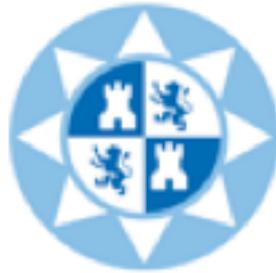


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE ENTIDADES DE
ECONOMÍA SOCIAL**

TRABAJO FIN DE MASTER



**TÍTULO:
LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE ENTIDADES
SINGULARES**



Alumno: Elisa Grandi

Directora: Dra. Inocencia M^a Martínez León

Octubre 2016

Índice

1.Introducción.....	5
2.Revisión teórica del concepto de reputación.....	8
2.1. Definición del concepto de reputación.....	8
2.2. Identificación de las principales dimensiones de la reputación.....	16
2.3. Identificación de las dimensiones de la reputación de las organizaciones sin ánimo de lucro percibida por la sociedad.....	23
2.4. Beneficios de la reputación de las organizaciones sin ánimo de lucro.....	30
2.5. Justificación teórica de las preguntas planteadas.....	33
3. Metodología.....	39
3.1. Las organizaciones sin ánimo de lucro.....	39
3.1.1. El enfoque del Tercer Sector.....	46
3.1.2. El enfoque de las organizaciones no lucrativas.....	48
3.1.3. El enfoque de la Economía Social.....	49
3.2. Principales características de las organizaciones no lucrativas.....	53
3.3. Macro magnitudes.....	61
3.4. Población de Estudio.....	70
3.4.4. Cruz Roja.....	71
3.4.5. Greenpeace.....	75
3.4.6. UNICEF.....	79
3.5. Diseño del cuestionario.....	83
3.6. Descripción de la muestra.....	86
3.7. Metodología utilizada.....	89
4.Resultados.....	90
5.Conclusiones.....	97
5.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	103
6.Bibliografía.....	104

1. Introducción

La reputación empresarial y su gestión es un tema que ha adquirido en los últimos quince años gran importancia. Aunque no hay un acuerdo unánime sobre su definición, el gran número de estudios sobre este concepto justifica su relevancia. La reputación ha adquirido progresivamente más importancia, sobre todo en una situación de crisis, tales como en los años que se acaban de pasar. De hecho, la moneda usada en todas las actividades de intercambio es idéntica para todos los grupos de interés de una empresa y se llama confianza, un capital simbólico que se hace especialmente valioso en situaciones de crisis. Todo esto ha llegado a ser particularmente evidente durante la crisis inmobiliaria y financiera de 2008, donde fue “quemado” no solo dinero, si no la confianza (Klewes y Wreschniok, 2011).

Según la “teoría de los recursos y capacidades”, la reputación es un recurso, una capacidad organizativa y un activo intangible, siendo como tal fuente de ventaja competitiva (Martínez y Olmedo, 2011). Por lo tanto, la reputación empresarial es un activo intangible que favorece la creación de valor y la generación de beneficios empresariales, influyendo en las condiciones de intercambio (Martínez y Olmedo, 2010; Chun, 2005; Klewes y Wreschniok, 2011). Como todos los recursos intangibles, la reputación es un recurso raro, de difícil imitación y replicación, complejo, multidimensional, específico, difícilmente manipulable, de lenta acumulación, sin límites en su utilización y no despreciable con el uso (Martínez y Olmedo, 2011).

En este trabajo nos proponemos analizar un sector particular de la economía social española, es decir las organizaciones no lucrativas. Se trata de un sector en expansión desde los años 90, especialmente en los campos de actividad relacionados con la satisfacción de necesidades inmediatas – individuales y colectivas - de bienestar social: salud, educación, servicios sociales, ocio y cultura, medio ambiente (Chaves y Monzón, 2001: 10). Hoy en día se está asistiendo a una progresiva reducción de los servicios públicos proporcionados por el estado, y son las organizaciones no lucrativas las que han empezado a ofrecer más servicios para compensar esa pérdida de bienestar.

Es importante tener en cuenta la creciente adopción por parte del sector no lucrativo de conceptos y valores tradicionalmente aplicados en el sector de mercado. Las organizaciones no lucrativas son hoy conscientes del valor de los activos intangibles, como la reputación, para ganar una ventaja competitiva en un entorno con una competencia más fuerte (Sarstedt y Schloderer, 2010: 276). Por esa razón se considera importante el estudio de un concepto que pertenece tradicionalmente a una economía de mercado, como es la reputación, en un sector diferente, como el de las entidades sin ánimo de lucro. Por supuesto, para realizar este estudio de la reputación se han considerado tres entidades que reflejan estas tendencias contemporáneas, es decir, el acercamiento de sus métodos de gestión a los de las empresas tradicionales. El trabajo se enfoca en analizar la reputación de tres organizaciones: Cruz Roja (asociación sin ánimo de lucro, por la ley española considerada como entidad singular), Greenpeace (asociación sin ánimo de lucro declarada de pública utilidad) y finalmente UNICEF (fundación inscrita al registro de las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo).

Las tres organizaciones, a pesar de las diferentes formas jurídicas y diferentes misiones, son entidades de gran tamaño, extendidas y conocidas no solo en España sino en casi todo el mundo, teniendo también un relevante número de unidades internacionales. Todas proponen una moderna gestión de la marca, por ejemplo, mediante la inversión en campañas de marketing y captación de fondos, mejorando la imagen de la organización y, en general, de la comunicación.

La primera parte del trabajo se dedica a una revisión teórica del concepto de reputación, haciendo referencia a los estudios científicos más representativos realizados. Empezando por la definición de reputación, se estudiarán a continuación las principales dimensiones que forman el constructo. Sin embargo, debido a que el campo elegido no es el ámbito tradicional de aplicación del concepto será necesario identificar a continuación las dimensiones de la reputación con referencia específica a las organizaciones no lucrativas, así como son percibidas por la sociedad en general. A continuación se expondrán los beneficios generados por la reputación y como las organizaciones no lucrativas pueden traer una ventaja competitiva gracias a la gestión

de este activo intangible. Finalmente, se proporciona la justificación teórica de las preguntas planteadas en el cuestionario, atendiendo la literatura científica.

En el capítulo 3 se presenta la metodología de estudio. En primer lugar se estudia el sector no lucrativo en España, mostrando las características fundamentales de la entidades no lucrativas, analizando las fortalezas y debilidades tradicionales del sector, así como sus fallos, para a continuación pasar a estudiar algunas de sus macro magnitudes y comprender su importancia en la economía del país, teniendo una imagen clara de su tamaño y características actuales. Además, se presentan las tres entidades objeto de estudio.

En segundo lugar se expone el cuestionario, mostrando su diseño y sus características.

Tercero, se describe la muestra de la encuesta y la metodología utilizada para el análisis de los datos recogidos.

Finalmente, en el capítulo 4 se presentarán los resultados del estudio, para a continuación exponer las conclusiones del presente trabajo en el capítulo 5. Asimismo, se estudiarán las futuras líneas de investigación y las limitaciones del presente estudio.

2. Revisión teórica del concepto de reputación

2.1. Definición del concepto de reputación

La confusión terminológica en el concepto de reputación corporativa es el resultado de la multidisciplinariedad del constructo (Chun, 2005). Seis áreas académicas diferentes se han dedicado al estudio de la reputación y cada una ha desarrollado una definición diferente desde el punto de vista teórico utilizado (Fombrun y van Riel, 1997).

Fombrun y van Riel (1997) identifican las siguientes perspectivas (Tabla 1):

- Ciencias económicas. La teoría del juego identifica la reputación empresarial como un rasgo que distingue entre los “tipos” de las empresas y puede explicar su comportamiento estratégico. Por otro lado, los teóricos de la señalización subrayan el aspecto informativo. Ambas corrientes, por lo tanto, reconocen que la reputación son las percepciones que los observadores externos tienen de las empresas.
- Estrategia. Para los estudiosos de estrategia, la reputación empresarial es tanto un activo como una barrera a la movilidad de las empresas, porque aumenta las barreras de acceso al mercado para la competencia y protege la posición de la empresa. La reputación es un valioso activo intangible, difícil de duplicar, ya que se deriva de las características internas únicas de las empresas y se desarrolla mediante la acumulación de la historia de la interacción de la organización con los grupos de interés. Aunque es un rasgo interno de la empresa, la reputación es también percibida externamente y, por lo tanto, en gran medida está fuera del control directo de la dirección de las empresas.
- Marketing. En la investigación de mercados se habla de reputación a menudo como imagen de marca. La atención se centra en el procesamiento de la información y, especialmente, en los resultados; es decir, las imágenes que quedan en las cabezas de los sujetos externos (los consumidores), que se forman

atribuyendo significado cognitivo y afectivo a las señales recibidas acerca de un objeto (los productos) al que se enfrentan.

- Comportamiento organizacional. Para los estudiosos de la organización, la reputación corporativa se forma en el proceso de creación de significado de los empleados y se refiere tanto a los conceptos de cultura e identidad, como a los rasgos distintivos del negocio de una empresa.
- Sociología. Desde el punto de vista de los estudios de sociología, los rankings se constituyen a través de las relaciones que una empresa tiene con sus grupos de interés en un entorno institucional compartido. Las empresas son evaluadas por diferentes *stakeholders* y cada uno aplica sus propios criterios. Sin embargo, los evaluadores interactúan dentro de un campo social común, comparten informaciones, normas y tal vez expectativas. Por lo tanto, la reputación corporativa viene a representar las evaluaciones agregadas de prestigio institucional de las empresas y describir la estratificación del sistema social que rodea a las empresas e industrias.
- Contabilidad. Ve la reputación como un activo intangible que tiene un valor financiero.

TABLA 1. LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL EN DIVERSAS DISCIPLINAS

Disciplina	Foco de la definición
Ciencias económicas	Percepción que los observadores externos tienen de las empresas.
Estrategia	Valioso activo intangible que deriva de las características internas únicas de las empresas y se desarrolla mediante la acumulación de la historia y la interacción de las empresas con los grupos de interés.
Marketing	Énfasis en el consumidor final y en el proceso de formación de la reputación
Comportamiento organizacional	La reputación se forma a través de un proceso de creación de significado de los empleados y se refiere tanto a los conceptos de cultura e identidad.
Sociología	Evaluaciones agregadas del prestigio institucional de las empresas efectuadas por los <i>stakeholders</i> que describe la estratificación del sistema social que rodea a las empresas e industrias
Contabilidad	Activo intangible que tiene valor financiero.

Fuente: Fombrun y van Riel (1997)

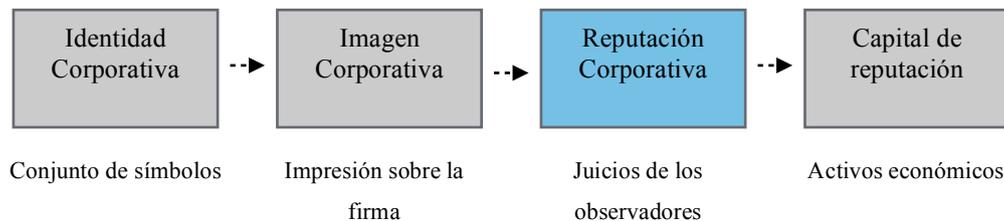
Fombrun y van Riel (1997:10), en su intento de unir las diferentes perspectivas, proponen la siguiente definición: *“La reputación empresarial es una representación colectiva de las acciones pasadas de una empresa y de los resultados que describen la capacidad de la empresa de ofrecer una propuesta de valor a múltiples partes interesadas. Mide la posición relativa de una empresa tanto internamente con los empleados como externamente con sus grupos de interés, tanto en sus entornos competitivos como institucionales”*.

La fundación de la revista *Corporate Reputation* ha supuesto una etapa importante para el desarrollo y análisis de los estudios académicos sobre el tema de la reputación. En 1997, Fombrun y van Riel constituyen el “Reputation Institute” (<https://www.reputationinstitute.com/>), uno de los centros actuales de investigación y asesoramiento más importantes del mundo para las empresas sobre la reputación empresarial. Por esta razón se considera importante la definición ofrecida por estos dos autores, siguiendo sus huellas todavía para una investigación más completa y actualizada sobre la reputación.

Posteriormente, Barnett, Jermier y Lafferty (2006) realizaron una revisión teórica de todas las definiciones existentes sobre la reputación en la literatura, con el objetivo de formular una definición común y concisa. Este estudio categoriza las definiciones de reputación empresarial propuestas hasta 2003 en tres categorías: a) la percepción como característica principal de la reputación; b) la reputación implica el acto de evaluar, estimar y juzgar; y c) la reputación como un activo. La contribución más importante de este estudio es la clara distinción de la reputación empresarial desde otros constructos como la imagen corporativa, la identidad y el capital intangible (Esquema 1).

