendimiento extra, que inhibe la entrada al sector de entrantes potenciales.

Según Fombrun y Shanley (1990), los beneficios que genera la reputación empresarial son al menos tres: a) permite a la empresa reducir costes, b) incrementar los precios y c) crear barreras de entrada a la competencia.

Wessels (2003) considera también que los beneficios que proporciona una buena reputación son, además de incrementar los precios, a) pagar un precio más bajo en las compras de suministros y servicios, b) atraer personas más cualificadas en el mercado de trabajo, c) incrementar la lealtad por parte de los consumidores y empleados y d) disfrutar de una mayor estabilidad en los ingresos.

La reputación del personal de una organización propicia e influye positivamente en el éxito de las relaciones corporativas, pues cuando un elemento percibe que el resto goza de buena reputación, el nivel de confianza de éste será mayor (Ariño, 2001). Además, una organización que conoce la reputación de sus asociados puede predecir el comportamiento futuro de éstos (Dollinger, 1997).

A modo de resumen, vamos a enumerar y explicar, los beneficios más importantes que reporta la reputación empresarial:

a) Mejora el prestigio de la organización: Los términos prestigio y reputación están íntimamente ligados. La reputación es la percepción que tienen los stakeholders de una organización. Si esta percepción es positiva y sólida,

durante un periodo continuado de tiempo, esto aumentará el prestigio de la organización. El prestigio se alcanza cuando se obtienen y combinan adecuadamente la admiración, respeto y la confianza.

b) Lealtad por parte de los clientes: La relación de causalidad existente entre la reputación de una empresa y el logro de la lealtad de sus clientes o consumidores se encuentra ampliamente reflejada en innumerables estudios; pero, a modo de resumen, comentaremos que una mayor lealtad de nuestros clientes deriva en una mayor rentabilidad de nuestra organización.

El alcanzar la lealtad de los clientes es uno de los objetivos críticos de la organización, por ello se hace necesario medirla adecuadamente, puesto que si no se conoce, no se puede controlar y no es susceptible de mejora.

No hay que confundir entre los términos “Satisfacción” y “Lealtad”. La satisfacción de nuestros clientes es el primer paso para obtener la lealtad de los mismos. De hecho, un cliente leal siempre será un cliente satisfecho; pero un cliente satisfecho no tiene porque ser un cliente leal.

¿Cómo propiciar esta lealtad en nuestros clientes? Evidentemente, la reputación de una empresa y una valoración positiva en sus dimensiones de reputación, como la calidad de los productos y servicios ofertados, junto al cumplimiento de las condiciones contractuales (gestión correcta de pedidos, plazos de entrega, promociones, etc...), la calidad en la gestión y la responsabilidad social corporativa, entre otros, ayuda positivamente a la consecución de la lealtad de los clientes.

En la medida que la empresa ofertante del servicio posea unos importantes niveles de reputación, se reduciría el riesgo en la compra por parte de los consumidores potenciales; lo cual le da a la empresa una ventaja competitiva respecto de empresas competidoras que ofrezcan el mismo servicio, pero que disfruten de unos menores niveles de reputación (Barney y Hansen, 1994).

Para Villafañe (2001) una de las principales virtudes de este recurso intangible es que resulta una herramienta muy eficaz para combatir el peor mal de nuestro tiempo que, referido a los mercados, es la indiferenciación;

constituyéndose también en un importante factor de fidelización emocional de los clientes.

c) Posibilita el acceso y retención en la organización de trabajadores más cualificados: Para los trabajadores que acceden al mercado de trabajo, los índices de reputación de las empresas en las que pretenden trabajar son muy significativos; máxime cuando éstas reciben valoraciones muy positivas en el apartado de la gestión de los recursos humanos. Las empresas que tienen arraigada una amplia cultura empresarial del aprendizaje, que establecen programas formativos adecuados para sus empleados y les ofrecen un plan óptimo de desarrollo profesional y facilitan la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, obtienen doble beneficio: son capaces de atraer y seleccionar trabajadores de altas cualificaciones y, además, tienen la posibilidad de retener el capital humano.

Gatewood et al. (1993) estudian el proceso de toma de decisiones por parte de los demandantes de empleo y la relación existente con la reputación de la empresa; además de la influencia que en este proceso tienen los anuncios de ofertas de empleo realizados por la organización. Las principales conclusiones sobre esta relación son dos. Primera, durante el proceso de selección, la reputación que ostente la empresa es la pieza clave y factor decisivo que decanta al aspirante para ponerse en contacto con la organización, cuando ésta publica una determinada vacante.. Segunda, la información dada a conocer a los potenciales aspirantes del puesto de trabajo ofertado por la organización, condiciona su valoración de la empresa y de la reputación organizacional. Por ello, es fundamental el contenido de los anuncios de empleo.

Además, no debemos de olvidar que el capital humano es fundamental para una buena gestión de la reputación empresarial, puesto que éste es el activo más valioso y sensible de la organización. Por ello, hay que tener especial cuidado en el proceso de formación, evaluación del rendimiento, remuneración y gestión de carrera profesional de los trabajadores.,

d) Identificación del trabajador con la empresa: El ámbito de actuación de la

empresa implica establecer relaciones tanto con clientes y proveedores, como con los propios trabajadores. La mejor fórmula para que exista sintonía entre las políticas de la empresa y la percepción positiva, negativa o neutra del trabajador sobre las mismas depende de la habilidad de los directivos en establecer cauces de comunicación con los empleados, donde fluya la información institucional, y recoja las dudas y recelos de los empleados. La organización no puede ser impermeable a los requerimientos de los empleados, porque se producirán migraciones del capital humano hacia otras organizaciones más sensibles y receptivas.

El respeto de la empresa a sus trabajadores, el abandono de prácticas abusivas, el reconocimiento y mejora de los derechos laborales, el propiciar la conciliación entre la vida familiar y la profesional, la flexibilidad en el trabajo etc..., junto con la responsabilidad social corporativa, las prácticas éticas, el comercio justo...., hacen que el trabajador se identifique con la empresa e indirectamente aumente la reputación de la misma y sirva de reclamo para reclutar a los mejores activos laborales. Además también captará y fidelizará a importantes clientes.

e) Permite aumentar los precios u ofertar servicios adicionales: Las empresas que tienen altos niveles de reputación y ofrecen productos y servicios con calidades superiores a los estándares del sector, se pueden permitir aumentar los precios de sus productos. Si además, la organización cuenta con un adecuado stock de reputación en la organización, tiene la posibilidad de generar sobreprecios. Una organización que cuenta con la confianza de sus clientes puede ofertar servicios adicionales que complementen a los servicios y/o productos base. Esta confianza, que deriva de una reputación sostenida a lo largo del tiempo, exige un alto nivel de compromiso con el cliente, y presupone un estándar de calidad en todos los productos y/o servicios que la empresa lance al mercado.

f) Faculta la adquisición preferente de recursos materiales: Las empresas de prestigio son un reclamo para los proveedores de insumos, servicios y bienes de equipo, convirtiéndose en un objetivo prioritario de las empresas suministradoras de recursos materiales. El hecho de que una empresa

suministradora tenga en su cartera de clientes empresas de primer nivel en reputación, constituye un buen reclamo publicitario para el resto de clientes. Además, esto posibilita que todas las novedades y/o mejoras en estos productos se ofrezcan con carácter preferente a las empresas que gozan de buena reputación. En definitiva, es una muy buena carta de presentación para clientes potenciales del sector que les permite tener un trato preferente en la adquisición de recursos.

La reputación garantiza el cumplimiento de las condiciones contractuales, lo que hace que los proveedores estén dispuestos a vender a precios más bajos, dado el escaso nivel de incertidumbre que la operación genera.

Como consecuencia directa de la reputación, las empresas pueden aprovecharse de esta circunstancia, a través de un trato más favorable en las transacciones y/o negociaciones con los proveedores, obteniendo así mejores rappels por volumen de operaciones, fórmulas de pago más ventajosas, y periodos de pago más dilatados en el tiempo, entre otros.

g) Posibilita generar nuevas inversiones y el acceso a nuevas fuentes de financiación: Fombrun y Shanley (1990) confirman que la reputación atrae inversores potenciales hacia la organización. Según Herbig et al. (1994), la reputación puede ser entendida en el ámbito de un modelo competitivo como la credibilidad, de tal manera que las acciones reales de las empresas son comparadas con las esperadas en función de sus pronunciamientos y su trayectoria anterior. La credibilidad de la organización posibilita el acercamiento de nuevos inversores.

Todas las empresas que gozan de buena reputación tienen el objetivo de *mejora constante* como uno de sus objetivos prioritarios. Éste obliga a las organizaciones a invertir en la investigación y en el desarrollo de nuevas aplicaciones y productos, y a mejorar sus procesos productivos. Las entidades financieras no son ajenas a esta necesidad permanente de recursos, ni a la viabilidad de los proyectos acometidos por las empresas con reputación; por ello éstas son uno de sus clientes prioritarios. Las actuaciones de estas organizaciones responden a criterios empresariales perfectamente planificados,

no suponen un riesgo financiero “incierto” y facilitan considerablemente su acceso a nuevas fuentes de financiación.

h) Facilita el acceso al mercado de capitales: La reputación es el resultado de una estrategia empresarial y modelo de gestión de calidad, que posee un capital humano que lo distingue del resto de empresas de su sector. Además, normalmente en las organizaciones con reputación se optimizan los recursos adecuadamente, incrementándose los resultados económico-financieros. Todo esto las hace solventes en el mercado de capitales, pudiendo además de acceder a fuentes de financiación, obtener éstas en mejores condiciones que otras empresas que no acrediten esos niveles de reputación. El hecho de que las empresas con reputación cumplan las cláusulas contractuales reduce la incertidumbre de las compañías del mercado de capitales.

i) Genera sinergias sociales debido a la extensión y repercusión de la red social-empresarial: El afianzamiento de la reputación, unido a un comportamiento social corporativo responsable por parte de la organización, permite obtener un permiso general “para operar” desde la sociedad en la cual se encuentra, y apelar así a la empatía emocional (Calhoun, 1995). Dimensiones de la reputación tales como la Responsabilidad social corporativa, la ética, la cultura corporativa y la calidad laboral producen un eco positivo en la sociedad. Las organizaciones no son ajenas a esta sensibilidad, por ello interactúan a nivel local con todos los grupos de opinión, ofreciendo soluciones a demandas sociales, firmando convenios de colaboración con instituciones y organizando eventos socio-culturales. La implicación de las organizaciones con los problemas de la comunidad donde están localizadas, cala profundamente en la opinión de los consumidores, generando un reconocimiento social, que fortalece la reputación empresarial.

j) Se crean barreras de entrada a la posible competencia: Bain (1956) definía las barreras de entrada como aquello que permite a las empresas establecidas en un sector lograr beneficios extraordinarios elevando los precios por encima del nivel de la competencia, sin inducir a nuevas empresas a entrar en el sector. Un alto nivel de reputación de una organización hace que la competencia considere que los beneficios que le reporte entrar en ese mercado

no compensen suficientemente los costes de introducción y establecimiento. Bajo esta perspectiva, es difícil comenzar a operar en mercados donde existan empresas con reputación.

k) Posibilidad de diversificarse: La reputación corporativa de una compañía y su buena imagen de marca hace que muchas organizaciones, aprovechando esta situación de partida privilegiada, se internen en los nuevos yacimientos del mercado. Normalmente, una marca que es muy conocida en un sector productivo y atesora una buena reputación, intentará diversificar su producción (crear nuevas líneas de productos), aprovechando la inercia de su prestigio empresarial.

l) Acceder a otros mercados potenciales: El índice de penetración de las empresas con reputación en nuevos mercados es superior al resto de empresas, debido fundamentalmente a que el reconocimiento y el prestigio que les otorga esta reputación sirven de aval, y les precede en todas las actuaciones que realice en otros mercados potenciales.

m) Reducción de la asimetría de la información: La asimetría de información impide el funcionamiento eficiente de los mercados. En ocasiones, esto sucede cuando existen dificultades por parte del consumidor para conocer las características de los productos necesarias para la valoración de su calidad y determinación de su precio (Williamson, 1985; Eswaran y Kotwal, 1985; Serrano, 1995). Las empresas con reputación se distinguen por una trazabilidad en la producción y comercialización de sus productos, conocida por todos los grupos de interés. Además, facilitan canales de información adecuados, para reducir la asimetría de la información.

n) Mejora los resultados financieros: Según establece Alcalá (2007) las empresas que gozan de una mayor reputación buscan un mayor nivel de excelencia tanto en su actividad interna como externa, de forma que optimizaran su funcionamiento y, en consecuencia, sus resultados financieros.

o) Incrementa el valor de la compañía: Virgin y Qoronfleh (1999) estudian el efecto que produce la “capacidad de permanencia de la reputación de una empresa sobre su futuro rendimiento bursátil”. Para ello, evalúan la relación

existente entre el grado de reputación de la organización y los precios de sus acciones al año siguiente. El estudio se centró en el intervalo de tiempo comprendido entre el año 1983 y 1996. A partir de los resultados de este estudio pueden extraerse las siguiente conclusión: las empresas situadas en los primeros diez puestos del ranking de reputación experimentaron revalorizaciones en el valor de mercado de sus acciones muy por encima de la media. Las diez últimas, tuvieron una caída en los valores de mercado de sus acciones de 2 puntos porcentuales.

p) Se presume que los servicios prestados por la compañía tienen un estándar de calidad: Puesto que para todas las entidades de referencia la medida de la reputación y la calidad de los productos y/o servicios es una de las dimensiones más importantes a evaluar; lo que presupone que las organizaciones que gozan de buena reputación, además de producir con unos estándares de calidad superior al resto de empresas de la competencia, tienen como meta seguir avanzando en la calidad de sus productos, para así continuar consolidando su reputación.

q) Se potencia el uso de las nuevas tecnologías: El ofrecer productos y servicios de calidad, utilizar sistemas de gestión innovadores, poseer una cultura organizativa orientada a la mejora, a la investigación, y al desarrollo; y, en definitiva, ser proactivos con la reputación, implica la potenciación en el uso de nuevas tecnologías.

r) Posibilita alianzas estratégicas: El hecho de establecer vínculos estratégicos con otras empresas cuya reputación es elevada puede facilitarle a determinadas organizaciones el incrementar la suya, en la medida que constituye un elemento señalizador que vincula a las empresas participantes (Kotha et al., 2001).