ESQUEMA 1. DESAGREGACIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Fuente: Barnett *et al.* (2006)



Barnett *et al.* (2006) definen la *identidad corporativa* como un conjunto de símbolos que expresan el carácter básico de la empresa, “*es similar al concepto de identidad en las matemáticas - una representación de la firma que equivale a su estado actual*” (p. 33). Por otro lado la *imagen corporativa* es la impresión que un observador recibe sobre la firma. Los juicios que los observadores, internos o externos, formulan sobre la firma forman la *reputación empresarial*. La consecuencia de esta reputación, en fin, es un capital de reputación, un grupo de activos económicos tangibles e intangibles. Asimismo, estos tres académicos favorecieron la definición de reputación empresarial como un acto de evaluación, describiéndola como “*los juicios colectivos de los observadores de una sociedad basada en la evaluación de los impactos económicos, sociales y ambientales atribuidos a la corporación a lo largo el tiempo*” (Barnett *et al.*, 2006: 34).

Si bien parece útil ampliar esta definición reflexionando sobre algunos aspectos más, gracias a la revisión de la literatura científica efectuada por Chun (2005), cuya obra

tiene el mérito de profundizar en el análisis de las escalas de medición de la reputación empresarial. Esta investigadora propone una agrupación de los estudios en tres escuelas de pensamiento de acuerdo con el enfoque sobre diferentes *stakeholders*: evaluativa, relacional y impresional. La escuela evaluativa e impresional se dedican a la evaluación de un sólo *stakeholder*, sin embargo la perspectiva relacional reúne una visión multi-relacional de diferentes grupos de interés internos, como empleados y directivos, y externos, como clientes (Chun, 2005).

- La escuela evaluativa: estima la reputación corporativa según el valor financiero o los resultados económicos a corto plazo de la organización (Martínez y Olmedo, 2010). Los ranking de los medios de comunicación, tales como los de la revista Fortune “America’s Most Admired Company” (AMAC) y varias medidas de la valoración de marca se sitúan dentro de esta escuela de pensamiento. Su enfoque se centra en los accionistas, el CEO o asesores de inversión (Chun, 2005).
- La escuela impresional: evalúa la reputación a partir de las impresiones de trabajadores o consumidores (Martínez y Olmedo, 2010). En esta categoría encontramos las definiciones enunciadas por los estudiosos de disciplinas tales como marketing, comportamiento organizacional y comunicación (medios). Como hemos observado con Fombrun y van Riel (1997), el enfoque del marketing son los consumidores y la gestión de la imagen corporativa, mientras que desde el punto de vista organizacional el enfoque es la relación entre empleados y la organización. La escuela impresional tiende a utilizar indistintamente los términos de reputación corporativa, imagen, identidad y personalidad (Chun, 2005).
- La escuela relacional: define la reputación como suma de las aportaciones de los distintos grupos de interés, tanto internos como externos. La mayoría de los estudios se sitúan en esta corriente de pensamiento que ve la reputación como un proceso social complejo, fruto de una construcción y validación social, un verdadero proceso de legitimación de las acciones de la empresa (Martínez y Olmedo, 2010). La escuela relacional introduce una idea muy importante: “*una organización no tiene una sola reputación - si no tiene muchas*” (Chun, 2005: 94). En esta escuela de pensamiento la diferencia entre el concepto de imagen y

reputación está bien definida: mientras la imagen es la percepción de agentes externos, la reputación combina las percepciones de grupos de interés internos y externos (Chun, 2005).

Chun (2005), exponente de la escuela relacional, nos muestra que aunque los constructos de imagen corporativa, identidad corporativa y cultura corporativa son distintos entre ellos, sin embargo, desde la reputación existe todavía una relación entre todos, pues la imagen, la identidad y la cultura son los elementos clave que constituyen la reputación.

La *imagen* es la impresión que un observador recibe sobre la firma (Barnett *et al.*, 2006). Para los investigadores que definen tanto la imagen como la reputación, la segunda se distingue por tener un significado histórico acumulado. La reputación presenta un juicio de valor acumulado durante un período de tiempo acerca de la organización y lo que hace y cómo se comporta. Por lo tanto, podemos decir que es posible formarnos “*una imagen de una organización sin ninguna experiencia real de ella, mientras que algo más profundo, a menudo referida como la reputación, implica algo basado en la experiencia*” (Chun, 2005: 96).

Por otro lado, la *identidad* es una respuesta a las preguntas de “¿quién somos?” o “¿cómo nos vemos a nosotros mismos?”. Según los estudiosos del comportamiento organizacional, la identidad es lo que los miembros perciben, sienten y piensan acerca de su propia organización (Hatch y Schultz 1997:357). Cultura e identidad organizacional son, según Hatch y Schultz (1997), conceptos por lo tanto similares en muchos aspectos. Si la identidad es la percepción que los miembros de una organización tienen de su propia empresa, la cultura es la forma de hacer las cosas. La cultura, compuesta de las creencias y de los valores, influye en cómo los miembros de la organización perciben la empresa misma (Chun, 2005).

En los estudios de marketing se define la identidad corporativa desde una perspectiva diferente, es decir como una identidad deseada. Específicamente, la identidad corporativa se refiere a señales visuales, tales como nombre, logotipo y símbolos y a las claves estratégicas de la identidad como la visión, misión y filosofía. En el siglo XXI,

todavía existe la tendencia de los estudiosos de conectar siempre más la identidad corporativa con la identidad organizacional, gracias al énfasis sobre la importancia del papel de los empleados y la interdependencia entre la percepción de los actores internos y externos para la construcción de la imagen (Chun, 2005).

La ausencia de una visión única sobre la reputación corporativa se refleja también en el mundo empresarial, donde se puede observar la falta de una sola figura delegada a la gestión de la reputación corporativa. Por el contrario, la responsabilidad de la gestión de la reputación corporativa se reparte entre varios departamentos y papeles (Chun, 2005).

Una breve y pequeña prueba empírica sobre la gestión de la reputación puede hacerse a través de una búsqueda en portales dedicados a la búsqueda de empleo que rastrean en Internet y muestran las mejores opciones de otras webs. Para el experimento se eligió el portal Indeed España (<http://www.indeed.es>), también llamado el “Google del empleo”. Gracias a la función de búsqueda avanzada que permite la búsqueda específica con mayor precisión para empleos de interés (palabra clave) sobre este trabajo: “reputación corporativa”, se encontraron 8 resultados (con una oferta repetida dos veces) el 26 abril 2016. Así, estas referencias son:

- Coordinador/a departamento de comunicación y marketing
- Social media and content expert (x2)
- Social media y reputación online
- Responsable marketing online
- Consultor de organización y estrategia
- Director de Arte - Dpto. Comunicación Digital
- Beca en sostenibilidad, cambio climático y responsabilidad social

La mayoría de los anuncios, 5 de 8, afectan el sector de comunicación y marketing. Sólo dos son para puestos de trabajo que se dedican a organización y estrategia. En las ofertas del sector de comunicación y marketing es interesante observar que 4 de las 5 están dirigidas directamente al mundo online. No se obtienen resultados relacionados con los recursos humanos, para lo cual es necesario cambiar las palabras clave en la búsqueda, utilizando por ejemplo el concepto “employer branding”.

Lejos de tener significación estadística tal investigación, puede considerarse solo como una sugerencia que justifica la reflexión de la investigadora Chun (2005: 97): *“En las organizaciones, es raro encontrar un departamento funcionalmente responsable de la gestión de la reputación. En su lugar, esta responsabilidad parece ser uno de los papeles de un miembro de la junta, a menudo el CEO (Davies y Miles, 1998). Esto no es sorprendente, ya que la imagen tiene que ver con cuestiones externas, cuya responsabilidad es del departamento marketing y comunicaciones. La perspectiva interna, a la cual me refiero como a la identidad, es un papel de la gestión de recursos humanos. Toda la gestión, en particular en empresas de servicios, se preocupa de la creación de reputación, incluyendo todos los contactos de los grupos de interés con la organización. Esto implica que hay tres elementos clave en la reputación de la empresa”*. Estos tres elementos son lo examinados hasta ahora: la identidad/cultura, la identidad deseada y la imagen. Según la escuela relacional, las correlaciones entre estos tres elementos pueden formar una correcta y completa visión de la reputación.

Cuando hay un desfase entre la expectativa y la experiencia de uno de los grupos de interés se dañará la reputación, mientras que cuando los tres elementos se retroalimentan la reputación es fuerte y estable.

2.2. Identificación de las principales dimensiones de la reputación

La confusión detectada en la definición del constructo de la reputación también conduce a una confusión sobre los métodos de medición de la misma: cada escuela refleja su propio enfoque en el número de posibles estrategias hacia la medición. Además, en opinión de Borraz y Fuentelsaz (2005), se trata de *“uno de los activos intangibles más difíciles de medir debido a las distintas fases de su ciclo de vida – descubrimiento, desarrollo y madurez”* (Olmedo y Martínez, 2011: 79).

La mayoría de las escalas de medida de la reputación *“se han centrado en el ranking o principalmente en la opiniones de un solo de los grupos de interés, en lugar de comparar puntos de vista diferentes de los diferentes stakeholders”* (Chun, 2005: 98).

Excluidos los métodos cualitativos y las escalas específicas sobre la situación empírica, no existen herramientas que permitan una comparación entre las firmas, pues la investigación identifica las siguientes escalas de medición: a) ranking, b) brand equity, c) imagen, d) identidad y e) medición con múltiple grupos de interés: coeficiente de reputación. En la Tabla 2 se propone un ejemplo de cada escala de medición, y para cada una se indica el autor del estudio, las dimensiones tenidas en cuenta y sus principales limitaciones.

TABLA 2. COMPARACIÓN ENTRE ESCALAS DE MEDICIÓN

Tipología	Ranking	Escala de Brand Equity	Imagen	Identidad	Cociente de reputación (RQ)
Ejemplo	World's Most Admired Companies - Fortune (2000)	Caruana y Chircop (2000)	LeBranc y Nguyen (1996)	Gioia y Thomas (1996)	Fombrun <i>et al.</i> (2000)
Principales atributos evaluados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solidez financiera 2. Valor de la inversión a largo plazo 3. El buen uso de activos corporativos 4. Capacidad de innovación 5. Calidad de la gestión de la empresa 6. La calidad de sus productos y servicios 7. Capacidad para atraer, desarrollar y mantener a la empleados con talento 8. El reconocimiento de la responsabilidad social 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del producto 2. Niveles de publicidad 3. Actividades de patrocinio 4. Disponibilidad de la empresa para dar la bienvenida a los visitantes a recorrer la fábrica 5. Tradición de larga duración 6. Empleo de prestigio en la firma 7. Empleados bien entrenados 8. Productos conocidos 9. Gestión fuerte 10. El coste de la publicidad 11. La solidez de la empresa 12. Rentabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identidad corporativa 2. Reputación 3. La oferta de servicios 4. Entorno físico 5. La persona de contacto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Región 2. Tipo 3. Propiedad y tamaño 4. Estructura 5. Procesado de la información 6. Estrategia 7. Imagen 8. Tipo de identidad 9. Fuerza de la identidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atractivo emocional 2. Productos y servicios 3. Visión y liderazgo 4. Entorno de trabajo 5. Responsabilidad social y ambiental 6. Rentabilidad
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que la reputación no debe ser juzgada solo por la rentabilidad, esta medida evalúa, poco más allá de los resultados financieros. • Hay además una limitación metodológica en pedir un votante para evaluar la reputación de sus competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo conceptual poco claro entre los constructos de reputación y brand equity. • Se centra en el punto de vista de un solo grupo de interés, los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de vista de un solo grupo de interés: los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Explora la relación entre la identidad y la imagen, pero solo desde el punto de vista de la alta dirección. • Utilizaron el método de triangulación, que adopta ambas técnicas cualitativas y cuantitativas. 	

Fuente: Chun (2005) y elaboración propia

Lo que se puede destacar es que, dependiendo de la perspectiva adoptada, los autores identifican dimensiones de la reputación diferentes. Esto ocurre porque las firmas se relacionan con diferentes grupos de interés, y a cada uno se aplica diferentes criterios para la evaluación de la corporación (Fombrun y Shanley, 1990: 234). Entonces, de acuerdo con el enfoque del estudio, se tomaran en cuenta dimensiones diferentes.

Además, adaptar los instrumentos de medida al sector de estudio es un idea que se encuentra en diferentes estudios (Fombrun y Shanley, 1990; Caruana y Chircop, 2000; Helm, 2007) y muestran como la importancia de las dimensiones y atributos de la escala de reputación puede variar de un sector a otro (Olmedo y Martínez, 2011).

Por ejemplo un estudio realizado por Olmedo y Martínez (2011) muestra cómo *“uno de los principales gaps que presenta el estudio de la reputación es que siempre se analizan grandes corporaciones, dejando de lado al elevado número de organizaciones que conforman el grupo de las pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales representan el 99,88% de las empresas españolas – excluidas la agricultura y la pesca –, y que desarrollan mayoritariamente su actividad en el sector servicios”* (Olmedo y Martínez, 2011: 77). El estudio mencionado trata de organizaciones de servicio, un sector en el cual la importancia de la reputación empresarial es mayor que en los otros sectores por la intangibilidad de los servicios ofrecidos. La escala propuesta por estas autoras está compuesta por un total de ocho dimensiones y veinticinco atributos, como muestra la Tabla 3, dónde cada dimensión y sus correspondientes atributos indican si forman parte de la evaluación de la reputación interna o externa, y para que grupo de interés concreto tienen que ser evaluados. Es una escala diseñada para ofrecer una herramienta práctica, clara y completa a las PYMES de servicios que quieren evaluar la propia reputación empresarial.

TABLA 3. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO

Dimensiones	Atributos	Stakeholders						
		Reputación interna			Reputación externa			
		Directivos	Empleados	Accionistas	Clientes	Competencia	Medios de comunicación	Proveedores
<i>Posición financiera</i>	1. Rentabilidad acumulada en los últimos cinco años	✓		✓				✓
	2. Solvencia financiera frente a inversores y acreedores	✓		✓				
<i>Recursos humanos</i>	3. Habilidad para atraer y desarrollar al personal con talento	✓	✓					
	4. Capacidad para retener empleados con talento	✓	✓					
	5. Satisfacción de los empleados con la empresa	✓	✓					
<i>Capacidad directiva y calidad de gestión</i>	6. Reputación del personal directivo	✓	✓	✓	✓			
	7. Existencia de un estilo característico de dirección	✓	✓					
	8. Buen funcionamiento de la empresa	✓	✓	✓				
<i>Liderazgo empresarial</i>	9. Posición líder en el mercado	✓	✓		✓	✓		
	10. Admiración y respeto que suscita la empresa	✓	✓		✓	✓		
	11. Grado de credibilidad de la empresa	✓	✓		✓	✓		
<i>Ética, cultura y responsabilidad social corporativa</i>	12. Compromiso ético de la alta dirección	✓	✓	✓				
	13. Existencia de valores y creencias compartidos por los integrantes de la empresa	✓	✓					
	14. Protección del medio ambiente	✓	✓		✓		✓	
	15. Transparencia informativa en las actividades de la empresa	✓	✓	✓			✓	
<i>Oferta de productos y/o de servicios</i>	16. Calidad de los productos y/o servicios				✓			
	17. Cumplimiento de sistemas de calidad en el proceso productivo				✓			
	18. Relación calidad-precio de los productos y/o servicios				✓			
	19. Grado de satisfacción de los clientes				✓			
	20. Índice de reclamaciones sobre la garantía ofrecida				✓			
	21. Retención de clientes: fidelización	✓	✓		✓			
<i>Imagen de marca</i>	22. Valor percibido de la marca	✓			✓			
	23. Reputación en los medios de comunicación	✓			✓			
<i>Innovación</i>	24. Grado de innovación	✓	✓		✓			
	25. Desarrollo de nuevos productos y servicios	✓	✓					

Fuente: Olmedo y Martínez (2011) y elaboración propia

A partir del estudio mencionado, muy amplio y holístico, podemos examinar en detalle las dimensiones clave de la reputación.

- La posición financiera

Definida como “*la situación económica con respecto a la estructura y capacidad en la que se encuentra la empresa para poder hacer frente a las deudas y obligaciones de todo tipo contraídas en el desarrollo normal de su actividad*” (Olmedo y Martínez, 2011: 83). Esta dimensión se encuentra en el *World’s Most Admired*

Companies - Fortune (2000), Fombrun *et al.* (2000), Fombrun y Shanley (1990), Fombrun *et al.* (2015), Cravens *et al.* (2003), Helm (2007), López e Iglesias (2006), Martín *et al.* (2006), Merco (Monitor empresarial de reputación corporativa), y RepTrak®. La posición financiera de la firma influye en la reputación y cuanto mejor sea la posición financiera de la firma, mayor reputación se asociará a ella (Olmedo y Martínez, 2011: 83). López e Iglesias (2006: 156) demuestran con un análisis empírico la existencia de un “*ciclo virtuoso de la reputación: la rentabilidad pasada actúa como antecedente de la reputación presente, la cual, a su vez, alimenta un ulterior rendimiento. En definitiva, estos dos factores, rendimiento y reputación, parecen reforzarse mutuamente*”.

- Recursos humanos

Bajo esta etiqueta, se encuentran todos los aspectos relacionados con los empleados de la firma, uno de los grupos de interés que más afecta a los otros grupos con los cuales se relaciona (como por ejemplo los clientes). En esa dimensión se encuentra por ejemplo la capacidad de atracción del personal con talento, la capacidad de retención del personal, la condiciones de trabajo y la satisfacción de los empleados, elementos citados por ejemplos desde *World's Most Admired Companies - Fortune* (2000), Fombrun (1996), Fombrun *et al.* (2000), Fombrun y Van Riel (2003), Fombrun *et al.*, (2015), MERCO, Caruana y Chircop (2000), Cravens *et al.* (2003), Helm (2007), Martín *et al.* (2006), y López e Iglesias (2006).

- Capacidad directiva y calidad de gestión

Por capacidad directiva se entiende “*las habilidades, aptitudes y destrezas que deben tener los directivos para conseguir un buen funcionamiento de la empresa*” (Olmedo y Martínez, 2011: 85) y es mencionada en los estudios de Fombrun (1996), Fombrun *et al.* (2000), Martín *et al.* (2006), Helm (2007), y López e Iglesias (2006). Líderes conocidos y respetados pueden ofrecer un halo atractivo a la empresa, porque atraen a los medios de comunicación y a los inversores, aumentando además la confianza de los grupos de interés en la empresa (Fombrun *et al.* 2015). La calidad de gestión, que es muy similar y conectada con la capacidad directiva, se puede definir “*como la correcta organización que realizan los miembros de una*

empresa de los recursos de los que esta dispone. Esto justifica que se perciba la empresa como eficiente y eficaz, influyendo positivamente en su reputación” (Olmedo y Martínez, 2011: 85). Esta dimensión es considerada también en *World’s Most Admired Companies - Fortune* (2000) y Martín *et al.* (2006).

- Liderazgo empresarial y sectorial

“Se define como la capacidad de la compañía para ser identificada como organización de referencia en el sector o mercado por sus competidores, siendo objeto de continua imitación” (Olmedo y Martínez, 2011: 85) y es considerado por ejemplo en la medida propuesta por Financial Times, Reputation Institute, y Mínguez (2000). Se justifica en cuanto a que *“la reputación sectorial depende de la valoración que una organización merece a juicio de sus empresas competidoras”* (Mínguez, 2000: 10).

- Ética, cultura y responsabilidad social corporativa

Esa dimensión incluye una evaluación social como la ética de la empresa, su cultura y la política de RSC. Esta dimensión es tomada en cuenta por MERCO, Fombrun *et al.* (2000), Fombrun *et al.* (2015), Cravens *et al.* (2003), Rodríguez (2004), Helm (2007) y Alcalá (2007).

En Fombrun *et al.* (2015) por ejemplo esa dimensión es llamada “ciudadanía” y comprende evaluaciones de los usuarios sobre los comportamientos de una empresa en relación al medio ambiente, buenas causas y en general a la contribución positiva a la sociedad. *“Al actuar de forma responsable y comunicando a los grupos de interés esa forma de actuar, las empresas señalan que son buenos ciudadanos, merecedores de alabanza, y de este modo aumenta la confianza y la reputación en ellas”* (Fombrun *et al.*, 2015: 7-8).

- Oferta de producto y/o de servicios

Utilizado en MERCO, Caruana y Chircop (2000), Cravens *et al.* (2003), Helm (2007), Martín *et al.* (2006) y Fombrun *et al.* (2015), y se justifica en cuanto a que muchos grupos de interés, y en primer lugar los clientes, conocen la empresa a través de sus productos y/o servicios, así que características como la calidad de la oferta, los

precios y el valor percibido influyen en la evaluación de la empresa y en su reputación.

- Imagen de marca

La apreciación de la imagen de la empresa es una dimensión considerada por Mínguez (2000), Chun (2005) y Helm (2007). La imagen es la impresión que un observador externo recibe sobre la firma (Barnett *et al.*, 2006), una impresión total que incluye creencias y sentimientos, y que una organización genera en la mente de los públicos (Mínguez, 2000: 5). “*La imagen está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes. Este conjunto de actos y manifestaciones conforma un cierto estilo, una marca de la casa que determina la imagen corporativa*” (Mínguez, 2000: 8) y como hemos visto en el epígrafe 2.1 influye y precede el acto de evaluación que es más propiamente la reputación.

- Innovación

Esta dimensión está relacionada con hacer algo nuevo o de manera diferente. La innovación genera fácilmente una reacción emocional de respeto y admiración por el innovador y, por lo tanto, se refleja positivamente en la reputación (Fombrun *et al.* 2015: 6). La encontramos además en *Fortune*, *Financial Times*, *MERCO*, *Cravens et al.* (2003), López e Iglesias (2006) y Martín *et al.* (2006).

Después de haber definido el marco de la reputación en el sector de la economía de mercado, en el epígrafe siguiente trataremos de identificar y definir las dimensiones de la reputación de las organizaciones sin ánimo de lucro percibida por la sociedad.

2.3. Identificación de las dimensiones de la reputación de las organizaciones sin ánimo de lucro percibida por la sociedad

El Reputation Institute extendió su modelo para medir la reputación a un grupo de importantes organizaciones benéficas del Reino Unido en 2010 (Brindle, 2010; Levitt, 2012). Los resultados son sorprendentes: nueve de las 10 instituciones benéficas evaluadas han salido por encima de 80 puntos y tres por encima de 90, mientras que la puntuación media de la reputación para las empresas de dicho país en la escala del instituto es de 64,2 puntos sobre 100. La Royal National Lifeboat Institution (RNLI), una organización de caridad fundada en 1824 que salva vidas en el mar en las costas de Gran Bretaña, Irlanda, las Islas del Canal, y la isla de Man, con una puntuación de 95,1 ha logrado la máxima puntuación en la escala de la reputación que el Reputation Institute ha medido hasta 2010 (Levitt, 2012: 108).

La reputación de las organizaciones sin ánimo de lucro tiene una importancia todavía mayor que el resto de empresas en cuanto que las organizaciones tienen que confiar en la comunidad por su funcionamiento, pues que la comunidad es fuente de trabajo voluntario y también de fondos.

El punto más obvio, pero aún más importante, que diferencia ese sector del de la economía de mercado es que en las organizaciones sin ánimo de lucro tienen un objetivo final no orientado a maximizar el beneficio y no redistribuyen beneficios (Anheier and List, 2005; Kong and Prior, 2008).

Salamon *et al.* (1999: 3) identifican y resumen cinco características fundamentales de las organizaciones sin fines de lucro: a) poseen una estructura y presencia institucional y en la mayoría de los casos son personas jurídicas; b) son organizaciones privadas; c) son entidades autónomas; d) no reparten beneficios y e) son voluntarias (la pertenencia a ellas no es obligatoria ni está legalmente impuesta, y deben contar con la participación de voluntarios en sus actividades u órganos de gestión).

Además, como hemos visto anteriormente, la medición de la reputación depende de los grupos de interés considerados, que en el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro

son de tipo diferente respecto a las empresas. Es útil, por lo tanto, redefinir el concepto con referencia al sector.

El stakeholder de una organización lucrativa es un individuo o grupo que tiene el interés que la organización cumpla con su misión; además cualquier persona o grupo, interesado o afectado por la asociación y sus servicios es un stakeholder. Típicamente, se consideran stakeholders los siguientes (Balsler y McClusky, 2005):

1. Beneficiarios: son las personas que utilizan los servicios y los productos creados, distribuidos o asignados por la organización sin ánimo de lucro.
2. Donantes y otras fuentes de financiación: son las personas o grupos que ayudan en la financiación de la organización y su proyecto.
3. Comunidad: la comunidad en su conjunto que es afectada por el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.
4. Empleados y voluntarios: son los que proporcionan el trabajo que mantiene en funcionamiento las organizaciones. Entre los miembros se sitúan también los directivos de la organización.
5. Sector público/institucional: establece los requisitos legales que las organizaciones tienen que cumplir y proporcionan también beneficios como la exención de impuestos, deducción de impuestos y subvenciones.

Si los instrumentos de medida de la reputación tienen que ser adaptados al sector de estudio (Fombrun y Shanley, 1990; Caruana y Chircop, 2000; Helm, 2007), la importancia de las dimensiones y atributos de la escala variarán de un sector a otro (Olmedo y Martínez, 2011). En consecuencia, debemos analizar cuidadosamente las dimensiones de la reputación para adaptarlas al caso de las organizaciones sin ánimo de lucro.

A pesar de la importancia del activo intangible de la reputación para las entidades no lucrativas (Schloderer et al., 2014; Willems *et al.*, 2016; Sarstedt y Schloderer, 2010;

Smith y Shen, 1996; Sargent, 1999), pocas investigaciones se han realizado sobre su evaluación.

Hay algunas clasificaciones que evalúan el grado de confianza en las organizaciones como CharityWatch (<http://www.charitywatch.org/top-rated-charities>), Better Business Bureaus (<http://www.bbb.org/council/espanol/>), Charity Navigator (<http://www.charitynavigator.org/>), GiveWell (<http://www.givewell.org/>), pero no utilizan explícitamente el constructo de la reputación en su propia metodología.