Dollinger et al., (1997) resumen la relación entre reputación empresarial y “joint ventures” con las siguientes conclusiones: a) cuanto mayor sea la reputación de una empresa, tanto o más posibilidades tiene de ser tenida en cuenta, de cara a la realización de “joint ventures”; b) los “costes extra de hacerse bueno” manifiestan la necesidad de equilibrar los objetivos de

obtención de reputación con los costes en términos de capital y trabajo que los mismos generan; c) la reputación aporta, de cara a una colaboración entre empresas, un aliciente interesante, pero no es el único medio para obtener resultados óptimos. En los acuerdos de “joint ventures”, existe un peligro adicional de coste de oportunidad: desechar posibles oportunidades empresariales por una teórica disminución de los niveles de reputación. d) La percepción o criterio de la persona que toma la decisión de llevar a cabo o no la “joint venture” y que, además, evalúa los niveles de reputación de sus futuros socios es determinante. Y e) Las dimensiones que conforman la reputación de una empresa tienen una importancia jerárquica a la hora de la toma de decisión de proceder con la alianza estratégica. Por orden de prioridad, se tendría en cuenta en primer lugar la calidad del producto, la innovación, la calidad de la gerencia y la solidez financiera de la empresa.

1.5. Herramientas de medida de la Reputación Empresarial

La mayoría de los instrumentos de medición de la Reputación Empresarial provienen de publicaciones de prensa especializada y de investigaciones en centros universitarios (Rodríguez, 2004).

Dentro de las publicaciones especializadas cabe destacar las siguientes:

a) La revista “Fortune”: Es una de las más prestigiosas cuyo análisis vamos a realizar en profundidad en el punto siguiente.

b) “Financial Times”: Que elabora desde 1998 un listado de las compañías más respetadas del mundo. En el índice empresarial aparece una clasificación general, otra sectorial y un tercer índice de los países donde están ubicadas las empresas.

La forma de realizar la lista de las compañías más respetadas del mundo es enviando una encuesta a mil directivos de más de sesenta países. En la encuesta se les pide que nombren a las tres empresas del mundo que más respetan, y las razones por las que consideran que son merecedoras de ese respeto. Las preguntas van desde consultar cual es la empresa que crea más valor para los accionistas, lo cual obligaba a los encuestados a considerar su

comportamiento económico-financiero; hasta indicar de forma abierta cuales son las tres empresas del país, de la persona encuestada, que considera más íntegras, las que se distinguen por su buen gobierno corporativo u ostentan un serio compromiso con su responsabilidad social corporativa.

Para contrastar estas preguntas adicionales, relacionadas con el comportamiento económico-financiero, se recaba en ocasiones la opinión de gestores de fondos de inversión, de comentaristas de medios de comunicación y responsables de ONGs, para contrastar información sobre la integridad del gobierno corporativo y la responsabilidad social de la empresa

c) El Reputation Institute o, Instituto de la Reputación Corporativa (New York University, 1998): Está localizado en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de New York, fundado y dirigido por el profesor Charles Fombrun, de la misma universidad, y el profesor Cees Van Riel, de la School of Management de Erasmus University.

La misión del Reputation Institute es destacar la importancia de la reputación corporativa, la gestión, la medida y valoración de la reputación corporativa. Para cumplir sus fines cuenta con una importante red mundial de instituciones académicas y de destacados profesionales relacionados con la temática de la reputación corporativa. Entre sus socios fundadores figuran entidades como Shandwick International (relaciones públicas), la consultora Pricewaterhouse Coopers, y entre sus miembros están empresas como: Coca Cola, Dresdner Bank, Energieversorgung Offenbach, Federal Express, Heerema, People's Bank y Telefónica.

Entre las funciones más importantes del Reputation Institute se encuentran la de elaboración de instrumentos de medida de la reputación corporativa.

c.1. El instrumento de medida que ha desarrollado este instituto es el *Cociente de Reputación*. El cociente de reputación cuenta con seis dimensiones y veinte atributos. Los atributos se puntúan de uno a siete por medio de entrevistas y análisis, y se ponderan todos los factores sobre la base de un índice de 100.

c.2. El Foro de Reputación Corporativa: Es un lugar de encuentro de diversas empresas con una concepción y una preocupación por la reputación empresarial. Según indican, su ideario es el siguiente: Foro Reputación Corporativa es un lugar de encuentro, análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación corporativa, e incrementar el valor de los asociados, apoyándose en los activos intangibles como generadores de valor añadido.

El Foro de Reputación Corporativa tiene los siguientes objetivos:

1. Analizar metodologías de gestión de reputación corporativa para facilitar su implantación en las empresas.
2. Compartir investigación y divulgar el conocimiento en reputación.
3. Estudiar la influencia e interrelaciones entre las principales variables de la reputación corporativa: oferta, innovación, trabajo, gobierno, ciudadanía, liderazgo y finanzas.

Las áreas de interés de estas empresas son las principales variables intangibles que conforman la reputación de una empresa: la ética, la responsabilidad social, la identidad, la marca y el gobierno corporativo, entre otras.

Cuando se fundó este foro en 2002 eran cuatro sus asociados: Aguas de Barcelona (Agbar), BBVA, Repsol YPF y Telefónica. Un año después se incorporó Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, Inditex, RENFE y Abertis. Actualmente cuenta con 15 empresas líderes en su sector: BBVA, Repsol, Telefónica, Abertis, Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, Renfe, Metro de Madrid, Danone, Sol Meliá, Adif y Criteria.

Estas empresas, pese a pertenecer a sectores tan heterogéneos, tienen un nexo de unión común que es su preocupación por la reputación.

d) El Monitor Español de la Reputación Corporativa (MERCOC): Es un instrumento de medición de la reputación empresarial muy similar al estudio

que realiza la revista Fortune. El MERCO evalúa la reputación de empresas españolas. El estudio es realizado por el profesor Villafañe, de la Universidad Complutense de Madrid y es patrocinado por Villafañe & Asociados, el Grupo Vocento, y Análisis e Investigación.

La metodología de evaluación está basada en encuestas dirigidas a directivos de empresas de este país que facturan más de 45 millones de Euros. En la encuesta se les solicita que indiquen una lista de empresas con mejor reputación general, y otra con la de empresas de su sector. Esta lista provisional se somete a una segunda valoración de contraste, donde se valora directamente a las empresas con la colaboración de una muestra de expertos del Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF), dirigentes de ONGs y diversas instituciones representativas, mediante el análisis de la información que le reportan las propias empresas. La puntuación final es el resultado ponderado de combinar las veces que la empresa es citada entre las diez primeras.

2. La revista Fortune

La revista Fortune publica cada año un listado llamado “Most admired companies” (Las compañías más admiradas del mundo), elaborado por la consultora Hay Group, y otro con las compañías más admiradas de EEUU. Dado el carácter internacional del ranking, sólo participan en el mismo empresas que tengan un volumen de facturación superior a 8.000 millones de dólares (Rodríguez, 2004) y que pertenecen a 64 sectores distintos.

El primer informe se publicó en 1997 y es consecuencia directa de la importancia que ostenta en el mundo empresarial el grado de reputación de una compañía.

Para su elaboración se remite un cuestionario a 10.000 directivos y ejecutivos senior de 345 compañías de todo el mundo, así como a analistas financieros. Este cuestionario se envía en el mes de septiembre, y sus resultados son recogidos en el mes de diciembre.

Las ocho dimensiones que la revista Fortune valora de 0 (pésimo) a 10

(excelente) en cada sector de empresas (Fryxel y Wang, 1994; Brown y Perry, 1994) son: calidad de gestión; calidad de los productos y servicios; grado de innovación, inversión a largo plazo; solidez financiera; habilidad para atraer, desarrollar y retener al personal con talento; responsabilidad social y medioambiental; y buen uso de los activos. Todas ellas se van a estudiar pormenorizadamente en los siguientes epígrafes.

Las empresas que gozan de buena reputación destacan, según Fortune, porque: a) Marcan y cumplen objetivos, b) Diseñan estrategias según objetivos, c) Tienen un buen diseño organizativo, d) Ponen un estilo de dirección que fomenta el diálogo, creatividad y aprendizaje; y e) Crean valor (Martínez y Olmedo, 2009).

.A continuación, se justifica la importancia que estas dimensiones tienen en el estudio de la reputación y como le afectan:

2.1 Calidad de gestión.

Una óptima estructura organizativa, con un correcto organigrama, donde se jerarquicen adecuadamente los niveles directivos y de gestión facilita una adecuada organización (asignación de tareas y responsabilidades), toma de decisiones y agiliza la adopción de las mismas; evitando que se solapen responsabilidades y facilitando la depuración de las mismas.

Es fundamental que cada departamento conozca cuales son sus funciones y responsabilidades, y que todos los procedimientos respondan a un plan permanente de pautas detalladas, que controlen las acciones de la organización. Todos los procesos han de ir dirigidos a la consecución de los objetivos específicos de la empresa.

La correcta definición del plan de gestión, la adecuada administración de los recursos y capacidades de la empresa, junto a un adecuado estilo de dirección; se traduce en una optimización de los recursos de la misma y una mejora constante de la calidad de los productos y servicios que produce. Una gestión de calidad transmite, tanto dentro como fuera de la organización, una imagen de solvencia y estabilidad, que mejora la reputación de la firma.

2.2. Calidad de los productos y/o servicios.

Ofrecer productos y servicios a los clientes en cartera y potenciales que mantengan los niveles de calidad definidos por la organización, respetando las normas, las legislaciones vigentes en los distintos países donde se comercializan y los estándares de calidad; propician la satisfacción de los clientes, lo que mejora la imagen y la reputación de una empresa.

La mejora constante de la calidad de los productos favorece la fidelización de los clientes de una organización asegurando el posicionamiento de la empresa en el mercado, pero exige la incorporación de nuevas tecnologías a sus procesos productivos, y la planificación de actividades de investigación y desarrollo, asegurando el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Las empresas preocupadas en la fabricación de productos y prestación de servicios de calidad atraen y captan a los empleados más cualificados para su organización; y son pioneros en programas de cualificación profesional y de aprendizaje organizativo, arraigados en una cultura organizacional de mejora continua.

Además, este tipo de empresas interesan a los proveedores de nuevas tecnologías y de materiales por los positivos “beneficios reputacionales” que les pueden ofrecer en el mercado, al convertir a la firma proveedora en suministrador interesante para otros competidores y empresas de sectores complementarios.

La calidad de los productos y/o servicios es el fin de cualquier empresa que quiera obtener ventajas competitivas, y es el resultado o la consecuencia de múltiples factores: calidad de gestión, cultura organizativa, inversiones en I+D+i, aprendizaje organizacional, optimización de los RRHH, formación continua, responsabilidad social corporativa, etc... Todo esto exige un reconocimiento por parte de todos los stakeholders de la organización, y se traduce en una mejora constante de la reputación de la firma.

Para mantener o mejorar la reputación es necesario conocer las necesidades de los clientes y satisfacerlas adecuadamente. La reputación de

una organización viene avalada por la capacidad que ésta tiene para responder adecuadamente a las necesidades del mercado y a los cambios que se producen continuamente en la demanda. Las empresas que analizan y conocen el valor que perciben sus clientes de los productos y servicios que producen, responden a un estándar de calidad, son reconocidas por su prestigio y atesoran reputación empresarial. Todas estas empresas han sabido gestionar adecuadamente y crear una imagen de marca, que predispone al cliente para la compra de sus productos.

2.3. Grado de Innovación.

La innovación permite la creación o mejora de un producto o de un servicio. Ésto implica una sistemática aplicación de nuevos y diferenciadores métodos que facilitan la innovación en productos, en procesos y en sistemas. Además, la empresa innovadora tiene detrás una eficiente organización gerencial y unos procesos productivos que facultan que su oferta iguale, e incluso mejore, a la de mejor calidad de la competencia. Este proceso innovador bien gestionado propicia el cubrir los costes y obtener ganancias, y el disponer de una situación de ventaja y de dominio en el sector. Este es el caso de las empresas que realizan innovaciones radicales (ejemplo iphone), que se catalogan como innovadoras, pues hacen que sus clientes tengan esa percepción de la compañía, favoreciendo su lealtad y disposición a pagar un sobreprecio por el producto. Por otro lado, los clientes potenciales comparten esa percepción, incluyendo a la empresa entre sus futuros proveedores.

Por todo lo anterior, la consecución de un proceso de innovación útil y la mejora de la reputación van prácticamente unidas de forma indisoluble.

2.4. Inversión a largo plazo

Toda sociedad que pretenda obtener una posición de reputación predominante con respecto al resto debe de desarrollar un eficiente programa de inversiones a largo plazo. Este programa de inversiones no solamente ha de dotar técnica y económicamente a la empresa en el tiempo (maquinaria, bienes de equipo, patentes, locales, recursos financieros, etc...), sino que debe de financiar inversiones internas en su activo humano, e inversiones externas

dirigidas a sus clientes y a su plan de acción social. Resulta anacrónico y erróneo pensar que un plan de desarrollo de carrera, un programa de mejoras sociales a los empleados, el plan formativo o de reciclaje es un gasto de explotación superfluo y prescindible, puesto que éste no reporta beneficios en el corto plazo. Impera por ello la necesidad de borrar este “cortoplacismo ingenuo” en la estructura gerencial de cualquier organización, e introducir la visión del largo plazo, imprescindible para alcanzar un nivel de reputación elevado, dado su lento proceso de acumulación.