Otros estudios como Smith y Ce (1996), y más recientemente Willems *et al.* (2016) ponen el enfoque sobre la reputación de la eficacia, donde la eficacia de la organización es definida como “*el grado en que las entradas y salidas de organización se equilibran a través de una combinación de procesos internos y programas externos para alcanzar los objetivos predefinidos*” (Willems *et al.*, 2016: 80) y la reputación es considerada como la suma de las evaluaciones de los grupos de interés sobre la eficacia de la organización. La reputación de eficacia, que incluye una vasta literatura, todavía se enfoca a un aspecto particular de la reputación de una organización, mientras que el interés en este trabajo es la reputación general de las entidades.

Una contribución fundamental a la elaboración de una escala de medida de la reputación general viene de los estudiosos Bennett y Gabriel (2003), pioneros en la elaboración de una escala de medida para las organizaciones solidarias. Los resultados del análisis efectuado en el contexto de las organizaciones sin ánimo de lucro en Inglaterra sugieren que el índice de *Fortune* se puede emplear como un medio para evaluar la reputación de las organizaciones no lucrativas.

Más recientemente Sarstedt y Schloderer (2010) han propuesto una escala de medida de la reputación para las organizaciones sin ánimo de lucro, a través de la adaptación de una escala usada para la medida de la reputación corporativa (Schwaiger, 2004). La escala de Sarstedt y Schloderer (2010) considerada el punto de vista de la comunidad general e identifica seis dimensiones (Tabla 4).

TABLA 4. DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

Atributos/Dimensiones	Estudios de la reputación de organizaciones sin ánimo de lucro
Atractivo Emocional	Sarstedt y Schloderer (2010), Bennett y Gabriel (2003)
Liderazgo	Sarstedt y Schloderer (2010), Bennett y Gabriel (2003), Reputation Institute (UK 2010)
Calidad	Sarstedt y Schloderer (2010), Hansmann (1980), Vlassopoulos (2009)
Rendimiento	Sarstedt y Schloderer (2010), Padany y Gainer (2003), Reputation Institute (UK 2010)
Responsabilidad Social	Sarstedt y Schloderer (2010), Olabuénaga (2006), Reputation Institute (UK 2010)
Atractivo físico	Sarstedt y Schloderer (2010), Bennett y Gabriel (2003), Sarrica <i>et al.</i> , (2014)

Fuente: Elaboración propia

- **Atractivo emocional**

Con esta denominación se reúnen los ítems que indagan el atractivo emocional de la organización e incluye aspectos tales como la identificación del público general con la entidad y su capacidad de retención. Se encuentra también en estudios como Schwaiger (2004), Fombrun *et al.* (2000), Bromley (2000) y Bennett y Gabriel (2003). Según Bromley (2000), la evaluación de la reputación general se basa tanto en la experiencia directa que una persona tiene de una entidad como en sus percepciones subjetivas, ideas y opiniones. Así que para Sarstedt y Schloderer (2010: 279) es muy importante indagar en la disposición intrínseca del público hacia la organización, porque puede pasar que la persona piense “esta organización no es tan exitosa, pero me gusta de todos modos” o por el contrario “esta organización es exitosa, pero no me gusta”. Por lo tanto, los juicios afectivos son un componente importante en la evaluación de la reputación, especialmente por las organizaciones no lucrativas.

- **Liderazgo**

Como para las organizaciones de la economía de mercado, la capacidad de ser identificados como líder en el sector de actividad es parte fundamental de la reputación percibida.

Cada vez más a menudo, las organizaciones del tercer sector actúan en mercados con una fuerte competencia y muy probablemente sus productos/servicios compiten también con aquellos de las empresas (Willems *et al.*, 2016; Olabuénaga 2000). Por esta razón es relevante indagar la percepción del público general sobre su posicionamiento en el sector.

- Calidad

Bajo esta dimensión encontramos la evaluación de la calidad de los servicios/productos. Una vez más es un atributo que ya hemos analizado en una empresa de mercado.

Las organizaciones sin ánimo de lucro cada vez más son llamadas a demostrar su eficiencia, y por eso implantan sistemas de Gestión de la Calidad, una herramienta vinculada tradicionalmente al ámbito del mercado (Ayensa *et al.*, 2013). Vlassopoulos (2009) subraya además que en el sector no lucrativo a menudo la calidad de los servicios suele estar garantizada por la reputación de la organización más que por la monitorización, que es una herramienta cara. La centralidad de la calidad de los servicios, además de Sarstedt y Schloderer (2010), es analizada en el estudio de Hansmann (1980), Vlassopoulos (2009) y Ayensa *et al.* (2013), así que podemos afirmar que a una mayor calidad de servicios/productos corresponde una mejor reputación.

- Rendimiento

Como hemos visto, la dimensión financiera se nombra en la mayor parte de los estudios para la medida de la reputación. Sin embargo, la relevancia del rendimiento tiene que ser evaluada por las organizaciones del tercer sector que no tienen ánimo de lucro y no pueden repartir beneficios. Pero *“Padany y Gainer han demostrado que la orientación al mercado - que también comprende orientación al rendimiento - puede repercutir positivamente en la reputación de las ONGs”* (Sarstedt y Schloderer, 2010: 281). Es verdad que el fin último de las empresas de este sector no es el de beneficios económicos, pero debemos tener en cuenta que para alcanzar sus objetivos las organizaciones necesitan fondos y recursos, y también una buena gestión de los mismos, por lo tanto mayores sean los beneficios, mayor será la cantidad de recursos

que se podrán invertir para cumplir el verdadero objetivo de la organización. Por lo tanto, se considera el rendimiento como una dimensión relevante también por el ámbito no lucrativo.

- Responsabilidad social

Vimos anteriormente cómo la ética, la cultura y la responsabilidad social corporativa influyen en la percepción de la reputación de las entidades de mercado. Por las características intrínsecas de las organizaciones sin ánimo de lucro la responsabilidad social (RS) es todavía más importante.

Los determinantes no económicos son uno de los temas centrales para el Tercer Sector, tanto en asociaciones cuanto en fundaciones. Sargeant et al. (2008: 487) destacan que *“los donantes tienen una idea clara de lo que significa ser una organización no lucrativa y cómo piensan que estas organizaciones tienen que actuar”*, así que las expectativas sociales sobre la ética son más grandes para las organizaciones no de mercado que para las que tienen ánimo de lucro. También Olabuénaga (2006: 87) subraya que entre los aspectos estratégicos para las organizaciones no lucrativas juegan un papel importante la salvaguarda de sus valores e integridad ética.

- Atractivo físico

Hemos definido en el epígrafe anterior la importancia de la imagen de marca y su relación con la reputación en las empresas capitalistas; sin embargo, en una organización benéfica una buena imagen puede mejorar la capacidad de la organización de influir en su público, favoreciendo de hecho sobre la propensión a donar y desarrollando en general un halo positivo sobre las actividades de la organización (Bennett y Gabriel, 2003). Una buena imagen de marca mejora la capacidad de las organizaciones de atraer donantes, pero también voluntarios y trabajadores. Sarrica *et al.*, (2014), por ejemplo, estudian la influencia de la imagen de marca en la atracción de profesionales y voluntarios en las organizaciones no lucrativas, demostrando que las organizaciones actúan en un mercado cada vez más competitivo, siendo fundamental la imagen para lograr visibilidad, atraer y retener a

los voluntarios, así como los empleados. Por lo tanto, cuanto más atractiva sea la imagen de la organización mejor será su reputación.

2.4. Beneficios de la reputación de las organizaciones sin ánimo de lucro

En la economía de mercado la reputación es considerada un activo intangible generador de una serie de beneficios.

Según De Quevedo (2003) se puede detectar una relación circular entre la reputación y la creación de valor en una empresa, y el consiguiente aumento de valor genera que dicha empresa alcance una ventaja competitiva respecto a la competencia.

Martín de Castro y Lopez (2006: 32-33) indican que la reputación corporativa posee un elevado valor estratégico, por su carácter complejo y su lenta acumulación que *“hacen difícil su réplica, transferencia y sustitución por parte de los competidores, permitiendo mantener en el tiempo la ventaja competitiva.”*

Los beneficios más destacados de la reputación son: *“la reducción de los costes de transacción, la contratación de trabajadores mejor preparados y en mejores términos, el acceso favorable al mercado de capitales y a las fuentes de financiación, un incremento de los precios, la reducción de la asimetría de la información, la creación de barreras de entrada a la competencia, la mayor lealtad por parte de los consumidores y usuarios, la posibilidad de diversificarse, y la llegada a clientes potenciales”* (Martínez y Olmedo, 2012: 141).

Gracias a la reputación se puede obtener no sólo una mejor relación con los grupos de interés sino notables beneficios económicos (Fombrun y Shanley, 1990).

Dada la especificidad de las organizaciones sin ánimo de lucro, a la hora de diseñar la escala de medida de la reputación es necesario considerar sus particularidades para determinar cuáles son los beneficios que se pueden lograr a través de una buena reputación.

Para empezar se puede afirmar que también en el ámbito de las entidades no lucrativas existe una asimetría de información entre la organización y sus grupos de interés o

stakeholders. Los donantes son el grupo que “compra” el servicio y/o producto pero no necesariamente serán el grupo que lo reciben, así que a la asimetría clásica de información existente en el sector de mercado entre vendedor de un servicio y comprador del mismo, se añade el hecho que el donante puede no tener experiencia directa del servicio/producto.

De Quevedo (2003: 94) afirma que *“dentro del nexo contractual, la reputación corporativa actúa, antes de la formalización del contrato, como un mecanismo de señalización, que informa del grado de cumplimiento, en iteraciones anteriores, de los contratos implícitos y explícitos de la compañía con sus participantes”*. Entonces, la reputación de las entidades no lucrativas actuará también en función de señalización del grado de cumplimiento de los contratos implícitos y explícitos que la organización tiene con los donantes, disminuyendo el riesgo percibido en el acto de donar. También Bennett y Gabriel (2003) subrayan que la evaluación de la reputación de una organización no lucrativa crea una expectativa de como la entidad va a actuar en un futuro, influyendo sobre la voluntad de donar. Una buena reputación en general asegura la financiación a largo plazo, donde la reputación favorece una mayor lealtad de los donantes (Smith y Shen, 1996; Sargeant, 1999).

Un otro aspecto típico es que las consecuencias de la reputación no solo afectan a los donantes, sino también a un otro grupo de interés que proporciona al sector parte de su financiación: el sector público. En los últimos años la crisis económica ha disminuido los recursos que el gobierno y otros entes públicos pueden a disposición de estas entidades, así que ha crecido la competencia por un recurso escaso y, en consecuencia, ha crecido también la importancia de una buena reputación (Willems *et al.*, 2016).

Igual que en las empresas con ánimo de lucro, la reputación ayuda a la reducción de los costes de transacción, favoreciendo la relación con los grupos de interés, sean esos donantes privados, sector público, proveedores (financieros y de bienes y servicios) o beneficiarios. La reputación de hecho ayuda también a aumentar la capacidad de una organización para llegar a los beneficiarios y ganar su confianza (Bennett y Gabriel, 2003).

Si en el sector de mercado la reputación influye su la contratación de los trabajadores, de igual modo la reputación de las organizaciones no lucrativas puede favorecer la atracción tanto de empleados con talento como de voluntarios (Leete, 2006, Bennett y Gabriel, 2003, Sarrica *et al.*, (2014).

Para una correlación entre las debilidades tradicionales del sector no lucrativo y como la reputación puede ayudar a superar estos fallos, se estudia el epígrafe 3.2.

2.5. Justificación teórica de las preguntas planteadas

A continuación, se exponen los atributos de cada dimensión de la herramienta de medida de la reputación de las organizaciones no lucrativas, recordando que se trata de una investigación de la reputación externa, desde el punto de vista del público general (comunidad).

Los atributos seleccionados para estimar las dimensiones se justifican en la Tabla 5, donde se indican los autores que han propuesto los atributos seleccionados en estudios de la reputación de las organizaciones sin ánimo de lucro o en estudios de la reputación corporativa. Todas las dimensiones son constructos multi ítems. La reputación es una agregación de todos sus indicadores y, por lo tanto, se considera los atributos propuestos de manera formativa (Sarstedt y Schloderer, 2010: 278).

La validación de la escala realizada por Sarstedt y Schloderer (2010) se basa en un proceso fundamentado en tres etapas. El primer paso fue una revisión de la literatura científica para identificar las dimensiones de la reputación. A partir de esa revisión bibliográfica, se procedió a entrevistar a 20 expertos del sector y miembros académicos. Las entrevistas en profundidad han analizado que dimensiones no eran apropiadas para el sector no lucrativo y si era necesario añadir otras. En fin, el modelo obtenido fue analizado en dos *focus group*, con cinco miembros cada uno, con el objetivo de evaluar su validez. Después se testó el modelo con un grupo de 161 estudiantes universitarios de una importante universidad alemana y finalmente se realizó un estudio contactando con 900 personas a través del correo electrónico sin revelar el objetivo exacto de la investigación. La recogida de datos duró dos semanas, un total de 351 (39,0%) personas participaron, de ellos, 328 (36,4%) conocían las tres organizaciones no lucrativas al menos de nombre y completaron el cuestionario (Sarstedt y Schloderer, 2010: 284-286).