Cabe destacar que las inversiones realizadas en acción social son una serie de iniciativas que se pueden alinear con el negocio, puesto que generan credibilidad en los grupos de interés y posibilita el desarrollo de las comunidades donde se localiza la actividad. Un plan de acción social adecuado y coherente con el volumen de negocio que se desarrolle posibilita subir un escalón más en la calidad y, por supuesto, en la reputación corporativa.

2.5. Solidez financiera

Históricamente se ha asociado un saneado y holgado posicionamiento financiero con reputación corporativa, puesto que ésta inspira a los stakeholders confianza y estabilidad. A los posibles accionistas e inversores porque consideran que no existe la posibilidad de arriesgar sus capitales; a los trabajadores les garantiza una estabilidad laboral y económica; a los proveedores una garantía de cobro de sus productos y/o servicios; a los clientes una seguridad en la transacción y una óptima carta de presentación para potenciales clientes; a las instituciones financieras una justificación necesaria y suficiente para dotar a la organización de líneas de crédito y de financiación, y al resto de instituciones y organismos, tanto públicos como privados, un aspecto positivo a tener en cuenta en sus análisis de riesgo-solvencia. Por todo ello, la solidez financiera es un antecedente de la reputación. Finalmente señalar que la solidez financiera también puede ser un resultado de la reputación, dados todos los beneficios que genera. Es por ello que las últimas investigaciones sobre reputación están avanzando en este sentido.

2.6. Habilidad para atraer, desarrollar y retener personal con talento.

La base para cumplir cualquier objetivo organizacional es el factor humano. Sin embargo, no basta únicamente con atraer a los trabajadores mejor cualificados, sino que éstos, deben de evolucionar dentro de la empresa, desarrollándose profesional y personalmente. Para ello, debemos de potenciar sus habilidades, formarlos adecuadamente y ofrecerles un proyecto profesional adecuado al perfil de cada trabajador. Cualquier organización que pretenda gestionar eficientemente su capital humano debe de arbitrar un plan de carrera adecuado para sus empleados, desde su incorporación a la empresa. El grado de satisfacción del personal depende en gran medida de su evolución profesional, de la consecución de logros laborales; y, por supuesto, de una remuneración acorde a su rendimiento, cualificación y nivel de responsabilidad.

Retener al personal con talento significa que se está realizando una correcta política de gestión de RRHH, porque se atrae al personal adecuado y se facilita su inserción laboral, y su desarrollo personal y profesional. Todos estos beneficios a nivel de recursos humanos también mejoran el posicionamiento de la organización con respecto a la competencia. Si tenemos esta capacidad conseguiremos que el grado de satisfacción de estos trabajadores/as con la organización sea alto, así como su nivel de compromiso y responsabilidad. De esta forma, se incrementará su productividad y rendimiento y, en consecuencia, aumentará el periodo de permanencia del personal y mejorará el nivel de beneficios de quien le emplea.

2.7. Responsabilidad social y medioambiental

El respeto por el medioambiente, las prácticas empresariales éticas, el reconocimiento de los derechos humanos, el compromiso con la lucha por la justicia social y el respeto a la diversidad, como un gran valor en la sociedad, son valores que se traducen en una mejora de la reputación empresarial. No es incompatible la optimización de beneficios con la realización de prácticas empresariales éticas, comprometidas con el medio ambiente y socialmente responsables.

Según Elhauge (2005), la responsabilidad social empresarial supone:

“sacrificar beneficios en el interés social”. Las regulaciones gubernamentales en materia de medio ambiente y de derechos sociales fijan unos mínimos, que las organizaciones deben de compatibilizar con la maximización de sus beneficios. Existen organizaciones que superan estos mínimos legalmente establecidos y compensan los costes adicionales con el aumento que se produce en sus ventas, por el “premio” recibido por sus clientes ante este comportamiento responsable; y por la propia sociedad, refrendado en su mejor y mayor reputación. A veces, esta conciliación social y medioambiental propicia el acceso a nuevos mercados sensibles con este tipo de conductas.

Las empresas que ponen en marcha estas prácticas éticas y de compromiso ahorran ingentes cantidades de dinero en penalizaciones gubernamentales y en indemnizaciones por litigios; así como en publicidad y actividades de marketing, derivadas de dichas prácticas. Sin embargo, dichas prácticas requieren ser conocidas por los diferentes stakeholders vinculados con ella (trabajadores, directivos, clientes, proveedores, entidades financieras, instituciones y la sociedad en general).

2.8. Buen uso de los activos

El buen uso de los activos implica una gestión eficaz y organizada de los recursos con los que cuentan las organizaciones. Consideraremos los activos tangibles e intangibles y el capital humano. Tan importante es para la empresa contar con unas instalaciones de primer nivel dotadas de las últimas tecnologías, como con el conocimiento, la cultura o la reputación adecuados, y con los recursos humanos necesarios para hacerlas funcionar.. Todos ellos permitirán la creación de capacidades organizativas y distintivas, sobre las que la firma podrá crear y sustentar la ventaja competitiva. Por todo ello, la dirección de la compañía tiene que tratar de maximizar, optimizar y rentabilizar el uso de todos sus recursos y capacidades disponibles.

3. Investigación sobre la reputación

Para medir y ponderar la reputación de los centros concertados de educación de la Región de Murcia se ha elaborado un cuestionario que midiera la mayoría de las dimensiones que contempla la “revista Fortune”. Se han

elegido las dimensiones de “Fortune” por el prestigio de esta institución a nivel internacional, y por considerar que éstas evalúan adecuadamente la reputación percibida de una organización.

3.1. Población

La población de esta investigación está formada por profesores de enseñanza de centros concertados de educación de la Región de Murcia prioritariamente en etapas de infantil, primaria y secundaria.

Un centro concertado es una institución docente, sostenida total o parcialmente con fondos públicos, cuya inversión en infraestructuras y organización interna es totalmente privada. Estos centros tienen plena libertad en la contratación del profesorado que configura el claustro, así como en la elección de los cargos directivos y académicos. La intervención de la administración regional, debido a que a la Región de Murcia se le delegaron las competencias en esta materia, se reduce a funciones de control, inspección, planificación e intervención económica; así como a la autorización de la apertura y puesta en funcionamiento de unidades concertadas; cumplimiento de los requisitos mínimos de edificación; visado de las actividades extraescolares y servicios complementarios; evaluación de los resultados académicos del alumnado; gestión de subvenciones; y mediación cualificada entre todos los miembros de la comunidad escolar.

La justificación de su existencia se basa en las necesidades de escolarización en una determinada zona geográfica, donde no se cubren las demandas de puestos escolares y donde existe una oportunidad en términos económicos.

La significación total del sector de enseñanza concertada a nivel regional es la siguiente: una red de 283 centros privados que imparten enseñanzas en Infantil, Primaria, ESO, Bachiller y Formación Profesional, y que tienen empleados a 4843 trabajadores entre docentes y personal auxiliar (Centro Regional de Estadística de Murcia, curso 2008/2009).

No se ha hecho distinción en este análisis entre los distintos niveles

educativos del profesorado, ni tenido en cuenta el tipo de relación laboral o contractual para el análisis de la percepción de los profesores sobre la reputación corporativa.

3.2. Muestra

La encuesta se ha realizado en 10 centros concertados de la Región de Murcia, en sus distintas formas jurídicas y societarias posibles. Estos centros destacan por su importancia y representatividad a nivel local y regional.

La muestra está formada por 101 cuestionarios, procedentes del profesorado de dichos centros. El 32% son profesores, el 68% son profesoras y tienen una edad media de 37 años.

3.3. Cuestionario

El cuestionario se ha elaborado para medir la percepción de la reputación de los profesores de centros concertados de educación en la Región de Murcia solicitándoles que valoraran ítems relativos a las dimensiones de la reputación propuesta por Fortune, según la escala de Likert de 7 puntos, desde “total desacuerdo” (1 punto) hasta “total acuerdo” (7 puntos). Dichas dimensiones son: Calidad de gestión, Calidad de los productos y servicios, Grado de innovación, Habilidad para atraer, desarrollar y retener personal con talento, Responsabilidad social y medioambiental, y Buen uso de los activos. En este cuestionario se han obviado la dimensión “inversión a largo plazo”, puesto que ésta depende en gran medida de la estrategia del equipo directivo no docente; y la “solidez financiera”, debido a que los profesores no tienen conocimientos ni información suficiente para valorarla y medirla adecuadamente.

A continuación se van a recoger las preguntas que se han utilizado para medir cada una de las dimensiones estudiadas.

3.3.1. Calidad de gestión

La calidad de gestión valora el buen funcionamiento de la organización y se refleja en estilos de dirección eficientes que atraen a los diferentes stakeholders internos (empleados, directivos, accionistas, socios,...) y externos

(clientes y proveedores), con el objetivo fundamental de optimizar la gestión de las organizaciones.

No existe una verdadera calidad de gestión si no se elabora un adecuado plan estratégico, éste a su vez se basará en la consecución de una serie de objetivos por parte de todos los departamentos de la organización. La gestión eficaz de un centro concertado de educación no es posible si *no se comunican adecuadamente los objetivos docentes al profesorado*. De igual forma se ha de *evaluar el grado de consecución de los objetivos en consonancia con el ideario del centro*, para detectar las posibles desviaciones y corregir las mismas.

El ideario del centro es el argumento aglutinador de todas las políticas de la organización docente y sirve de marco conceptual para todos los objetivos que a corto, medio o largo plazo establezca la dirección estratégica.

Para conocer la calidad de la gestión se han utilizado los ítems que aparecen recogidos en la tabla 1:

Tabla 1. Ítems utilizados en la Medición de la Dimensión Calidad de Gestión.

Se comunican los objetivos que se deben de alcanzar a los responsables de lograrlos.
Se evalúa el desarrollo de la actividad de cada profesor de acuerdo con el ideario del centro.

3.3.2. Calidad de los productos y servicios

A la hora de medir la calidad de los productos y servicios es importante conocer no solo la percepción que tiene el profesorado, sino también las que poseen los padres/madres sobre los servicios educativos que presta el centro. Dado que el profesorado está en contacto permanente con los responsables de los alumnos/as, conocen sus percepciones; y lo que junto a sus vivencias y experiencias les hacen capaces de valorar los ítems que aparecen en la tabla número 2.

Es muy importante conocer *si el servicio prestado por los centros es*

evaluado como satisfactorio por los padres/madres, puesto que éstos son los que deciden el centro donde cursan sus hijos/as, y valoran la reputación del mismo. La percepción positiva o negativa, que se transmite rápidamente entre la comunidad escolar, influye en la elección que realicen posteriormente los futuros padres/madres.

Aunque en los centros concertados la enseñanza es gratuita, éstos para adquirir ventaja competitiva con respecto al resto de centros complementan su oferta, previa autorización por parte de la Consejería de Educación de la Región de Murcia, con acciones formativas no concertadas (infantil de 0-2 años, guardería, bachillerato, etc...), y otros servicios adicionales (actividades extraescolares, servicio de transporte, comedor escolar, venta de librería, uniformidad escolar, etc...). Por ello, es necesario *conocer la relación calidad-precio existente en los servicios recibidos* por el alumnado y sus familias.

No hay que olvidar que en la inmensa mayoría de los casos estamos tratando de una franja de usuarios con edades comprendidas mayoritariamente entre los 3 y los 16 años, todos ellos menores de edad y escolarizados de forma obligatoria; por ello y debido a la importancia del asunto a tratar “la educación de sus hijos”, es muy importante *informar a los padres adecuadamente sobre la evolución curricular del alumnado*. La calidad de un centro mejorará si existe una escrupulosa “pro actividad” en el reporte de la información relativa al alumno:

El colegio *debe recoger todas las incidencias que se produzcan en relación al seguimiento curricular de los alumnos/as en sistemas accesibles a los padres*. De hecho, los centros concertados más reputados de la Región de Murcia cuentan con plataformas de información on-line y en tiempo real, sobre las incidencias relativas a asistencia, conducta, y deberes, y otras actividades curriculares (exámenes, excursiones, entre otras).

Los ítems consultados al profesorado de centros concertados de educación para conocer la Calidad de los Productos y Servicios son los que aparecen en la tabla 2:

Tabla 2. Ítems utilizados en la Medición de la Dimensión Calidad de los Productos y Servicios.

Considera que el servicio educativo prestado por el centro es evaluado como satisfactorio por los padres/madres.
Existe una buena relación calidad-precio entre los servicios recibidos y el precio pagado.
Se informa adecuadamente de la evaluación de los alumnos a los padres/madres.
Se recogen las incidencias de los alumnos/as en el momento en que se producen (faltas de asistencia a clases, problemas con otros alumnos/as).

3.3.3. Grado de innovación

. Para que un centro concertado de educación pueda adquirir ventaja competitiva, al igual que el resto de empresas, tiene que mejorar año a año, curso a curso y adaptar su oferta educativa, asistencial y lúdica a las necesidades cambiantes de la sociedad: a) ampliando los horarios de apertura y cierre; b) ayudando en la conciliación laboral y familiar de los padres/madres; c) ofreciendo servicios adicionales como ayuda psicológica, cursos, charlas sobre: educación, problemática relacionada con adolescentes, trastornos de conducta y detección precoz de necesidades educativas especiales; d) promoviendo el aprendizaje de nuevos idiomas; e) desarrollando nuevas aptitudes musicales y culturales; f) educando sobre nuevas sensibilidades: ecología, medioambiente, diversidad cultural y racial; g) informando sobre el entorno más cercano y sobre su realidad social; h) orientando laboral y profesionalmente, y un largo etcétera de necesidades emergentes.

Por ello se cuestiona a los profesores, en la tabla 3, si sus centros *aumentan el número de servicios introducidos año a año*, si son *pioneros en la introducción de nuevos servicios*, si son *innovadores en los procedimientos que se desarrollan para prestar los servicios* y, si sus centros son *pioneros en la introducción de las nuevas tecnologías*. Esta última cuestión es vital en una

sociedad de la información, dominada por las nuevas tecnologías y donde su uso no deja indiferente a nadie. Educar sobre una base tecnológica avanzada pone al alcance del alumnado un amplio universo de posibilidades y afianza al alumno en el uso de las nuevas TIC (tecnologías de la información y de la comunicación).