TABLA 5. ÍTEMS DE LA ESCALAS DE MEDICIÓN

Dimensión	Ítems	Estudios
Atractivo emocional	... es una organización con la cual puedo identificarme más que en otras organizaciones.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
	... si no existiera, sería una organización que iría a echar de menos más que otras organizaciones.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
	Considero ... una organización apreciable.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
Liderazgo	... es una organización sin ánimo de lucro líder en su mercado/sector.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010), Reputation Institute, Mínguez (2000), Olmedo y Martínez (2011)
	Por lo que yo sé ... es reconocida en todo el mundo.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010), Bennett y Gabriel (2003)
	Creo que el rendimiento de ... es de alto nivel.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
Calidad	En ... las preocupaciones de los beneficiarios se tienen en alta consideración.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
	Los proyectos / campañas de ... son de alta calidad.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010), Fortune, Reputation Institute, MERCO, Weigelt y Camerer (1988), Caruana y Chircop (2000), Mínguez (2000), Cravens <i>et al.</i> (2003), De Quevedo (2003), Helm (2005, 2007), López e Iglesias (2006), Martín <i>et al.</i> (2006), Alcalá (2007), Olmedo y Martínez (2011)
	... se hace cargo de sus donantes (con un buen servicio y/o información acerca de los proyectos llevados a cabo).	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
	... parece ser una organización fiable para los donantes.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
	En mi opinión ... tiende a ser una organización innovadora, en lugar de una imitadora.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010), Bennett y Gabriel (2003)
	... hace que sea fácil donar.	Sarstedt y Schloderer (2010)
	... tiene una influencia sobre los gobiernos y otras organizaciones.	Sarstedt y Schloderer (2010)
Rendimiento	... es una organización económicamente estable.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)

	Evalúo el riesgo de negocio de ... como modesto en comparación con sus competidores.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
	... tiene una visión clara sobre el futuro de la organización.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010), Reputation Institute, Wessels (2003), Tulder y Zwart (2003)
	... es una organización muy bien administrada.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010), Bennett y Gabriel (2003)
Responsabilidad Social	... se comporta de una forma socialmente responsable.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
	Tengo la impresión de que ... es directa y sincera en dar información al público.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010), Reputation Institute, De Quevedo (2003), Alcalá (2007)
	Tengo la impresión de que ... tiene una actitud equitativa y justa hacia otras organizaciones, donantes y beneficiarios.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
	... sigue las normas éticas.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
	El dinero que es donado a ... será invertido directamente en una buena causa.	Sarstedt y Schloderer (2010), Bennett y Gabriel (2003)
Atractivo físico	Me imagino trabajando en...	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
	Me gusta la imagen de ... (edificios de la organización, folletos de propaganda, etc...).	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010)
	En mi opinión ... tiene éxito en la atracción de empleados de alta calidad.	Schwaiger (2004), Sarstedt y Schloderer (2010), Fortune, Reputation Institute, De Quevedo (2003), Martín <i>et al.</i> (2006), López e Iglesias (2006), Olmedo y Martínez (2011)
	Creo que ... es una organización profesional.	Sarstedt y Schloderer (2010)

Fuente: Elaboración propia

A continuación ofrecemos algunas notas y observaciones sobre la información contenida en la Tabla.

Como presentamos en el epígrafe anterior, el *atractivo emocional* quiere indagar la dimensión de la identificación con la organización, la apreciación de su misión y la importancia de su contribución al bienestar general que recordamos que es inherente a la naturaleza de las organizaciones no lucrativas. El *liderazgo sectorial*, por otro lado, será evaluado por la difusión de la organización a nivel internacional, en comparación a la competencia y a nivel de actuación percibida.

La *orientación al cliente* (Reputation Institute, Cravens *et al.*, 2003; Helm 2005, 2007; López e Iglesias, 2006; Alcalá, 2007), según Sarstedt y Schloderer (2010: 284), en el sector no lucrativo se traduce en la preocupación frente a las necesidades de los beneficiarios, mientras la *atención al cliente y servicios posventa ofrecidos* (Reputation Institute; MERCO; Mínguez, 2000; Cravens *et al.*, 2003; Alcalá, 2007) y la *fiabilidad* son aspectos más relacionados con los donantes (... se hace cargo de sus donantes - con un buen servicio y/o información acerca de los proyectos llevados a cabo; ... parece ser una organización fiable para los donantes; ... hace que sea fácil donar). Se trata de ítems que indagan la dimensión de la *calidad*. En la dimensión de *calidad* también cae un ítem sobre el grado de innovación; sin embargo, en otros estudios, como Martínez y Olmedo (2012) es tratada como dimensión distinta.

El ítem *relación calidad-precio de los productos y/o servicios* que se encuentra en Bennett y Gabriel (2003), Schwaiger (2004), Olmedo y Martínez (2011), Reputation Institute, Mínguez (2000) y Helm (2005, 2007) puede ser traducido por las entidades no lucrativas como los deseos de los donantes para que su dinero sea invertido directamente en las buenas causas, pero según el estudio llevado a cabo por Sarstedt y Schloderer (2010) sería mejor insertarlo en la dimensión de la Responsabilidad Social.

Una peculiaridad de la reputación de las entidades no lucrativas, que no se encuentra en el sector de mercado, es la relevancia de la influencia de la organización sobre el gobierno y otras organizaciones (Sarstedt y Schloderer, 2010). De hecho, entre las funciones de las organizaciones no lucrativas hay una que podemos definir como

política (Juaristi, 2005), pues por un lado las asociaciones son una herramienta de representación y mediación ante los poderes públicos y, por otro, las fundaciones, al cumplir fines de interés generales, también tienen un papel político. Olabuénaga (2006: 82) además señala que las fundaciones, por su evolución histórica desde el siglo XX, tienen un nuevo papel a nivel internacional: “*el imparable ascenso de las fundaciones y su desplazamiento desde los márgenes al centro de la política (por el crecimiento de su importancia económica y política) les han llevado (...) a una presencia e incorporación a los centros del poder internacional*”. Por todas esas razones es importante introducir un ítem dedicado a evaluar la percepción del público sobre la *influencia de las organizaciones sobre el gobierno*, en cuanto a que su misión y objetivo deben estar vinculados e inherentes a su naturaleza.

Siempre por su naturaleza, las entidades no lucrativas no tienen un objetivo económico, pero hemos visto en el epígrafe precedente como la orientación al mercado puede impactar positivamente sobre la reputación. Por esa razón se introducen cuatro ítems para indagar la dimensión del *rendimiento* que comprende la percepción del riesgo de negocio, la estabilidad financiera de la organización, la visión y la buena administración por parte de los órganos de gobierno. Bennett y Gabriel (2003) para identificar el rendimiento propone un ítem simple como “ha/no ha logrado mucho” (citando un trabajo de Van Riel del 1995); sin embargo, se prefiere todavía utilizar la versión de Sarstedt y Schloderer (2010) en cuanto que entendemos que es más completa y dice “es una organización económicamente estable”, “Evaluó el riesgo de negocio de ... como modesto en comparación con sus competidores”, “... tiene una visión clara sobre el futuro de la organización” y “... es una organización muy bien administrada”.

Con referencia a la *responsabilidad social*, como se ha anticipado, encontramos un ítem dedicado al uso de las donaciones directamente en buenas causas (uso del dinero en proyectos es más importante que los gastos administrativos). El respeto del medioambiente, que se suele encontrar en esta dimensión en el sector de mercado, no es apropiado porque algunas asociaciones, como por ejemplo Greenpeace, lo tienen como su misión, mientras otras se dedican a lograr otros objetivos. Se proponen entonces ítems con una formulación más general acerca del respeto de las normas éticas y del desarrollo de acciones relativas a la responsabilidad social.

Hay también un ítem dedicado a la *transparencia*. Se trata de un atributo considerado ya en la reputación corporativa y que es relevante también en las entidades no lucrativas (se traduce con: tengo la impresión de que... es directa y sincera en dar información al público) (Olabuenaga, 2006, Olins, 2014). Además se pone una pregunta con el intento de medir si la percepción del comportamiento de la organización es justo y equitativo hacia los grupos de interés (donantes, beneficiarios y otras organizaciones).

Finalmente, se dedican cuatro ítems a la dimensión del *atractivo físico*, que van desde la apreciación de la imagen de la organización, a el atractivo de ésta como lugar donde trabajar (sea como voluntario o como profesional). Con referencia al carácter voluntario de las organizaciones no lucrativas, Sarstedt y Schloderer (2010) creen que es importante insertar un ítem dedicado a la investigación de la percepción de la profesionalidad de la organización, ítem mantenido en cuanto a que permite indagar aquello que es definido por Salamon (1987) como uno de los fallos tradicional del sector, es decir el *amateurismo filantrópico*.

3. Metodología

3.1. Las organizaciones sin ánimo de lucro

Este estudio tiene como objetivo investigar la reputación de las organizaciones sin ánimo de lucro, que forman parte de la denominada economía social no de mercado.

Es fundamental recordar que no tener ánimo de lucro significa que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos anuales, pero sí se puede tener excedentes económicos, tener contratados laborales, realizar actividades económicas que puedan generar excedentes económicos, pero dichos excedentes deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad.

La existencia del sector no lucrativo se explica en la teoría neoclásica con referencia a los fallos de mercado y del sector público. En la literatura económica clásica anglosajona, el individuo, que es el centro del modelo, elige sus servicios/productos entre el mercado público o privado, pero el individuo tal vez resulta ser un demandante insatisfecho, así que el mismo crea el sector no lucrativo como respuesta a los fallos del mercado y del sector público (teorías de creación autónoma del sector no lucrativo) (Navarro y Sajardo, 2001). Nuevas teorías han completado esta visión clásica subrayando como la creación del tercer sector es también inducida por el Sector Público (Teoría del *Third party governmenty*) (Salamon, 1987), se trata de un enfoque que acentúa la relación de colaboración existente entre sector público y entidades no lucrativas (Navarro y Sajardo, 2001). Según esa teoría, el gobierno delega voluntariamente la producción de determinados bienes en las entidades no lucrativas en cuanto ellas tienen alguna ventaja en la producción: no tienen las mismas restricciones burocráticas del sector público y pueden tener acceso a trabajo voluntario, lo que puede permitir obtener una cantidad análoga a un coste menor que cuando lo suministra directamente el gobierno (Navarro y Sajardo, 2001: 121-122).

En España el ámbito no lucrativo se divide en dos grandes secciones, la de las asociaciones y la de las fundaciones (Olabuénaga, 2006: 72).

La Constitución Española reconoce el derecho de asociación (art. 22) y define las *asociaciones* sin ánimo de lucro como una agrupación de personas que se organizan para realizar una actividad colectiva. A diferencia de otras formas de organizarse y actuar, la asociación goza de personalidad jurídica, lo que la hace capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones, estableciendo una diferenciación entre el patrimonio de la asociación y el de las personas asociadas. Las asociaciones tienen la obligación de inscribirse en un registro público: en relación al ámbito territorial de actuación, la asociación se inscribe en el Registro Nacional de Asociaciones o en el registro de la Comunidad Autónoma que le corresponda.

La ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, regula el Derecho de Asociación, dentro de cuyo ámbito de aplicación se incluyen todas las asociaciones que no tengan ánimo de lucro y que no estén sometidas a un régimen asociativo específico. Existe una legislación específica para los partidos políticos; los sindicatos y las organizaciones empresariales; las iglesias, confesiones y comunidades religiosas; las federaciones deportivas; y las asociaciones de consumidores y usuarios. Quedan excluidas del ámbito de aplicación de la Ley Orgánica también las Comunidades de bienes y propietarios, y las entidades que se rijan por las disposiciones relativas al contrato de sociedad, cooperativas y mutualidades, así como las uniones temporales de empresas y las agrupaciones de interés económico. Existen algunos entes no lucrativos singulares que tienen un régimen jurídico propio en España, atendiendo a su especificidad y a su importancia, y se trata de: Caritas, ONCE y Cruz Roja. Finalmente, la ley prohíbe las asociaciones secretas y las de carácter paramilitar.

La Ley española identifica las características propias de las asociaciones de la siguiente manera:

- Se trata de un grupo de personas, físicas o jurídicas (mínimo de 3).
- Todas las personas tienen derecho a asociarse libremente para la consecución de fines lícitos. Nadie puede ser obligado a constituir una asociación, a integrarse en ella o a permanecer en su seno.

- Tienen objetivos y/o actividades comunes.
- Ausencia de ánimo de lucro.
- La organización interna y el funcionamiento de las asociaciones deben ser democráticos, con pleno respeto al pluralismo.
- Independencia desde los poderes públicos.

Los órganos de estas organizaciones que prevén las leyes de asociación son fundamentalmente dos: Órgano de gobierno (asamblea de socios) y Órgano de representación (representantes nombrados de entre los miembros del órgano de gobierno, generalmente se denomina "junta directiva"). En las asociaciones los miembros se pueden distinguir entre socios, voluntarios y donantes.

Existe en el universo asociativo una cierta pluralidad. Barthelemy (2014: 221) propone subdividir las asociaciones en función de su objetivo: a) aquellas de carácter expresivo cuyo objetivo es favorecer el encuentro de sus miembros entre sí mismos, y b) asociaciones prestadoras de servicios que atienden a usuarios (o mejor beneficiarios) y que son administradas por voluntarios y gestionadas por profesionales (asalariados o permanentes). Además, existen asociaciones reivindicativas cuyo objetivo es movilizar afiliados o militantes, tal y como las define Barthelemy (2014) y otros autores (García Delgado, 2004: 63; Villarroja, 2008: 117).

En España, a la variedad interna de las asociaciones hay que añadir una heterogeneidad de leyes aplicables, porque además de las asociaciones de competencia estatal, todas las asociaciones que desarrollan su propia actividad y se sitúan en ámbito local tienen que cumplir con las normativas regionales.

Las *fundaciones*, por otro lado, son organizaciones privadas sin ánimo de lucro dotadas de personalidad jurídica, constituidas por voluntad de sus fundadores y que tienen afecto un patrimonio de modo duradero para la realización de fines de interés general.

A partir de su definición, los elementos esenciales de las Fundaciones son:

- El patrimonio;
- La adscripción voluntaria de dicho patrimonio a los fines de interés general;
- La organización formal;
- El funcionamiento interno sujeto a la voluntad del fundador;
- Los fines de interés general.

Por lo tanto, detectamos una primera distinción entre fundaciones y asociaciones: mientras que el hecho característico de las asociaciones es el de la colectividad agrupada en torno a cada tipo de persona jurídica, en las fundaciones es el patrimonio afectado. *“Esta diferencia estructural hace de la gestión la función más fundamental en las fundaciones, así como la de comunicación en las asociaciones”* (Olabuénaga, 2006: 73). Además si en las asociaciones distinguimos los socios de los voluntarios y los donantes, en las fundaciones se distinguen los administradores o protectores de los fundadores. En las fundaciones, ni sus beneficiados ni sus empleados son asociados.

Con respecto a los fines de ambos tipos de organizaciones, el fin de las fundaciones debe ser por ley de interés general, mientras que las asociaciones pueden dedicarse tanto a fines de interés general como de interés particular o colectivo, con la única limitación que se trate de fines lícitos. Todavía existe un grupo particular de asociaciones, definidas de utilidad pública que como rasgo característico tienen el fin de pública utilidad y se acercan así al fin general perseguido por la fundaciones (Milán, 2004).

Existe asimismo una diferencia de estructura entre las asociaciones y las funciones. Así, las asociaciones tienden a ser paritarias y democráticas (un socio un voto), mientras que las fundaciones se constituyen con una estructura fundamentalmente jerárquica y formalizada, capaz de satisfacer por sus propios medios los objetivos de interés general propuestos en sus programas. Por esa razón, la fundación debe tener como sustrato

patrimonial una dotación fundacional inicial, que tiene que ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales.

Como consecuencia, a menudo asociaciones y fundaciones se pueden distinguir desde la perspectiva de los volúmenes de ingresos y, por tanto, del tamaño: mientras las fundaciones tienen una media de ingresos de 328.017 euros anuales, la de las asociaciones se sitúa en 6.446 euros, habiendo un 34% que no supera los 3.000 euros y un 48% la cifra de 6.000 euros (Pérez-Díaz y Pérez Novo, 2003).

La Ley 50/2002 de 26 de diciembre regula las fundaciones, y permite desarrollar el derecho de fundación expresado por la Constitución (art. 34).

Una fundación se materializa con el acta de inscripción en el correspondiente Registro de fundaciones (estatal o de la Comunidad Autónoma), y queda sujeta al control de un órgano administrativo especializado denominado Protectorado, radicado en el Ministerio correspondiente, si la fundación es de ámbito estatal, o en la Consejería correspondiente, si la fundación es de ámbito autonómico. El Protectorado se encarga de garantizar que el Patronato cumple sus funciones, es decir, vela porque no se desvíen fondos hacia intereses particulares actuando así como órgano de control y supervisión. Asimismo, se encarga de aprobar las cuentas anuales.

El órgano de gobierno y representación de la fundación es el Patronato, compuesto por, al menos, tres personas y cuyos miembros reciben el nombre de Patronos. Su cargo será siempre gratuito. El cargo de patrono al igual que la figura del fundador puede ser desempeñado tanto por personas físicas como jurídicas.

También en el ámbito de las fundaciones hay una pluralidad de fines. La Asociación Española de Fundaciones proporcione la siguiente subdivisión.

- Atendiendo a quien la haya creado: *fundaciones del sector público*, aquéllas que se crean con una aportación mayoritaria, directa o indirecta, de la Administración General del Estado, sus organismos públicos o demás entidades del sector público, o que su patrimonio fundacional, con carácter de permanencia, está

formado en más de un 50% por bienes o derechos aportados o cedidos por las referidas entidades.

- Atendiendo a los beneficiarios: *fundaciones laborales*: aquéllas que se crean para beneficiar a los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares.
- Atendiendo a los fines: *fundaciones culturales, asistenciales, educativas, de cooperación al desarrollo, de defensa del medio ambiente*, entre otras.

Una parte importante de la ley son los beneficios fiscales de que pueden gozar las entidades no lucrativas. Con referencia a la Ley 49/2002 de fiscalidad de las entidades no lucrativas y de los incentivos al mecenazgo y al Real decreto Ley 1270/2003 se pueden identificar las entidades que tienen derecho a una fiscalidad especial¹, que son: fundaciones, asociaciones declaradas de utilidad pública (AUP)², las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)³, delegaciones de fundaciones extranjeras, federaciones y otras entidades deportivas, federaciones y asociaciones de entidades sin fin de lucro (ESFL), entidades singulares (ONCE, Cáritas Española, Cruz Roja Española), entidades religiosas, el Instituto de España, Reales Academias integradas en el mismo e instituciones de las Comunidades Autónomas que tengan fines análogos a los de la Real Academia Española y entidades de Construcción benéficas.

La motivación por la cual estas entidades tienen beneficios fiscales se encuentra en las funciones económicas que suelen tener, es decir funciones de asignación, regulación del

¹ La ley establece que a todas las entidades no presentes en el siguiente listado se aplica el

² Son aquellas asociaciones que cumplen con los siguientes requisitos de ley (art.32 Ley 1/2002): tienen fines de interés general; no restringen su actividad a los socios sino a otros; invierten los beneficios en la entidad y no lo distribuyen entre los socios; los cargos directivos y de representación son gratuitos; que cuenten con los medios personales y materiales adecuados, y con la organización idónea para garantizar el cumplimiento de los fines estatutarios (nunca con cargo a ayudas públicas); son constituidas, inscritas en el Registro correspondiente, en funcionamiento y dando cumplimiento efectivo a sus fines estatutarios, ininterrumpidamente y concurriendo todos los precedentes requisitos, al menos durante dos años en el momento de solicitar la declaración al Ministerio del Interior. Además, en caso de disolución, tienen que destinar el patrimonio resultante a otros fines de interés general.

³ Son organizaciones que se dedican a la cooperación internacional para el desarrollo y que tienen una estructura suficiente para trabajar en este campo.

mercado y redistribución, funciones asignadas tradicionalmente al Sector Público, así que los beneficios fiscales son proporcionados como reconocimiento por la contribución que el sector hace al sector público.

En los diferentes países existen diferentes tradiciones y maneras de definir el sector analizado. Sajardo y Chávez (2006) subrayan la gran cantidad de terminologías existentes en el sector no lucrativo e identifican diferentes enfoques según las características de los distintos países, los enfoques de análisis abordados por los científicos e investigadores, y también por la influencia política e ideológica. En los epígrafes siguientes analizaremos los tres mayores enfoques: el Tercer Sector, las organizaciones no lucrativas y finalmente la Economía Social.

3.1.1. El enfoque del Tercer Sector

El Tercer Sector incluye entidades variables, con independencia del país y el momento histórico considerados.

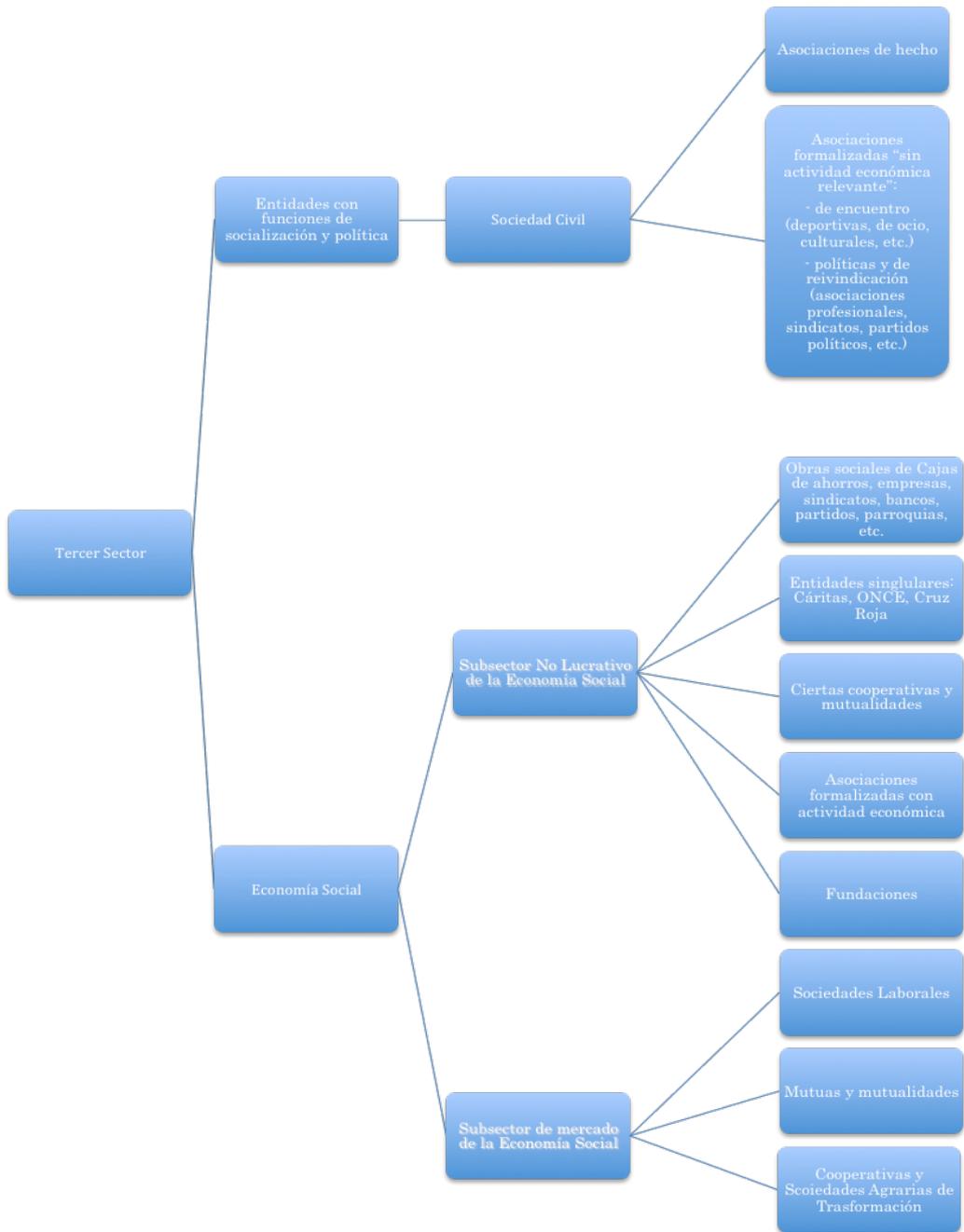
Sajardo y Chávez (2006) proponen distinguir el Tercer Sector según su grado de formalización, y además utilizan la distinción entre el Tercer Sector de mercado y el de entidades no Lucrativas (Esquema 2). Otros autores, en realidad, cuando hablan de Tercer Sector tienden a delimitar el concepto a las entidades no lucrativas (en gran medida asociaciones y fundaciones), de acuerdo con la tradición del mundo anglófono, mientras se usa como sinónimo de Economía social en Europa continental (Monzón y Chaves, 2012: 32).

El sector tiene una gran heterogeneidad y diversidad interna por agentes, funciones, formas de proceder y objetivos. Para Villarroya (2008: 116) estamos ante una identidad común de la pluralidad de entidades, en cuanto que todas contribuyen positivamente a la estructura social, al sector, que tiene una robustez y visibilidad crecientes.