Los ítems relacionados con el grado de innovación son los siguientes:

Tabla 3. Ítems utilizados en la Medición de la Dimensión Grado de Innovación.

Aumentar el número de nuevos servicios introducidos al año.
Ser pionero en la introducción de nuevos servicios.
Ser innovador al introducir nuevos procesos para prestar servicios.
Ser pioneros en la introducción de nuevas tecnologías.

3.3.4. Habilidad para atraer, desarrollar y retener personal con talento

Una amplia bibliografía en dirección de recursos humanos avala la teoría de que uno de los principales activos de una organización es su “capital humano”, y una de las preocupaciones constantes de los “entendidos” o “versados” en esta materia se centra en la atracción, desarrollo y retención del mismo. Esta misma visión es considerada en el estudio de la reputación, incluyéndose como una dimensión de la reputación en múltiples herramientas como Fortune. Los constructos analizados en la habilidad para atraer, desarrollar y retener el personal con talento vienen recogidos en la tabla 4.

Los Centros Concertados de Educación de la Región de Murcia no son ajenos a la necesidad de optimizar la gestión de sus recursos humanos por: a) la sensibilidad de este colectivo en la comunidad escolar, b) porque son un referente social y conductual, c) son los responsables de la educación de nuestros hijos/as, d) ser transmisores de los valores éticos y morales, e) forjan la personalidad futura del alumno, f) detectan a priori y de forma objetiva las posibles desviaciones del alumno con respecto a los estándares físicos,

psíquicos e intelectuales, g) marcan a alumnos y a padres las pautas a seguir en caso de conflicto, y en definitiva, h) orientan, asesoran, aconsejan e inciden sobre los aspectos positivos o de mejora del alumno. Todo esto redundan en una necesidad imperiosa de los centros en *contratar a profesores con conocimientos y habilidades específicos en el puesto de trabajo que desarrollan*.

¿Qué diferencia sustancialmente a un centro de otro en igualdad de instalaciones y/o servicios ofertados?, probablemente la respuesta a esta pregunta sea la calidad del profesorado docente que conforme su claustro.

Para la justificación de esta pregunta, lanzaremos otra ¿es más eficiente un profesor *si se le dota para su labor docente de materiales y recursos didácticos apropiados y suficientes*? Categóricamente sí, el material de apoyo y los recursos didácticos facilitan al profesor su labor docente y ayudan a obtener y afianzar los conocimientos por parte de los alumnos. Un educador que no dispone de unas instalaciones adecuadas, dotadas de infraestructura docente suficiente, ni de material de apoyo tiene una limitación en cuanto a la calidad de las enseñanzas que imparte, y dificulta considerablemente la labor con sus educandos.

Otra cuestión a revelar al respecto es si los centros educativos son capaces o disponen de los medios suficientes para *retener a aquellos profesores que considere clave* y, si este hecho es percibido por el resto del profesorado que le servirá a su vez de aliciente para realizar su tarea docente con un incentivo adicional. El docente es la pieza clave en el “proceso educativo” y de afianzamiento de contenidos, algunos de éstos destacan frente al resto por sus métodos, su capacidad de liderazgo, su preparación académica, experiencia, y por los resultados obtenidos en las evaluaciones sobre desempeño realizadas por la dirección pedagógica. Una vez que se identifican a aquellos profesores que “destacan” sobre la media, se debe intentar por todos los medios que continúen embarcados en el proyecto educativo del centro.

Por último, es imprescindible que el profesorado valore si se *encuentran satisfechos en su actual centro*, como cuestión principal de base para

pertenecer a una organización. No se puede retener a un trabajador si no se encuentra satisfecho con su entorno laboral y con su trayectoria profesional dentro de la organización. Los centros han de ofrecer una política de recursos humanos basada en: una continuidad laboral, posibilidad de promoción (responsable de área, ciclo, departamento, jefatura de estudios, dirección), plan formativo y de reciclaje continuo y consensuado, asistencia a congresos, conciliación de la vida familiar y profesional, acceso a becas, etc...que favorezcan su satisfacción y permita, en consecuencia, retener a los empleados.

Los ítems utilizados para detectar la habilidad para atraer, desarrollar y retener personal con talento del centro concertado de educación son enumerados a continuación:

Tabla 4. Ítems utilizados en la Medición de la Dimensión Habilidad para Atraer, Desarrollar y Retener Personal con Talento.

Se contrata profesorado con conocimientos y habilidades específicos según el puesto de trabajo que desarrollen.
Se les proporciona a los trabajadores/as las condiciones necesarias para que alcancen la máxima productividad (materiales didácticos, recursos,...).
Se consigue retener a aquellos profesores/as que son considerados clave en el centro.
Se encuentra satisfecho es su actual centro.

3.3.5. Responsabilidad social y medioambiental

La degradación sistemática del planeta y la *protección del medioambiente* son una parte fundamental tanto del ideario como del currículo de la inmensa mayoría de los centros escolares. Tan importante es el desarrollo en las aulas de esta nueva "sensibilidad social" como la identidad y autonomía personal del alumnado. Los centros no pueden ser insensibles a esta nueva realidad y han de educar a su alumnado en el respeto a los recursos naturales, en la escasez de los mismos, en la fragilidad de los ecosistemas y en el conocimiento de su

entorno natural más inmediato.

Los centros deben de ser un caldo de cultivo útil y necesario donde se inicie al alumnado en la *organización y/o patrocinio de actividades sociales, culturales y lúdicas*. No es raro que instituciones privadas y públicas utilicen la sinergia generada por el “currículo” en las aulas, para divulgar y alentar al alumnado en su función social o cultural. Crear conciencia social en edades tempranas facilita una transición responsable a la edad adulta.

Los colegios concertados no son organizaciones que permanezcan aisladas a su entorno social y cultural, por ello no es raro que éstos *organicen y aporten recursos, en consonancia con su temática docente, actividades con organizaciones, ONG´s, asociaciones culturales y organizaciones sociales* de ámbito local, regional o nacional. En muchos casos desde el centro se recaudan fondos para diversas instituciones cuyo “fin social” esté alineado con las necesidades de la comunidad, el ideario del centro o diversas causas humanitarias; así como acuerdos puntuales o de forma permanente con estas instituciones para divulgar su plan de actuación social y su ideario.

Durante el proceso educativo es muy común la utilización de los recursos que provienen del entorno empresarial más cercano al centro, y la preparación de los alumnos hacia su futuro desempeño laboral y/o profesional. Por ello se *incentivan acuerdos de cooperación empresarial entre el centro y otras instituciones*, que faciliten y complementen tanto el desarrollo curricular, como la orientación y transición a la vida profesional.

Los ítems sometidos a evaluación, que se recogen en la tabla 5, son:

Tabla 5. Ítems utilizados en la Medición de la Dimensión Responsabilidad Social y Medioambiental.

Se desarrollan actividades que protegen el medio ambiente.
Con respecto al centro: organiza o patrocina actividades sociales, culturales, lúdicas.

El centro aporta recursos al desarrollo social de la comunidad (ONG,s, actividades sociales, culturales, lúdicas,...).

Se incentivan los acuerdos de cooperación empresarial entre su centro y otros centros o instituciones (INEM, empresas,...).

3.3.6. Buen uso de los activos

Los centros concertados deben de conjugar su objetivo primordial de “necesidad social” con el de rentabilidad y de supervivencia en términos económicos. La dirección de los centros concertados de educación no pueden dejar ociosos recursos, porque éstos suponen un dispendio económico adicional innecesario y un alto coste de oportunidad que, en la mayoría de ocasiones, estas organizaciones no pueden soportar. Es por ello, por lo que resulta imprescindible conocer si *se utilizan de forma adecuada los recursos*.

La dirección pedagógica de los centros concertados en la Región de Murcia han de alinear los objetivos de sus organizaciones, de forma que se desarrollen eficientemente todos los recursos y el potencial con el que cuentan para obtener ventaja competitiva. El desarrollo eficiente y óptimo de estas capacidades es el factor diferencial que posibilita y faculta la consecución de la excelencia empresarial y, por ende, la clave del éxito. Por esta razón se ha incluido en el cuestionario el ítem relativo *al desarrollo de las capacidades necesarias para alcanzar el éxito en el centro*.

En base a la revisión teórica realizada, la reputación es un recurso y una capacidad, Es por ello, que al profesorado se les consulta los aspectos recogidos en la tabla 6,

Tabla 6. Ítem utilizados en la Medición de la Dimensión Buen uso de los Activos.

Se utiliza de forma adecuada los recursos disponibles.

Se desarrollan las capacidades necesarias para alcanzar el éxito en el centro.

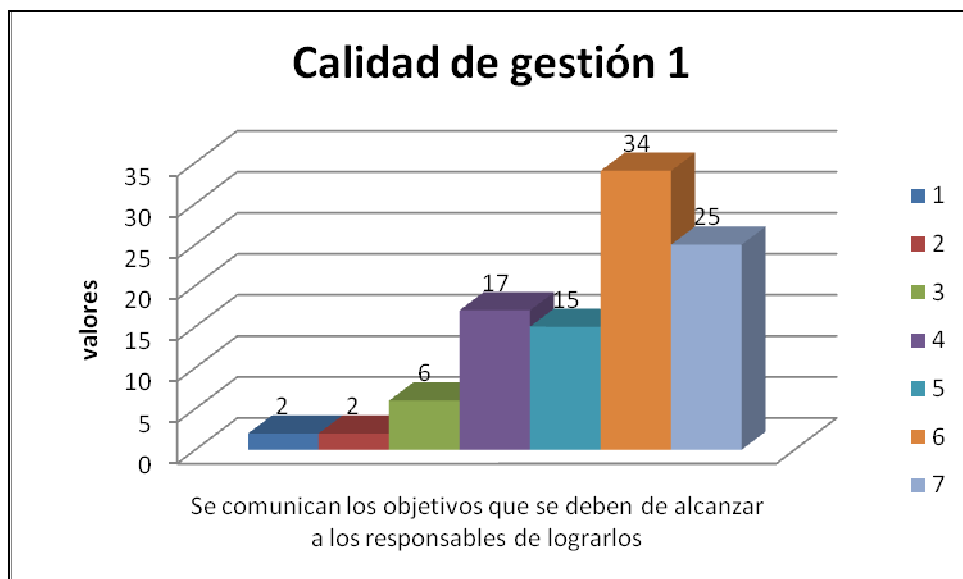
4. Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados estadísticos de las seis dimensiones acotadas en este estudio sobre la reputación empresarial. En consecuencia se trata de conocer en qué medida influyen variables como: la Calidad de gestión, Calidad de los productos y servicios, Grado de innovación, habilidad para retener el talento, Responsabilidad social y medioambiental y Buen uso de los activos sobre la reputación empresarial, y desde la percepción recibida por los profesionales docentes de centros concertados de la Región de Murcia.

4.1 Calidad de gestión

Con respecto a la valoración del ítem “se comunican los objetivos que se deben de alcanzar a los responsables de lograrlos”, la puntuación media es de 5,41, manifestando los profesores/as que están mayoritariamente de acuerdo con el mismo, según indica la figura 1. Los objetivos han de estar claros y bien definidos, ser cuantificables, realizables en un marco temporal fijado, controlables y, por supuesto, alcanzables y evaluables. De todas formas, sería conveniente realizar un esfuerzo en este sentido, ya que la puntuación no es excesivamente alta.

Figura 1. Gráfico de comunicación de objetivos a los responsables de alcanzarlos

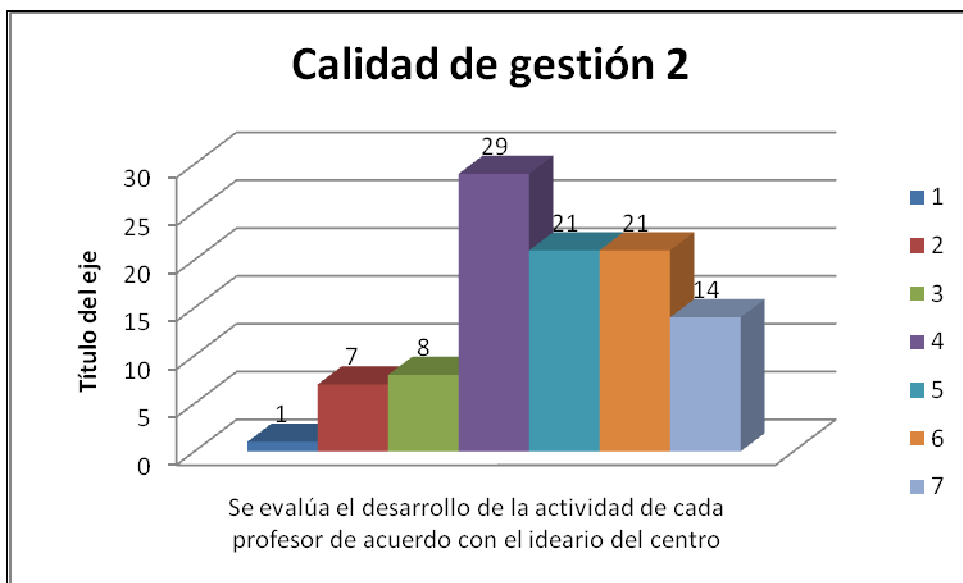


Los profesores encuestados consideran, tal como indica la figura 2, que se *evalúa el desarrollo de la actividad de cada profesor de acuerdo con el ideario del centro*, con una valoración media de 4,80, tal como indica el gráfico. La puntuación recibida por este ítem es relativamente baja, teniendo en cuenta que el hecho de que el centro contraste que se alinean los objetivos del profesorado con los objetivos generales de la organización es muy importante, puesto que éstos son los que configuran la ideología y los rasgos identificativos del mismo. La idiosincrasia propia de cada centro es la que determina, junto con otros elementos como la proximidad a la zona de residencia de las familias y los servicios ofertados por el mismo, su elección por parte de los padres/madres.