García Delgado y Jiménez (2004: 21) indican la especificidad del Tercer Sector “*en la conjugación de valores que son el altruismo, la solidaridad, la participación y la responsabilidad en sociedades sustentadas en la libertad tanto política como económica*” y por esa razón para dichos autores, las asociaciones y fundaciones son la expresión más genuina del sector, en cuanto utilizan trabajo voluntario (García Delgado y Jiménez, 2004: 90-99).

En España se tiende a localizar un subgrupo particular denominado Tercer Sector de Acción Social o TSAS. Ese grupo de organizaciones es definido por el Consejo Estatal de ONG de Acción Social como “*el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones, y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar*” (Système Innovación y Consultoría, 2015: 1).

ESQUEMA 2. EL TERCER SECTOR



Fuente: Sajardo y Chávez, 2006 y elaboración propia

3.1.2. El enfoque de las organizaciones no lucrativas

Nos podemos referir a asociaciones y fundaciones también cómo a organizaciones no lucrativas (ONL).

El concepto de organizaciones no lucrativas nace en los años 30 en los Estados Unidos y pone su enfoque en las organizaciones que como característica principal no reparten beneficio. En todo el mundo anglófono, a partir del Reino Unido, la gran difusión de *charities* y de *philanthropic foundations* ha dado lugar al uso de términos como también *sector benéfico* y *sector voluntario*, que se incluyen en el concepto más amplio de sector no lucrativo (Monzón y Chaves, 2012: 33).

“Por organización no lucrativa se puede entender aquella que persigue generar un beneficio social a un grupo, más o menos amplio, de elementos de la sociedad (sin buscar a cambio contraprestación económica alguna que exceda, a lo sumo, al esfuerzo preciso para su generación), mediante una oferta de valor de naturaleza, principal aunque no exclusivamente, intangible, la cual exigirá de una orientación simultánea a sus beneficiarios y a los aportantes de los recursos precisos para el desarrollo de la acción organizativa” (González et al., 2001: 8).

Monzón y Chaves (2012), fundamentándose en lo indicado anteriormente por Salamon *et al.* (1999), indican cinco criterios para la «definición estructural operativa» de las organizaciones sin fines de lucro, que se resumen con: 1) organizaciones, 2) privadas, 3) autónomas, 4) no reparten beneficios, 5) voluntarias. Es por ello, que bajo el paraguas del concepto de organización no lucrativa se incluyen una multitud de entidades diferentes y con diversos campos de actividad.

3.1.3. El enfoque de la Economía Social

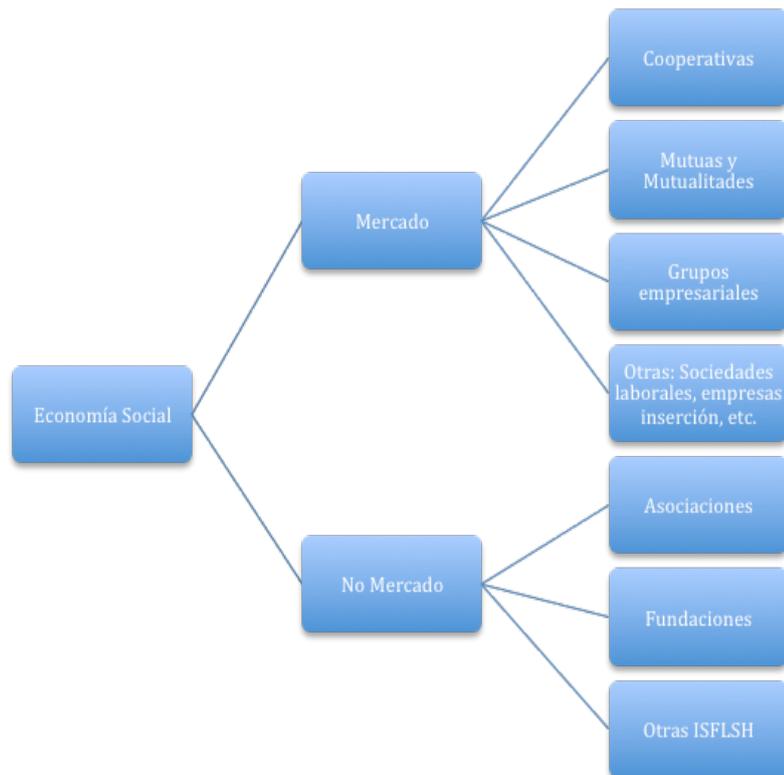
Definimos por último la economía social, a la que las organizaciones sin ánimo de lucro pertenecen y con la que comparte las principales características. La economía social se trata de un fenómeno económico y social (Monzón y Chaves, 2012) formado desde una pluralidad de entidades y con gran heterogeneidad de un país a otro, pero que poseen un núcleo común presente en todas las organizaciones que la integran (Monzón et al., 2010).

El Comité Económico y Social Europeo (CESE) proporciona la siguiente definición sobre la Economía Social: *“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportadas por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas, organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión, que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian.”* (Monzón et al., 2010: 25).

De la definición anterior se deduce que la Economía Social está formada, por una parte, de entidades de mercado y, por otra parte, por organizaciones de no mercado (Esquema 3). Así, las asociaciones y las fundaciones forman parte de la economía social no de mercado, es decir, su *“producción se suministra mayoritariamente de forma gratuita o a precios económicamente no significativos”* (Monzón y Chaves, 2012: 29).

Independientemente de que sean entidades de mercado o no, ambas comparten las siguientes características (Monzón et al., 2010: 26):

ESQUEMA 3. LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL



Fuente: Monzón *et al.*, 2010 y elaboración propia

- 1) Son privadas, es decir, no forman parte del sector público ni están controladas por el mismo.
- 2) Están organizadas formalmente y habitualmente están dotadas de personalidad jurídica propia.
- 3) Tienen autonomía de decisión, lo que quiere decir que tienen plena capacidad para elegir y cesar a sus órganos de gobierno, para controlar y organizar todas sus actividades.
- 4) Hay libertad de adhesión y de salida de la misma.
- 5) La eventual distribución de beneficios o excedentes entre los socios usuarios, si se produce, no es en proporción al capital o a las cotizaciones aportadas por los mismos, sino de acuerdo con la actividad que éstos realizan con la entidad.

- 6) Son entidades de personas, no de capitales, así que el fin último no es el capital sino satisfacer necesidades de personas, hogares o familias.
- 7) Son democráticas. Se aplica el principio de “una persona, un voto”⁴.

La Economía social está muy difundida y en evidente expansión en toda la Unión Europea, pero en algunos países, como en España, Francia, Portugal, Bélgica, Irlanda y Grecia, el concepto goza de un mayor reconocimiento por parte de las autoridades públicas y del mundo académico. En España, se aprobó la primera Ley nacional europea de economía social: Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Y desde distintas instancias gubernamentales, se trabaja en su desarrollo e implantación.

Los enfoques mencionados hasta ahora gozan de diferente reconocimiento en los diversos países, tanto por las autoridades públicas, las entidades de la economía social y por el mundo académico y científico. En la Tabla 6 se proporciona un resumen de la aceptación de los conceptos citados en la Unión Europea así como los presentados por Monzón y Chaves (2012).

⁴ Punto tal vez criticado en cuanto parece no incluir a las fundaciones, cuya estructura no es decidida por los miembros, sino por el fundador de la entidad.

TABLA 6. ACEPTACIÓN NACIONAL DE OTROS CONCEPTOS

País	Economía Social	Sector no lucrativo	Tercer Sector
Bélgica	**	**	*
Alemania	*	**	***
Irlanda	**	***	**
Grecia	**	**	*
Luxemburgo	**	*	*
Países Bajos	*	***	*
Austria	*	***	*
Reino Unido	*	**	***
España	***	*	**
Francia	**	**	**
Portugal	***	**	***
Finlandia	**	**	***
Dinamarca	**	***	***
Italia	**	***	**
Suecia	**	**	*
República Checa	*	***	**
Estonia	**	**	**
Chipre	**	**	**
Letonia	*	***	**
Lituania	**	**	**
Hungría	*	***	*
Malta	**	**	*
Polonia	**	**	***
Eslovenia	*	**	*
Eslovaquia	*	***	***
Bulgaria	**	**	**
Rumanía	*	**	*
Croacia	*	***	**
Islandia	**	***	***

Fuente: Chaves y Campos, 2012 y elaboración propia

3.2. Principales características de las organizaciones no lucrativas

El sector no lucrativo tiene diferentes funciones:

- Funciones económicas

Las entidades no lucrativas tienen una función redistributiva del capital económico, en cuanto a voluntariado y donaciones altruistas, que ayudan a redistribuir la riqueza en la sociedad. Sigue la función de regulación, en cuanto a que por ejemplo proporcionan soluciones a los fallos del mercado laboral, participan para solucionar los desequilibrios territoriales y además promocionan un desarrollo sostenido y equilibrado. El sector no lucrativo activa procesos de desarrollo endógeno en zonas rurales o en declive, y favorece la rehabilitación y revitalización de espacios urbanos degradados. Finalmente, el sector no lucrativo realiza una función de asignación, mejorando el bienestar gracias a la innovación social, y la movilización de recursos ociosos para responder a demandas tenues y/o no solventes (Sajardo y Chávez, 2006).

- Funciones políticas

Entre las funciones políticas podemos mencionar el ser una herramienta de representación y mediación ante los poderes públicos. Con sus propias características de organización democrática, por ejemplo, las asociaciones son “escuela de democracia”, que ayuda a profundizar y mejorar el funcionamiento de la democracia general (Juaristi, 2005). Las fundaciones, al cumplir fines de interés generales, también tienen una función política.

- Funciones sociales y culturales

El sector desarrolla funciones socio-culturales como la creación y desarrollo del capital social y es un vector de cambio de la sociedad y su valores (Sajardo y Chávez, 2006).

Sintetizando, podemos decir que los puntos fuertes de las organizaciones sin ánimo de lucro son la buena influencia sobre el territorio, a menudo proporcionando soluciones

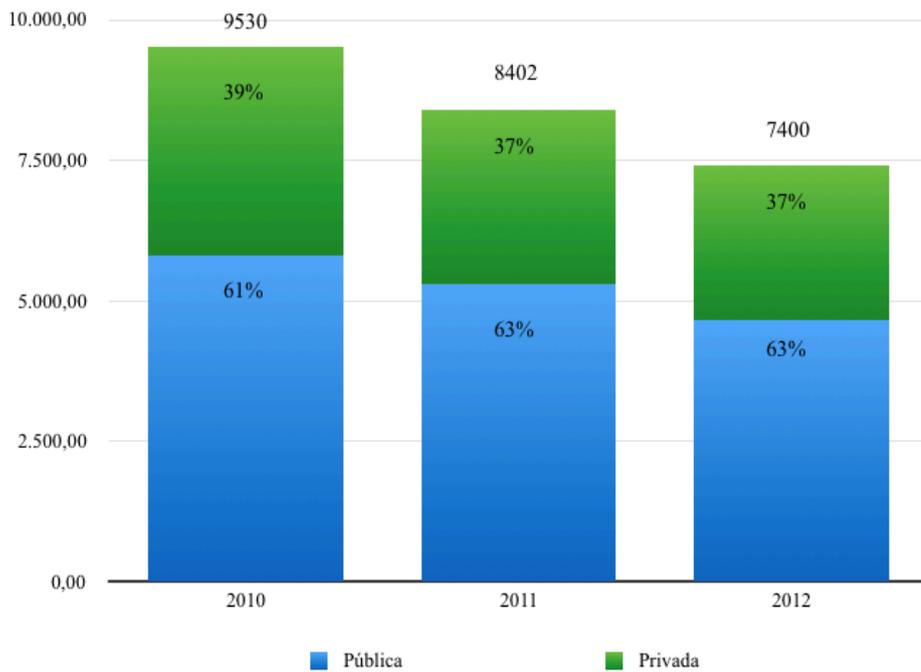
nuevas a los problemas sociales y utilizando recursos ociosos. Las organizaciones hacen todo eso produciendo también elevados niveles de motivación y satisfacción de los voluntarios y de los trabajadores asalariados, y siempre más que el trabajo en estas organizaciones no lucrativas, ofrecen oportunidades de crecimiento profesional fuera del mercado laboral tradicional (Sajardo y Chávez, 2006).

Pero por otro lado, el sector sufre de algunos fallos característicos, que se exponen a continuación.

El primero es seguramente la insuficiencia financiera, es decir la capacidad del sector *“de compatibilizar una oferta de recursos financieros filantrópicos que sea suficiente y consistente como para articular una respuesta satisfactoria a las necesidades de bienestar de una sociedad desarrollada”* (Sajardo y Coutinho, 2014: 4). Sajardo y Coutinho muestran como la dependencia de la financiación pública ha sido siempre determinante en España, y 9 de cada 10 entidades recurren a fondos públicos, que representan el 60% de los ingresos del sector.

El Gráfico 1 muestra como la financiación pública asciende respectivamente a 61% en el 2010 y a 63% en el 2011 y 2012 (PwC, 2014).