Esta debilidad, puesta de manifiesto en la investigación sobre la percepción de la reputación empresarial de los docentes de centros concertados, debería ser un punto de mejora a tener en cuenta por los equipos directivos, por su influencia tan significativa en la consecución de los objetivos empresariales globales del centro.

Estos centros deberían habilitar comisiones permanentes de control y asesoramiento, que comprobaran de forma periódica la coherencia entre el desempeño habitual del profesor con el ideario del centro, y que resolvieran las consultas o conflictos que pudieran surgir durante la actividad docente. Así, y en última instancia, se mejoraría la reputación recibida por ella.

Figura 2. Gráfico de desarrollo de actividad de cada profesor de acuerdo con el ideario del centro.

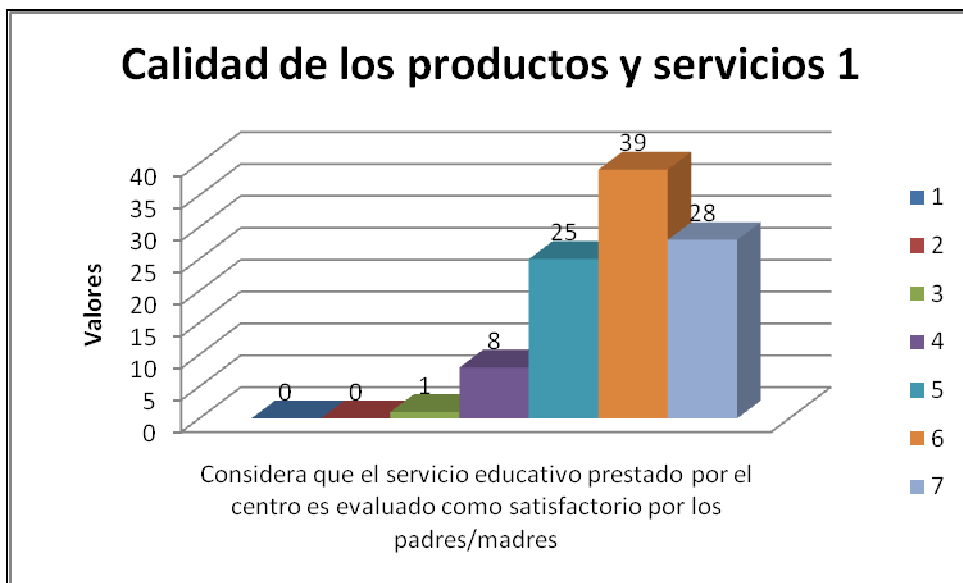


4.2. Calidad de los productos y servicios

El profesorado puntúa el ítem relativo a la *satisfacción de los padres/madres sobre el servicio prestado por el centro*, con una valoración media de 5,84 (Figura 3). Así, consideran que el servicio prestado por sus respectivos centros es un servicio satisfactorio o de calidad. Este hecho se debe fundamentalmente a que perciben, por la información que les reportan los padres/madres, que éstos están eficientemente gestionados y/o organizados por parte del centro. El nexo de unión entre los equipos directivos y las familias son los profesores del centro. Por tanto, son éstos los que deben de comunicar sin dilación las incidencias que se produzcan en el servicio prestado por el centro.

Los centros que ostentan una buena reputación empresarial, generalmente suelen ofrecer a sus alumnos/as servicios de calidad, Esta calidad es percibida por los/as padres/madres y valorada de forma muy positiva por todos los miembros de la comunidad escolar. Los padres/madres se sienten satisfechos del servicio prestado por el centro, satisfacción que sirve de reclamo a futuras familias que depositarán también su confianza en el mismo.

Figura 3. Gráfico sobre la consideración del profesorado sobre si el servicio educativo prestado por el centro es evaluado como satisfactorio por los padres/madres.

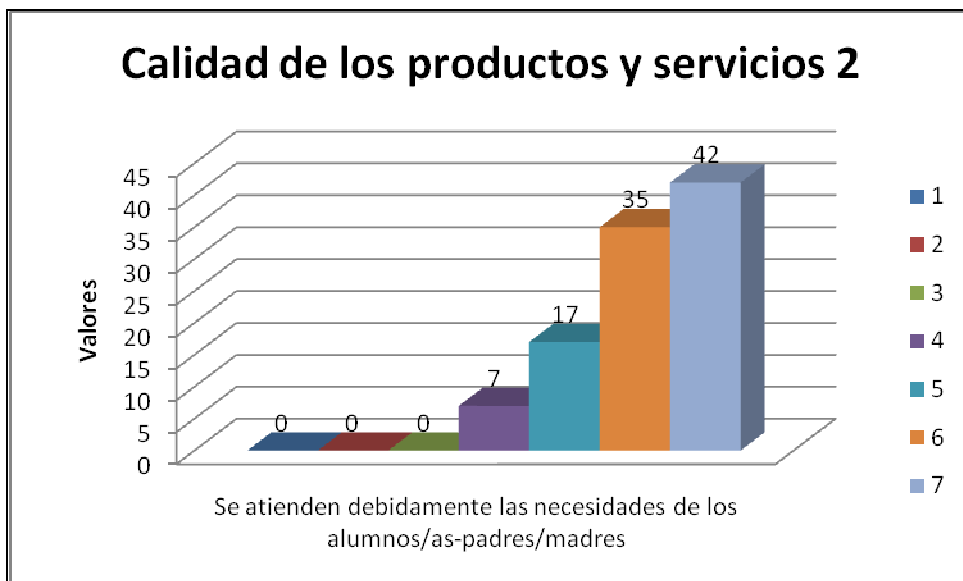


Los profesores consideran que las necesidades de los alumnos/as y, por extrapolación a éstos, las de sus padres/madres están suficientemente atendidas por el centro educativo, con un 6,11 de puntuación media, tal como indica la figura 4.

El hecho de que los profesores perciban positivamente que las necesidades del alumnado y de sus familias estén debidamente atendidas es el resultado de un análisis exhaustivo de las mismas, además de un proceso de comunicación constante con los padres/madres. En ese sentido, este logro es un aliciente para el desempeño de su función docente y una influencia muy favorable en su nivel de satisfacción. El trato “personal” con el alumnado y sus familias facilitan el conocimiento de sus necesidades, sugerencias, quejas e inquietudes, y es, a través de ellos y de las asociaciones de padres y madres, donde se canalizan las propuestas de mejora tanto a la dirección pedagógica, como a la dirección económica.

La reputación empresarial del centro obliga a que éste facilite los cauces de interlocución necesarios con las familias, y que adopte medidas correctivas en aquellos puntos débiles o amenazas que puedan surgir en la convivencia escolar. Por ello, los equipos directivos deben de ser proactivos con aquella información “sensible” que les reporte su profesorado, deben de alentar y aleccionar al mismo para que la información fluya sin temor, y por supuesto deben de asumir las quejas no cayendo en el desánimo.

Figura 4. Gráfico sobre si se atienden debidamente las necesidades de los alumnos/as-padres/madres.

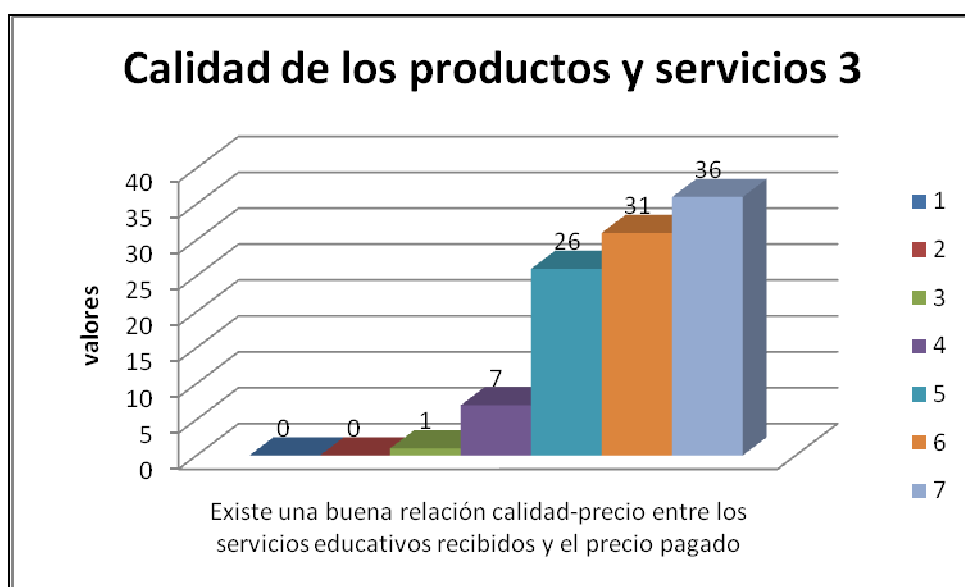


Los encuestados consideran que *existe una relación calidad-precio óptima entre los servicios educativos ofertados por el centro y el precio que éste les cobra a las familias con una valoración media de 5,93*, según indica la figura 5. Probablemente este hecho contraste con la apreciación general de que los centros concertados suponen un elevado coste a las familias. En este sentido, es importante considerar que los gastos en educación se concentran prácticamente en su totalidad al inicio de curso. Además, estos gastos se intensifican cuando en las familias coinciden más de un alumno a la vez; al igual que sucede en los centros públicos.

Cuando los padres eligen un centro concertado, lo hacen bien porque no existe un colegio público cercano, porque directamente abogan por la enseñanza privada concertada, o porque los servicios que la escuela pública ofrece no cubren sus necesidades (horario ampliado en mañanas y tardes, comedor, extraescolares, idiomas, recursos...). Esta diversidad en la oferta implica un amplio programa de inversiones en infraestructuras y eleva sus costes de mantenimiento y personal. Por ello, para ofrecer servicios que garanticen un estándar de calidad, es necesario que los precios se adecúen al tipo de servicio que ofrecen.

Figura 5. Gráfico sobre la relación calidad-precio entre los servicios

educativos recibidos y el precio pagado.

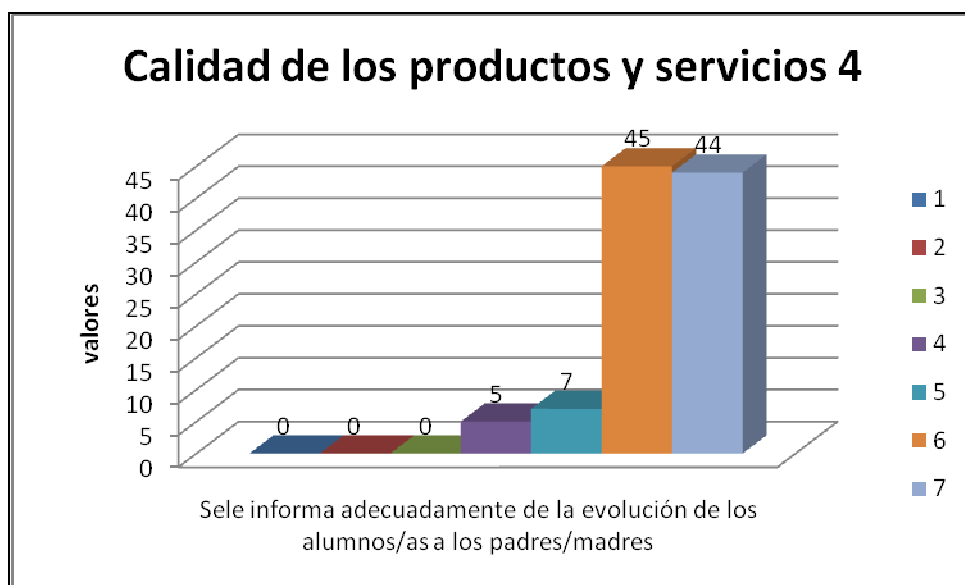


Muchas de las familias eligen un centro concertado para sus hijos/as porque consideran que *estos realizan un seguimiento más exhaustivo sobre la evolución académica de sus hijos/as informando adecuadamente de la evaluación del alumnado a los padres/madres*. En la figura 6, se valora con una puntuación media de 6,27 este aspecto.

Este hecho se debe fundamentalmente a que los centros con buena reputación arbitran protocolos eficientes de información a padres/madres. Además, éstos valoran muy positivamente que el centro habilite canales de comunicación adecuados que les permitan adoptar decisiones a tiempo, sobre aquellos aspectos de mejora que surjan, en el desarrollo curricular del alumno/a.

Las familias que cursan matrícula en centros concertados lo hacen porque están muy comprometidos con la calidad de la enseñanza que reciben sus hijos/as, y porque desean conocer de primera mano, y en el más corto espacio de tiempo posible, la evolución académica de los mismos/as. Esta forma de actuar de los centros concertados reporta mucha tranquilidad a las familias, y así es percibido por los docentes. El profesorado de los centros concertados tiene instrucciones concretas, por parte de sus equipos directivos, de informar puntual y regularmente sobre la evolución de sus alumnos/as por medios asequibles y compatibles con el horario de los padres/madres,

Figura 6. Gráfico sobre si se informa de los alumnos/as a los padres/madres.



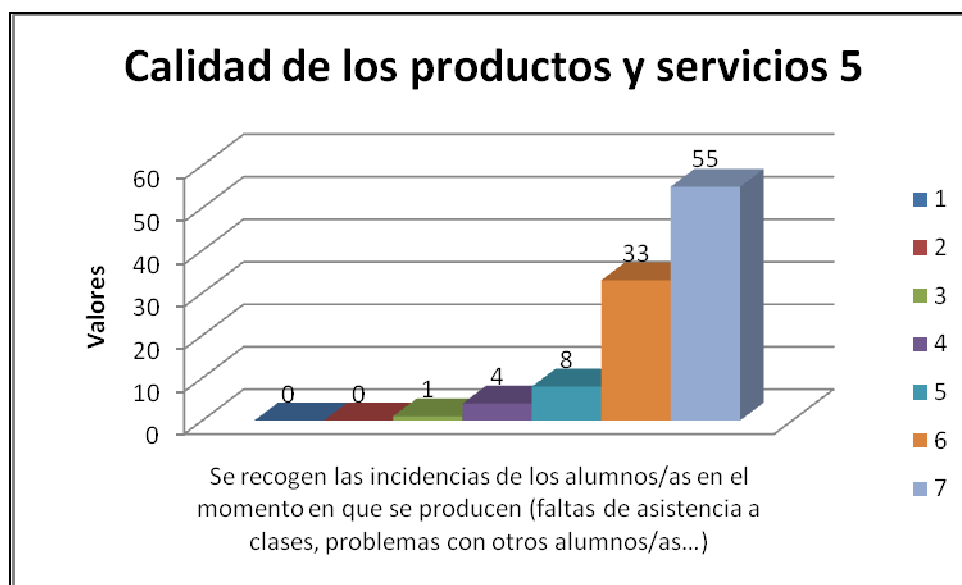
El profesorado considera que *se recogen las incidencias de los alumnos/as en el momento que se producen (faltas de asistencia a clases, problemas con otros alumnos/as...)*. Este hecho, contemplado en la figura 7, ha sido valorado muy positivamente por los docentes con una puntuación media de 6,36. Los centros concertados suelen ser bastante proactivos con la información a las familias, para así corregir rápidamente las posibles deficiencias conductuales y formativas del alumnado que se produzcan.

La mayoría de los centros concertados encuestados disponen de plataformas on-line a tiempo real donde recogen todas las incidencias y datos relativos a la asistencia (ausencias y retrasos) y el seguimiento académico de sus alumnos (conducta y deberes).

Algunos van más allá, y facilitan a las familias la valoración académica por asignaturas, según se van produciendo las calificaciones de los exámenes parciales. Además, recomiendan de forma personalizada material de apoyo complementario (fichas, lecturas auxiliares, bibliografía adicional, guías para los padres...) que consideran de utilidad para la consecución de los objetivos de la asignatura.

Figura 7. Gráfico sobre si se recogen las incidencias de los alumnos/as en el momento que se producen (faltas de asistencia a clase, problemas con otros

alumnos/as...).



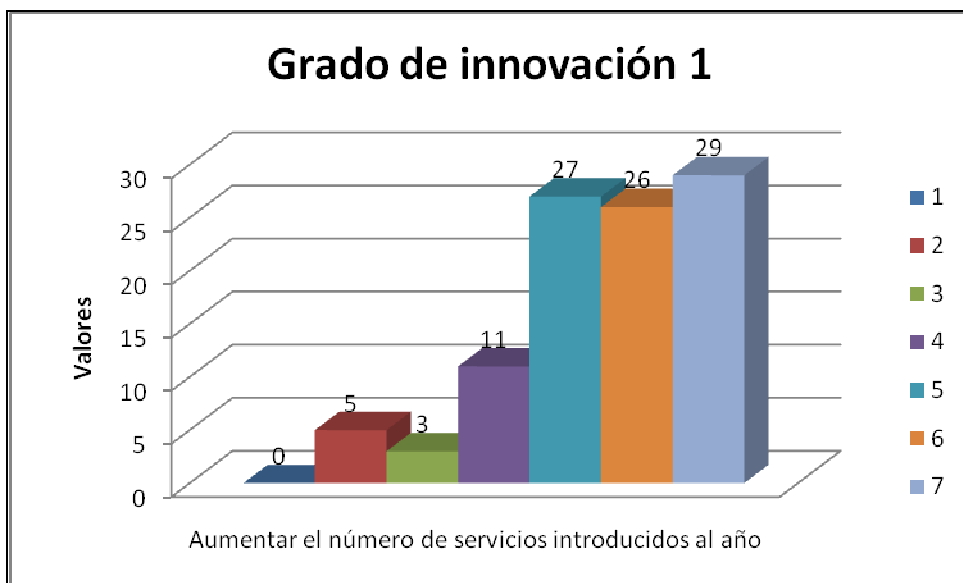
4.3. Grado de innovación

Un centro escolar innovador es aquel que cambia, evoluciona y ofrece nuevos y mejores servicios a las familias cada curso escolar. Si quiere perdurar en el tiempo está obligado a ser innovador, en caso contrario será superado por los centros educativos de la competencia.

Los servicios se han de adaptar a las necesidades de las familias, y a los nuevos requisitos que demanda la sociedad: conocimiento y destrezas con los idiomas, nuevas tecnologías de la comunicación y la información, integración del deporte y sus beneficios en la vida cotidiana, aptitudes musicales, etc...

En relación al aumento del *número de nuevos servicios ofertados por el centro al año*, los resultados de la encuesta indican con una valoración media de 5,52, tal y como indica la figura 8.

Figura 8. Gráfico sobre si se aumentan el número de servicios introducidos al año.

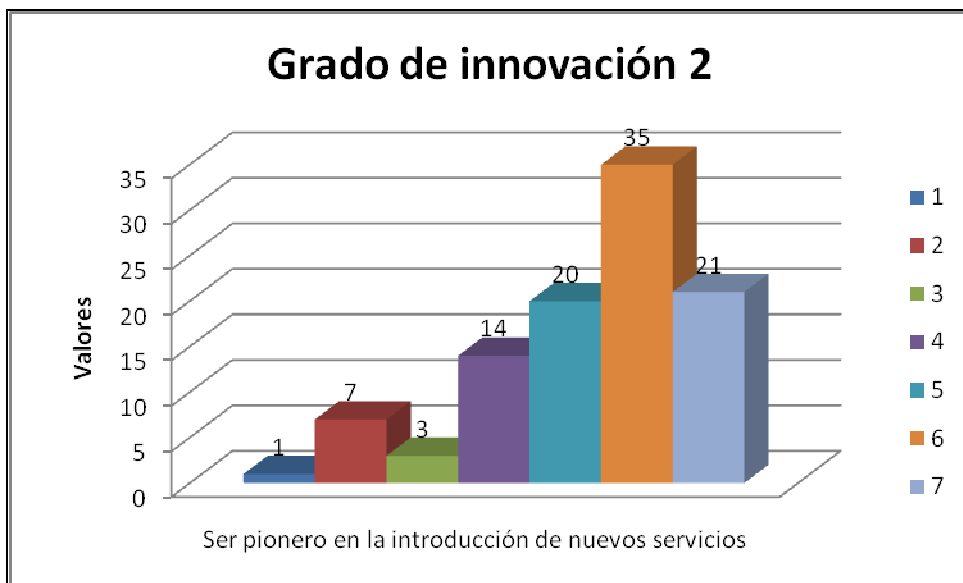


Los encuestados consideran que *sus centros son pioneros en la introducción de nuevos servicios* con una puntuación media de 5,32 (figura 9), lo cual lleva a pensar que éstos se adaptan mayoritariamente a las nuevas exigencias y demandas sociales.

Estos resultados nos indican que los docentes perciben que desarrollan su labor en centros que están a la vanguardia en la prestación de nuevos servicios al alumnado. Los centros concertados han sido históricamente los primeros en ofrecer servicios adicionales y complementarios a la formación tradicional: a) habilitando zonas adecuadas para la práctica del deporte, con todo lo que ello conlleva (organización de eventos deportivos, torneos inter-colegiales,...), b) ofreciendo enseñanzas en nuevas tecnologías, c) incluyendo las TIC's a las aulas, d) ofreciendo la inmersión lingüística en otros idiomas, e) incorporando su presencia en la red, y e) desarrollando plataformas formativas en la web, entre otras.

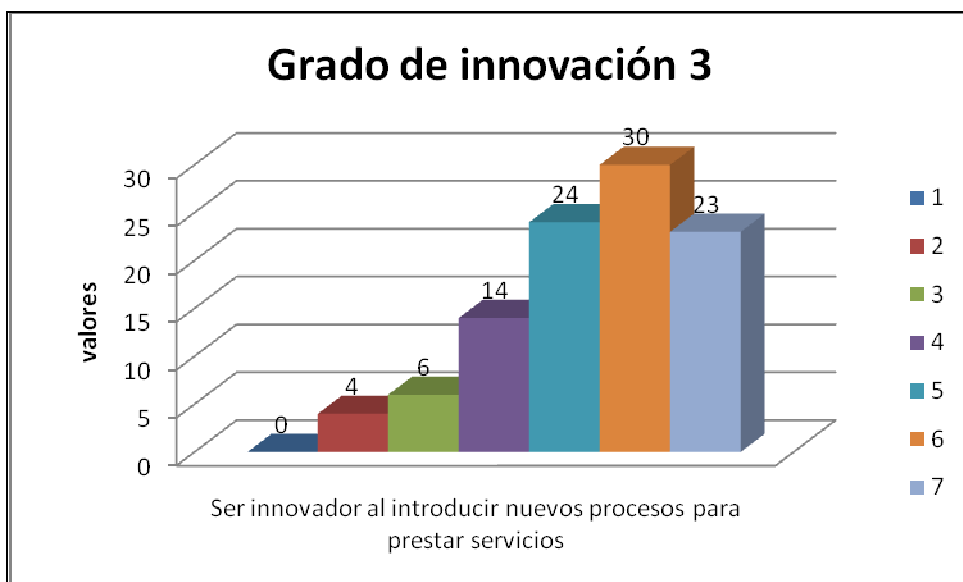
También han sido pioneros en el acercamiento personalizado a las familias y en incorporar gabinetes psicopedagógicos que detectaran precozmente las posibles necesidades educativas especiales. Hecho que ha reforzado su reputación empresarial.

Figura 9. Gráfico ser pionero en la introducción de nuevos servicios



Los centros concertados son centros innovadores, porque reinventan, desarrollan nuevos procesos o los someten a una mejora continua, este hecho se traduce en que un 5, 36 de los encuestados consideren que sus centros *son innovadores al introducir nuevos procedimientos para prestar servicios*, según recoge la figura 10.

Figura 10. Gráfico ser innovador al introducir nuevos procesos para prestar servicios.

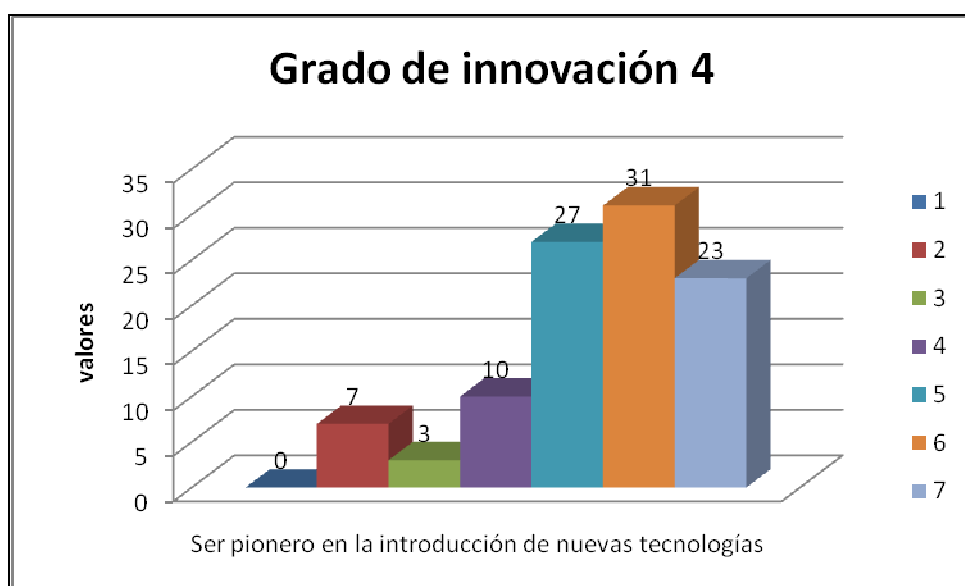


Los centros concertados no se aíslan del fenómeno de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), especialmente de Internet, que ha supuesto un incremento exponencial en las posibilidades de comunicación y

transmisión de información y conocimiento. Ya no existen barreras físicas entre las fuentes de información y las organizaciones.. Estas nuevas TIC's tienen especial incidencia en las aulas ya que no se conciben clases sin soporte audiovisual y sin acceso a Internet. Los profesores encuestados consideran que, *los centros* donde desarrollan su labor docente *son pioneros en el uso y adopción de nuevas tecnologías* con una valoración media de 5,40, según se desprende de la figura 11.

Los centros concertados suelen ser pioneros en el uso de las nuevas tecnologías, de hecho han sido los primeros en extender el uso de los ordenadores en el aula, dotarlos de conexión a internet e implementar aplicaciones docentes con herramientas de desarrollo informático. Éstos integraron por primera vez las pizarras digitales en la dinámica docente, las clases interactivas, el uso de plataformas informáticas, las páginas Web dinámicas, los blogs de docentes, etc...,

Figura 11. Gráfico ser pionero en la introducción de nuevas tecnologías.



4.4. Habilidad para atraer, desarrollar y retener el personal con talento

Una medida significativa del éxito de una empresa es su capacidad para atraer a los trabajadores mejor cualificados y de retener al talento.

La contratación de profesorado con conocimientos y habilidades específicos

según el puesto de trabajo que desarrollan se valora de forma muy positiva (Figura 11) con una valoración media de 5,92 en la encuesta. En este sentido, hay que tener en cuenta que todos los profesionales contratados tienen una titulación académica adecuada para impartir las enseñanzas para las que son requeridos, y que el organismo autonómico del que dependen los centros concertados comprueba las citadas habilitaciones. Además se ha de superar el curso de adaptación pedagógica específico para cada nivel educativo y se ha de realizar un mínimo de horas de prácticas docentes. Aunque el hecho de tener una formación adecuada no indica el que se hayan desarrollado las destrezas y habilidades suficientes, corresponde a la dirección pedagógica encontrar el perfil más adecuado para su centro, mediante el análisis del currículum, la entrevista personal y el periodo de prueba que se establece en los respectivos convenios colectivos.

Figura 11: Gráfico se contratan profesores con los conocimientos y habilidades específicos según el puesto de trabajo que desarrollen.



También se valora de forma positiva que se les proporcione a los trabajadores/as las condiciones necesarias para que alcancen la máxima productividad (materiales didácticos, recursos,...) con una puntuación media de 5,60, según refleja la figura 12, Los centros concertados dotan sus instalaciones del material pedagógico y docente necesario para el desarrollo de su actividad curricular. Conscientes de que la calidad en la enseñanza no es

compatible con la escasez de medios, y que los padres eligen mayoritariamente estos centros precisamente porque no escatiman en recursos, los equipos directivos destinan una gran parte de su presupuesto en este capítulo económico.

Los centros no consideran la adquisición de este equipamiento como un gasto, sino como una inversión de futuro. Saben perfectamente que su reputación les obliga a no descuidar su dotación docente, y que el profesorado, así como las familias, valora muy positivamente la existencia de recursos suficientes. La precariedad de medios produce insatisfacción en el alumnado, en sus familias, y en el docente que no puede desarrollar su cometido con eficiencia.

Figura 12. Gráfico sobre si se les proporcionan a los profesores las condiciones necesarias para que alcancen su máxima productividad (materiales, recursos,...).



Con desigual resultado (figura 13) los profesores encuestados consideran que los centros concertados consiguen retener a aquellos profesores/as que son considerados clave en el centro, no con la misma rotundidad que en el resto de ítems, con una puntuación media de 4,21, que. La explicación a este resultado “ligeramente bajo” se debe fundamentalmente a dos hechos muy significativos. El primero es que el centro concertado en la mayoría de los casos es un centro de paso hacia el objetivo final de gran parte del

profesorado, que es aprobar las oposiciones a la escuela pública; y, en segundo lugar, están las fluctuaciones de personal que se producen en la escuela “no pública”, al abrir o cerrar conciertos en las líneas de enseñanza por falta de alumnado. Esta incertidumbre en el flujo de subvenciones junto con la rigidez en la duración de los contratos eventuales imposibilita la creación de puestos de trabajo estables y, en muchos casos, provoca la pérdida de trabajadores con talento.

Figura 13. Gráfico sobre si se consigue retener a aquellos profesores que son considerados clave en el centro.



El ítem mejor valorado por los profesores de los centros concertados es el *grado de satisfacción* que éstos tienen de los mismos, con una puntuación media de 6,38, tal como refleja la figura 14. La satisfacción laboral del profesorado depende en gran medida del cumplimiento de sus expectativas laborales. Durante el desarrollo de la labor docente, el profesor/a se encuentra con una serie de factores que influyen sobre su grado de satisfacción: i) grado de autonomía, ii) apoyo social de la comunidad escolar, iii) ambiente laboral adecuado, iv) participación del alumnado en clase, vi) disponibilidad adecuada de materiales y medios pedagógicos. Por otra parte el profesor también se encuentra con barreras que lo condicionan de forma negativa: i) la indisciplina del alumnado, ii) la falta de interés, iii) actitudes hostiles de los padres/madres hacia la educación de sus hijos/as, iv) escasos recursos tecnológicos del

centro, v) precariedad o falta de adecuación de las instalaciones, vi) sobrecarga de alumnado, vii) barreras lingüísticas en alumnos/as extranjeros/as, y viii) heterogeneidad del alumnado (alumnado de perfil medio, con alumnos con necesidades educativas especiales y altas capacidades).

Esto quiere decir que los centros concertados de enseñanza propician un ambiente laboral agradable y que las expectativas del puesto de trabajo coinciden en gran medida con las condiciones laborales ofertadas; no produciéndose así ninguna ruptura del contrato psicológico.

Figura 14. Gráfico sobre si el profesorado se encuentra satisfecho en su actual centro.



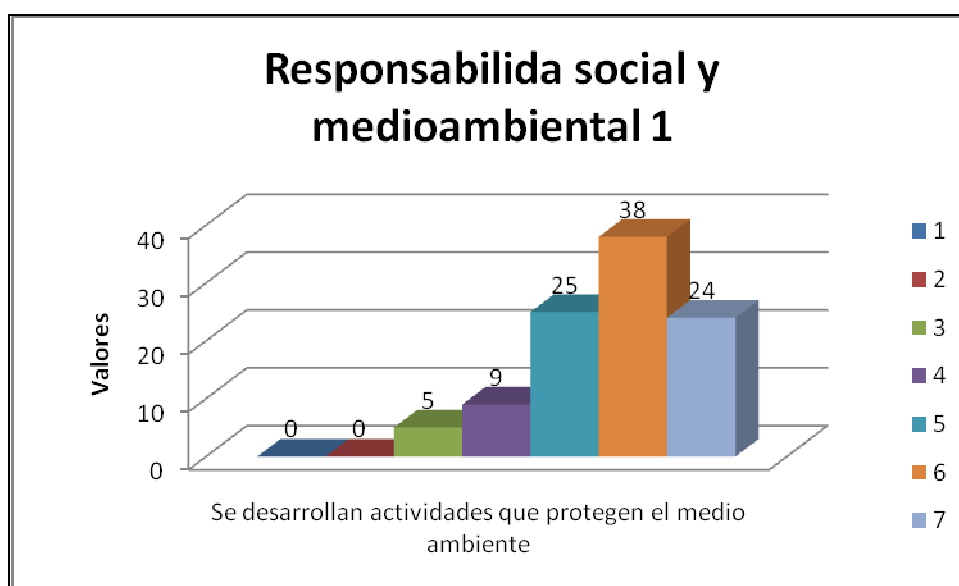
4.5. Responsabilidad social y medioambiental

Los centros concertados además de transmitir conocimientos al alumnado, deben de fomentar su ideario y formar en valores. Por esta coherencia con sus principios, en la mayoría de centros concertados existen una serie de normas y códigos de conducta que obligan a que éstos se comporten de forma ética, sostenible y responsable con la sociedad y con el medio ambiente. La dirección pedagógica debe de promover y organizar actividades que conciencien al alumnado de la necesidad de cultivar todo este tipo de valores y a sensibilizarlo sobre las diferencias sociales, las imperfecciones de la sociedad de consumo,

el respeto a la multiculturalidad, y a la necesidad constante de intentar mejorar la sociedad.

Los docentes consideran que se *realizan actividades que protegen el medio ambiente*, según se refleja en la figura 15. Por ello, valoran este ítem con una puntuación media de 5,66.

Figura 15. Gráfico sobre si se desarrollan actividades que protegen el medio ambiente.



Los encuestados consideran que *el centro organiza o patrocina actividades sociales, culturales, lúdicas*, con una puntuación media de 5,92, como queda reflejado en la figura 16.

Es bastante habitual que las instituciones, tanto públicas como privadas, utilicen los centros educativos por su proyección futura en el alumnado, para divulgar sus programas de acción social y cultural. El hecho de que en edades tempranas se inculquen valores éticos y morales, así como conductas socialmente responsables, facilita una transición comprometida socialmente a la edad adulta.

El hecho de que los alumnos sean conscientes de la realidad social existente, y colaboren en campañas de recogida de fondos para instituciones benéficas, u organizaciones sin ánimo de lucro sensibiliza a la población

escolar sobre las desigualdades, los excesos de la sociedad de consumo, y enseña a valorar principios como el respeto, la igualdad, etc...

Figura 16. Gráfico sobre si organiza o patrocina (el centro) actividades sociales, culturales, lúdicas,...



Los centros concertados además de apoyar iniciativas sociales culturales y lúdicas, aportan recursos al desarrollo social de la comunidad colaborando con diversas campañas de acción social (este ítem ha sido valorado muy positivamente con una media de 5,68), como refleja la figura 17. Estos recursos no solamente consisten en recaudar fondos de la comunidad escolar, sino en ser transmisores de iniciativas sociales y culturales, a través de sus programaciones de actos: organizando charlas, conferencias, eventos, exposiciones, semanas culturales etc...

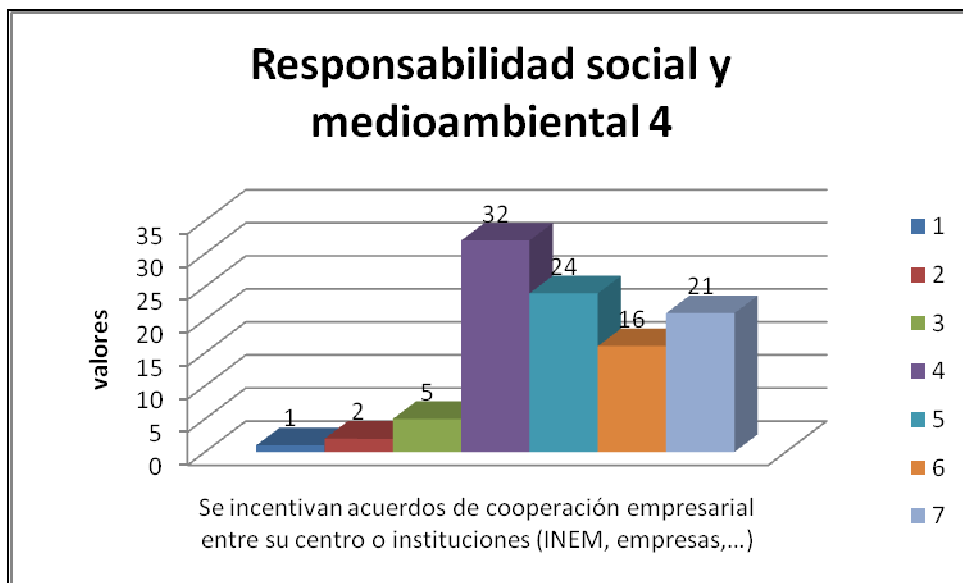
Figura 17. Gráfico sobre si el centro aporta recursos al desarrollo social de la comunidad ONG's, actividades sociales, culturales, lúdicas,...).



No es de extrañar que por esta sensibilidad existente con la realidad económico-social y por la necesidad de que el alumnado sea consciente de su entorno más inmediato se *incentiven acuerdos empresariales con diversas instituciones* (INEM, empresas de sectores significativos, etc...). Es por ello, que el ítem que analiza si se incentivan los acuerdos de cooperación empresarial entre el centro e instituciones públicas y privadas se ha valorado con una puntuación media de un 5,06, tal como refleja la figura 18.

Estas cooperaciones redundan en un enriquecimiento formativo del alumno/a, que le hace partícipe y sensible de la realidad empresarial y profesional de su entorno. También se les prepara para su incorporación a la vida laboral, informándoles sobre las distintas alternativas profesionales, y orientándoles hacia su futuro desempeño laboral en función de sus destrezas y/o habilidades.

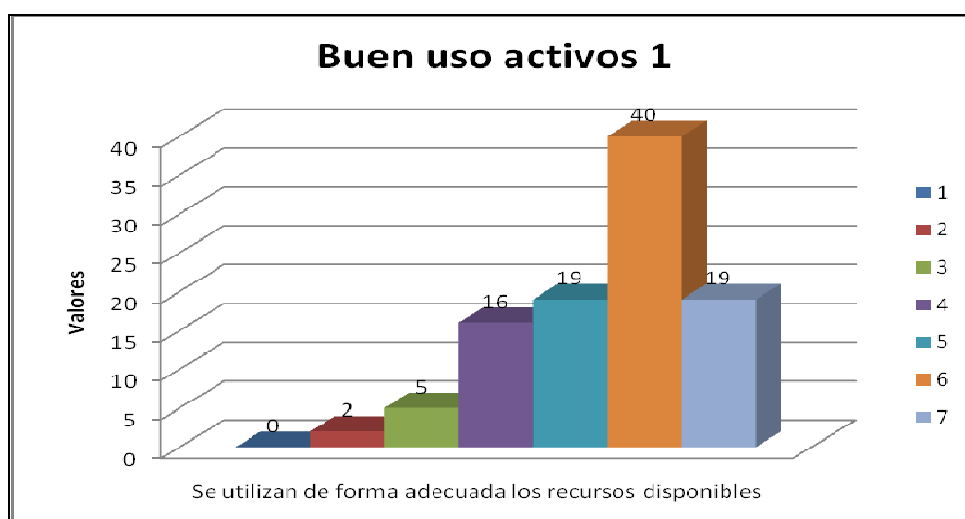
Figura 18. Gráfico sobre si se incentivan acuerdos de cooperación empresarial entre el centro e instituciones (INEM, empresas,...)



4.6. Buen uso de los activos

Una adecuada calidad en la gestión implica la ordenación óptima de los activos que poseen los centros concertados. Como los recursos con los que cuentan las organizaciones son escasos y suponen un elevado coste, debe de existir una correcta planificación de los mismos para la consecución de los objetivos. No ajenos a esta realidad, los profesores consideran que *sí gestionan de forma adecuada los recursos disponibles* y que no existe ociosidad en los mismos, valorando este ítem, con una puntuación media de 5,46, según se contempla en la figura 17.

Figura 19. Gráfico sobre si se utilizan adecuadamente los recursos disponibles.

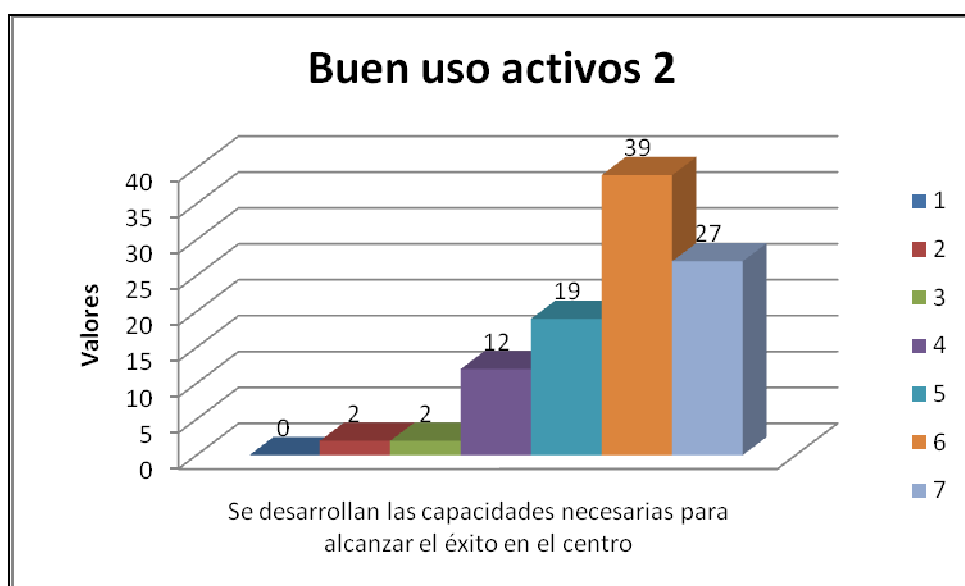


Así mismo, los encuestados consideran que se desarrollan *las capacidades necesarias para alcanzar el éxito en el centro*, como refleja la figura 20, con una valoración media de 5,71.

La reputación es una capacidad organizativa, porque la forma que tiene cada organización de gestionar la misma, junto a otros recursos, es distinta al resto. La reputación, al igual que el resto de capacidades, es un concepto dinámico, que nos indica cómo es la empresa y lo que puede llegar a ser.

Los centros concertados disponen de una serie de recursos que les son propios y que varían en el tiempo. Éstos son atesorados a lo largo de su trayectoria empresarial y son los que le confieren ventaja competitiva.

Figura 20. Gráfico sobre si se desarrollan las capacidades necesarias para alcanzar el éxito en el centro.



5. Conclusiones

A modo de resumen podremos indicar que las seis dimensiones estudiadas de la revista "Fortune" influyen de manera positiva en la reputación de los centros concertados de educación en la Región de Murcia. Los profesores encuestados consideran que este tipo de centros, por su reputación empresarial, tienen que ofrecer, y de hecho ofrecen, productos y servicios de calidad, hecho por el cual esta dimensión ha obtenido una valoración media de

todos sus ítems de 6,10 sobre una puntuación máxima de 7.

Una de las claves del éxito en los centros concertados es precisamente el atender a la nueva realidad social: necesidad de ampliación de horario por la incorporación de ambos cónyuges a la vida laboral, mayor exigencia y compromiso laboral con el consiguiente alargamiento de la jornada laboral, familias desestructuradas, mono parentales, etc.... Esto hace que los colegios concertados oferten, debido a su flexibilidad y por el criterio de rentabilidad, actividades extraescolares, comedor escolar, servicios de atención y detección de problemáticas relacionadas con el desarrollo del alumno y, aporten además a las familias: flexibilidad por parte del profesorado, información ágil sobre la evolución del alumnado, acceso inmediato a todos los datos académicos del alumno/a, y desarrollo de capacidades no potenciadas en la escuela convencional. Su reputación empresarial les diferencia del resto de centros porque ofertan servicios únicos y necesarios para las familias. Esta diferenciación es la que les reporta una ventaja competitiva continuada.

En relación a la *calidad de gestión*, la encuesta ha desvelado que los equipos directivos deberían de comunicar de una forma más rotunda y fehaciente los objetivos a los responsables de lograrlos. Este aspecto, que al parecer no cuidan lo suficiente los centros concertados, si se trabajara de forma eficiente, mejoraría los logros obtenidos en la consecución de los objetivos de la organización, y el grado de satisfacción del profesorado.

Otro punto de mejora en el que debería de trabajar la dirección pedagógica de los centros concertados es en la evaluación periódica y sistemática del profesorado con respecto al ideario del centro. Debe de existir una coherencia entre la actuación del claustro y las señas de identidad del centro. Éste debe desarrollar protocolos de actuación, reglamentos de régimen interno, que arbitren, interpreten y adecúen las “normas fundacionales” a los requerimientos de la comunidad educativa.

El profesorado manifiesta su satisfacción con la *calidad de los productos y servicios* que ofrecen los centros concertados de educación. Conscientes de la reputación que han adquirido a lo largo del tiempo, estas organizaciones

atienden adecuadamente las necesidades de sus alumnos/as y de sus padres/madres, ofreciendo una buena relación calidad-precio en los servicios educativos prestados.

Un rasgo diferenciador, y que le confiere ventaja competitiva al centro concertado es la relación tan directa entre el profesorado y las familias, y la forma en que éstas son informadas puntualmente sobre la evolución curricular del alumnado. Los centros son proactivos con la gestión de la información, puesto que recogen la misma en el momento en el que se produce, y si es significativa, la trasladan a los padres/madres.

Además de la calidad del servicio ofertado por los centros concertados, la rigidez de la escuela pública y las políticas autonómicas que favorecen la creación de este tipo de organizaciones por criterios de rentabilidad, ha sido terreno abonado para la expansión de estos. El carácter de servicio público y la gratuidad normativa de los centros públicos, junto con la dejadez de las instituciones (escasas inversiones en mantenimiento, ampliación y mejora de sus instalaciones) ha provocado que éstos se conviertan en un reducto de marginalidad en muchos casos, favoreciendo al colegio concertado.

Otro aspecto muy valorado por el profesorado es la *capacidad para atraer, retener y desarrollar al personal con talento*, aún teniendo en cuenta la incapacidad evidente de estos centros de retener al personal clave. Los motivos son variados: la volatilidad del número de unidades concertadas, la oferta pública de empleo de las distintas Consejerías, la rigidez de los contratos para la contratación temporal no indefinida, los elevados costes de despido en trabajadores de larga duración, y el volumen de subvenciones, entre otros.

Los profesores consideran igualmente que se contratan a los profesionales adecuados para cada uno de los puestos y se consideran muy satisfechos de trabajar en sus actuales centros. Consideraremos pues, un alto grado de satisfacción unido a la existencia de medios y recursos necesarios para el desarrollo de su labor docente.

Son centros *innovadores*, conscientes de que se tienen que reinventar continuamente y adaptarse a las necesidades de la comunidad escolar. Este

mecanismo de innovación constante va muy de la mano de la calidad de gestión de sus equipos directivos y del uso eficiente que éstos realizan de sus recursos y capacidades.

Los centros concertados fomentan la *responsabilidad social y medioambiental* desarrollando actividades que protegen el medioambiente, y promoviendo hábitos que sensibilicen sobre la precariedad de los recursos naturales, las energías renovables y las conductas éticas. Así mismo, éstos organizan y patrocinan, en colaboración con instituciones públicas y privadas, actividades sociales, culturales y lúdicas, que afiancen una conducta socialmente responsable.

La labor docente que desarrollan los profesores de los centros concertados de la Región de Murcia aproxima, a su juicio, el entorno más inmediato a las aulas y hace partícipe a sus alumnos de las imperfecciones de la sociedad de consumo, y de la existencia de otras realidades sociales, culturales y étnicas.

No hay que olvidar que una eficiente calidad de gestión implica un *buen uso de los activos*. Los centros concertados deben de conjugar su objeto social: la escolarización en su zona de de influencia, con términos de rentabilidad económica. Por ello, éstos deben ser muy cuidadosos con el coste de oportunidad de los recursos ociosos, y han de planificar adecuadamente sus programas de inversión. Su reputación es un *recurso* que les debe de generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Por todo ello, se puede afirmar que los centros concertados de educación de la Región de Murcia están desarrollando actividades que favorecen un nivel alto de reputación desde el punto de vista de su profesorado. Se está trabajando activamente en todas las dimensiones de Fortune preguntadas a este colectivo, y los niveles de valoración son bastante positivos. Por todo ello, aunque la reputación es un activo que necesita mucho tiempo para crearse y se destruye con muchísima rapidez, podemos afirmar que estas organizaciones están trabajando en el camino adecuado para su creación y acumulación.

Sin embargo, debemos considerar que la reputación en los centros escolares también es muy sensible, y puede verse perjudicada por varios

motivos:

a) El alumnado es un colectivo muy sensible. El hecho de que se produzcan altercados o fricciones entre alumnado o profesorado, puede influir negativamente en la percepción existente sobre el centro.

b) Los rumores, aunque sean infundados, se extienden con extrema rapidez.

c) Se producen asimetrías informativas con relativa facilidad.

d) Errores en la interpretación y coherencia del ideario del centro.

e) No se evalúa correctamente el desempeño del profesorado, no se desarrolla adecuadamente su plan de carrera, y, en consecuencia, no se plantean programas de reciclado y actualización adecuados.

f) No se arbitran las medidas adecuadas para evaluar el grado de satisfacción del profesorado, y se corrigen las posibles deficiencias que se producen.

Por todo ello, estas organizaciones deben de seguir trabajando en la creación y acumulación de la reputación, como elemento clave para conseguir y mantener ventajas competitivas en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.

ARIÑO, A.; TORRE, J. DE LA; RING, P.S. (2001): "Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances", *California Management Review*, Vol. 44, N. 1, pp. 109-131.

BAIN, J. (1956): *Barriers to New Competition*. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press.

BARNEY, J. B. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

BARNEY, J. B. (1999): How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions, *Sloan Management Review*, Vol. 40, N. 3, Spring, pp. 137-145.

BARNEY, J. y HANSEN, M (1994): "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 175-190.

BROWN, B. y PERRY, S. (1994): "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's 'Most Admired' Companies", *Academy of Management Journal*, 37, pp.1347-1359.

CALHOUN, C. (1995): *Dictionary of the Social Science*. Oxford University Press.

CAVES, R. y PORTER, M. E. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition". *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 26, pp. 241 – 262.

DEEPHOUSE, D. L. (2000): "Media Reputation as Strategic Resource: an Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories". *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 1091-1112.

DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. y SAXTON, T. (1997): "The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N. 2, pp. 127-140.

ELHAUGE, E. (2005). "Corporate managers' operational discretion to sacrifice corporate profits in the public interest". En Hay Bruce, Robert Stavins and Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms. Washington D.C., Resources for the Future.

ESWARAN, M. y HOTAWAL, A. (1985): "A theory of contractual structure in agriculture", *The American Economic Review*, Vol. 75, N. 3, pp. 352-367.

FERGUSON, T. D.; DEEPHOUSE, D. L. y FERGUSON, W. L. (2000): "Do Strategic Groups Differ in Reputation?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N. 12, pp. 1193-1214.

FOMBRUN, C. J. y SHANLEY, M. (1990): "What's in a Name?: Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N. 2, pp. 233-258.

FOMBRUN, C. J. (1996): *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press. Boston.

FOMBRUN, C. J. (2001): *Informe Anual 2001 sobre El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide.

FRYXELL, G., WANG, J. (1994), The Fortune corporate reputation index: Reputation for what?, *Journal of Management*, 20, pp. 1-14.

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

GRANT, R. M. (1991): "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, pp. 114-135.

GROENLAND, E. A. (2002): "Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, N. 4, pp. 308-315.

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

HALL, R.H. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 607-618.

HERBIG ET AL.(1994) REVISAR CRECEN VALOR DE LAS ACCIONES

KHOTA, S.; RAJGOPAL, S. y VENKATACHALAM, M. (2004): "The Role of Online Buying Experience as a Competitive School", *The Journal of Business*, Vol. 77, No. 2, pp. S109-S133

MARTÍNEZ, I. M.; OLMEDO, I. (2009): "La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, N. 2, pp. 127-142.

MARTÍNEZ, I. M.; OLMEDO, I. (2010): "Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 44, septiembre, 2010, pp. 59-77.

NOMEN, E. (2004): "El conocimiento protegido", *Deusto Business Review*, Mayo.

POST Y GRIFFIN (1997) LA PERCEPCION COMO REFLEJO DE LAS APRECIACIONES DEL PROCESO DE ACUMULACIÓN DE INFORMACIÓN REVISAE

REED R., DEFILLIPPI, R. J., "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 88-102, 1990.

ROBERTS, P. y DOWLING, G. (2002). "Corporate Reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*. Vol 23, pp. 1077-1093.

RODRÍGUEZ, J. M. (2004): "Percepción y Medida en la Reputación Empresarial", *Economía Industrial*, N. 357, pp. 117-129.

SERRANO S. J. M (1995): "La regulación del Estado como instrumento de política económica", en *Regulación y Civitas de Economía y Empresa*, Ed. Civitas, p.21-31.

SHENKAR, O. y YUCHTMAN-YAAR, E. (1997): "Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing", *Human Relations*, Vol. 50 N. 11, pp. 1361-1381.

TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N. 7, pp. 509-533.

VERHEZEN, P. (2008): "The (ir)relevance of integrity in organizations". *Public Integrity*, Vol. 10, 133-149.

VILLAFANE, J. (2001): "La Reputación Corporativa Como Factor de Liderazgo". *Área Abierta*, N. 1.

VILLAFANE, J. (2005): *Comunicação e Sociedade*, Vol. 8, pp. 101-113.

VERGIN, R. C. y QORONFLEH, M. W. (1998): "Corporate Reputation and the Stock Market", *Business Horizons*, Vol.41, N. 1, pp. 19-26.

VERGIN, R. C. Y QORONFLEH, M. W. (1999): "La reputación de una empresa y su cotización en bolsa", *Harvard Deusto Business Review*, N. 91, pp.62-70.

WARREN, L.; HUTCHINSON, W. (2000): «Success factors for high-technology SMEs: A case Study from Australia», *Journal of Small Business Management*, Julio, pp. 86-91.

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

WESSELS, C. (2003): "Reputation Defined", *CSR Magazine*, 2/03.

WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

WILLIAMSON, O. E. (1985): "Assessing contract", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 1, n. 1, pp. 177-208.

Referencias de Internet.

Financial Times. Compañías más respetadas del mundo, durante los periodos 1999-2003 y 2009-2010. En <http://www.ft.com/home/europe>.

Instituto de Reputación Corporativa. Empresas con mayor reputación del mundo. En <http://www.reputationinstitute.com/>.

Foro de la Reputación Corporativa. Idearios del FRC, objetivos del mismo, indicadores de percepción. En <http://www.reputacioncorporativa.org/>.

Monitor Español de la Reputación Corporativa (MERCOS). Metodología de evaluación, clasificación MERCOS sobre la reputación de las empresas española. En <http://www.mercos.info/es>.

Revista Fortune. En <http://money.cnn.com/magazines/fortune/>.