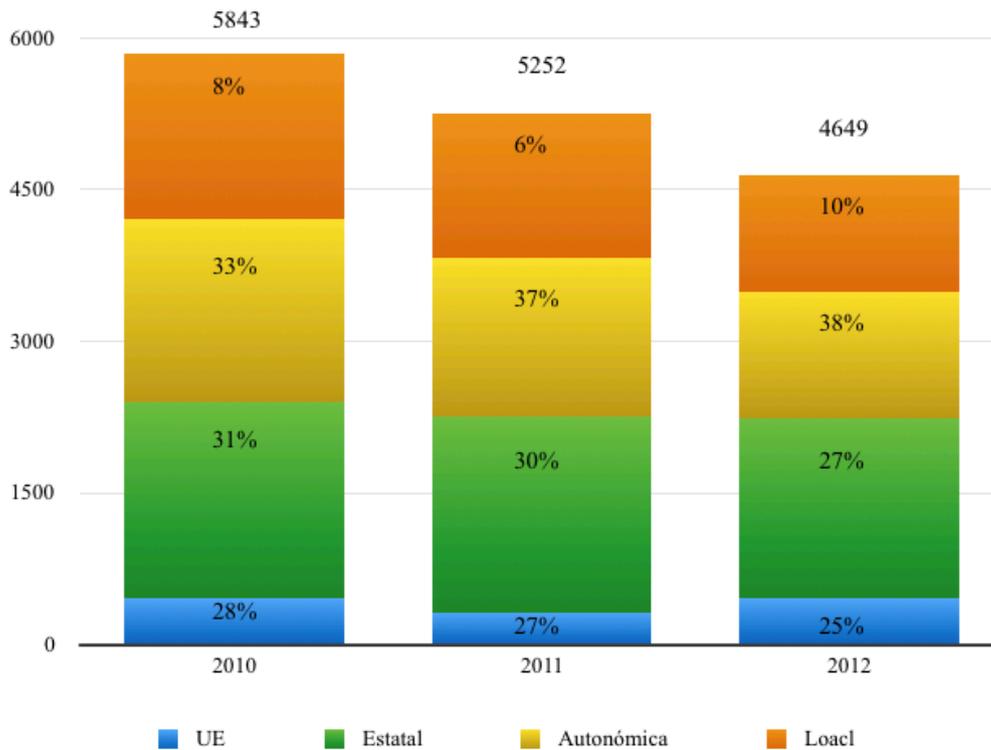
GRÁFICO 1. FINANCIACIÓN DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL (M€)



Fuente: PwC 2014

Con la crisis económica la financiación pública se ha reducido, siendo notable la caída de la financiación a nivel autonómico y local (Gráfico 2), tanto que muchas entidades desaparecieron. También la financiación privada al sector no lucrativo ha sido altamente reactiva a la crisis y al mismo tiempo han desaparecido financiadores históricos (Gráfico 3), como la Cajas de Ahorro que desaparecieron en la última reestructuración del sector financiero (Sajardo y Coutinho, 2014: 4). Entonces, se entiende como la financiación de las ONL es aleatoria y dependiente del ciclo económico.

GRÁFICO 2. FINANCIACIÓN PÚBLICA DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL (M€)

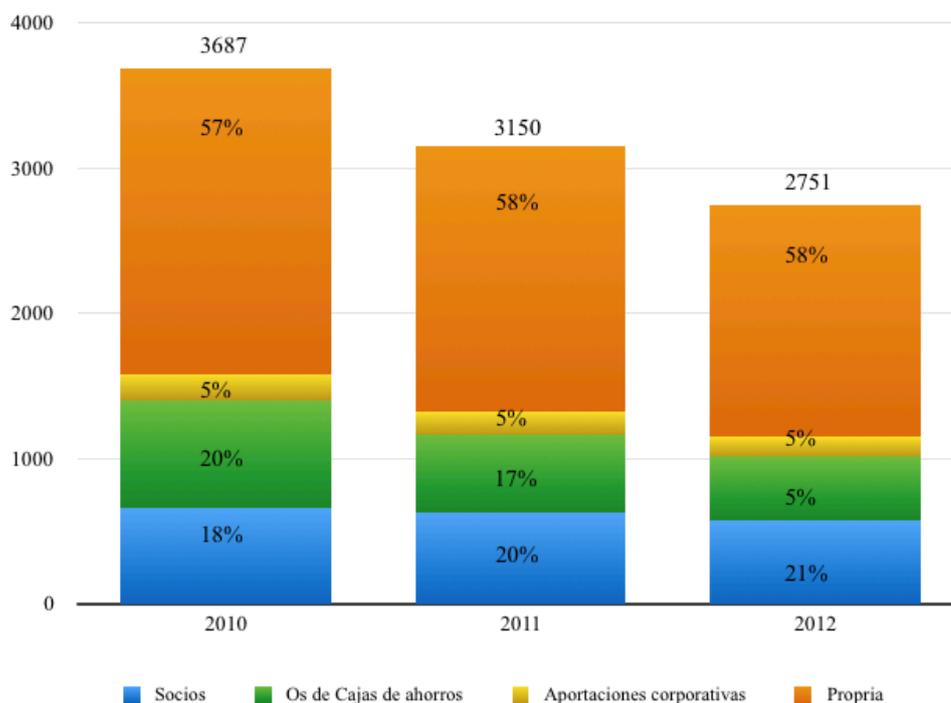


Fuente: PwC 2014

Hoy en día, las entidades sin ánimo de lucro son llamadas a gestionar esta falta estructural de recursos, poniendo en marcha estrategias innovadoras y, en España también a aliviar la dependencia desde el sector público.

El segundo fallo de las organizaciones sin ánimo de lucro son los problemas organizativos y de funcionamiento interno, entre otros: déficit de directivos y líderes, y una dificultad en la gestión de las carreras del personal interno. Es aquello que Salamon (1987) define como *amateurismo filantrópico*, es decir un estilo de dirección de las entidades poco sistemático y planificado, que como consecuencia tiende a limitar la eficacia de funcionamiento de la entidad. Para Krashinsky (1997), la razón hay que buscarla en el hecho de no tener finalidad de lucro, por lo que aparentemente la eficiencia no es una prioridad. Sin embargo, con la escasez de recursos y la siempre mayor competencia, la eficiencia se ha convertido en un característica fundamental para la supervivencia y el éxito de una organización no lucrativa.

GRÁFICO 3. FINANCIACIÓN PRIVADA DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL (M€)



Fuente: PwC 2014

Krashinsky (1997: 158) añade otro fallo de las entidades no lucrativas, y es la lentitud en responder a las exigencias de la demanda.

Por otra parte, las organizaciones no lucrativas tienen una dificultad de valoración y comunicación de los resultados "sociales". Por esa razón, como hemos visto anteriormente, muchas organizaciones y estudios se han dedicado a medir la eficacia percibida en manera más científica (Smith y Ce, 1996; Willems *et al.* 2016).

Como hemos visto, la definición del tercer sector no es sencilla, pues presenta mucha división y fragmentación interna: se dedican a muchos ámbitos diferentes y tal vez falta una visión más general. Es por ello, que otro problema que se puede plantear es el *particularísimo filantrópico* (Salamon, 1987), es decir, la tendencia de las entidades a dirigir sus actuaciones en base a intereses de grupos sociales concretos.

Para Salamon (1987: 41) otro fallo característico es el *paternalismo filantrópico*. La naturaleza del sector se conforma por las preferencias no de la comunidad en su

conjunto, sino de sus miembros ricos. Las entidades no lucrativas son gobernadas por las personas que tienen recursos y pueden ofrecerlos a los demás (no solo el dinero es un recurso, sino también el tiempo y las capacidades); por lo que las actuaciones son voluntarias y discrecionales, así que lo que donan tienen un fuerte poder de decisión en el sector.

Asimismo, en la actualidad se habla también de *desilusión del tejido social*, una característica que Olins (2014) entiende que no solo afecta al sector no lucrativo, sino a toda la sociedad, como una de las consecuencias de la nueva era de la comunicación, a su vez producida por la revolución de las nuevas tecnologías que ofrecen por primera vez el acceso a un gran número de informaciones, no siempre controladas por las organizaciones, sino ofertadas por los mismos consumidores. El autor afirma que “*no es exagerado decir que las empresas se están moviendo en un ambiente impregnado con escepticismo e incluso hostil*” (Olins, 2014: 1066-1067). Un tejido social desilusionado afecta al mundo de las organizaciones sin ánimo de lucro que tienen que responder a esa tendencia mejorando su transparencia. Estas organizaciones, afirma también Olabuenaga (2006: 14), “*son vistas con miedo y recelo al mismo tiempo que con ilusión y con esperanza; se enfrentan a una creciente desconfianza por parte de la opinión pública, que les demanda una mayor transparencia de gestión, una más sólida eficiencia corporativa y garantías institucionales más firmes*”.

Olins (2014) también señala la tendencia a adoptar cada vez más herramientas tradicionales del sector del mercado a las organizaciones no gubernamentales, y de acuerdo con el autor esa adopción es incluso deseable. Se trata de adoptar una gestión profesional, identificar objetivos claros, medir los resultados, tener una idea clara de sus propias características, de lo que se disponen a hacer y quien forma su público, tanto interno como externo, y en fin, conocer cómo se va a desarrollar la marca.

El acercamiento entre el sector comercial y el sector sin ánimo de lucro es una característica actual reconocida por muchos autores (Olins, 2004; Sarstedt y Schloderer, 2010; Bennett y Gabriel, 2003; Ayensa *et al.*, 2013; Willems *et al.*, 2016), que orienta a las organizaciones a utilizar siempre más herramientas tradicionales del sector de mercado (medida de resultados, medida y control de calidad, marketing, etcétera...).

Asimismo, los investigadores aplican conceptos tradicionales del sector de mercado para su investigación al de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Existe en el sector no lucrativo una siempre más marcada competencia y escasez de coordinación. En ese sentido, Rodríguez (2003: 555) señala, por ejemplo, que en España existe una *“dificultad y escasez de la coordinación interasociativa debido no sólo a la pugna por el protagonismo, sino también a la gran diversidad interna del sector en cuanto a dimensión organizativa, capacidad económica y culturas o estilos de trabajo”*.

Además, Villarroya (2008: 114) señala la pluralidad y fragmentación del sector, que tiene como consecuencias, por un lado, una escasa capacidad de interlocución política y social y, por otra parte, un peligro de colonización del sector por parte de grandes entidades, sean públicas o privadas.

Asimismo, ambos autores (Rodríguez, 2003:112; Villarroya, 2008: 127) destacan también una tendencia en los últimos años a la creación de federaciones y plataformas para coordinar las actividades y los esfuerzos, limitando así los efectos negativos.

En el acercamiento del sector no lucrativo al de mercado, se puede detectar también una inclinación hacia la profesionalización de la gestión, que implica un debilitamiento del carácter voluntario de las organizaciones, tal vez produciendo conflictos internos a las organizaciones, sobre todo en el caso de las asociaciones el modo de gestionar la entidad.

La actual pérdida de cultura asociativa destacada en el informe de la Fundación Foessa (2013) es reflejo de las excepcionales circunstancias que el país ha sufrido desde el inicio de la crisis económica. Entre 2007 y 2013, según dicho informe, el asociacionismo se ha reducido en un 25%. De otro lado, las relaciones familiares, vecinales y de amistad se han intensificado todavía más de lo que ya estaban, así que paradójicamente parece que el país esté en una fase de intensa movilización colectiva y creación de iniciativas cívico-comunitarias que construyen redes innovadoras de ayuda mutua.

Uniéndolo las informaciones procedentes desde la literatura sobre los beneficios de la reputación y sobre las debilidades del sector podemos ver como la reputación de las organizaciones sin ánimo de lucro puede ayudar a superar las debilidades que hemos mencionado para el sector (Tabla 7).

En respuesta a la insuficiencia financiera, la reputación de la organización asegura la financiación a largo plazo, mientras que reduce el amateurismo filantrópico favoreciendo la contratación y retención de trabajadores y voluntarios de talento. Por otro lado, ayudando a reducir la asimetría de información con los grupos de interés y aumentando la confianza, reduce la desilusión del tejido social. Si como hemos visto el sector tiene una competencia siempre más marcada, la reputación puede ofrecer a la organización una ventaja competitiva. En fin, la reputación de una organización favorece la capacidad de la misma de actuar de manera eficaz sobre el tejido social, luchando contra la pérdida de cultura asociativa.

TABLA 7. FALLOS DEL SECTOR SIN ÁNIMO DE LUCRO Y BENEFICIOS DE LA REPUTACIÓN

Fallos	Beneficios de la reputación
Insuficiencia financiera	Asegura la financiación a largo plazo
Amateurismo filantrópico	Ayuda la contratación de trabajadores y la atracción de empleados y voluntarios de talento
Desilusión del tejido social	Favorece la relación con los grupos de interés y favorece la confianza
Creciente competencia	Logro de una ventaja competitiva respecto a la competencia
Pérdida de cultura asociativa	Aumenta la capacidad de actuar sobre el tejido social

Fuente: Elaboración propia

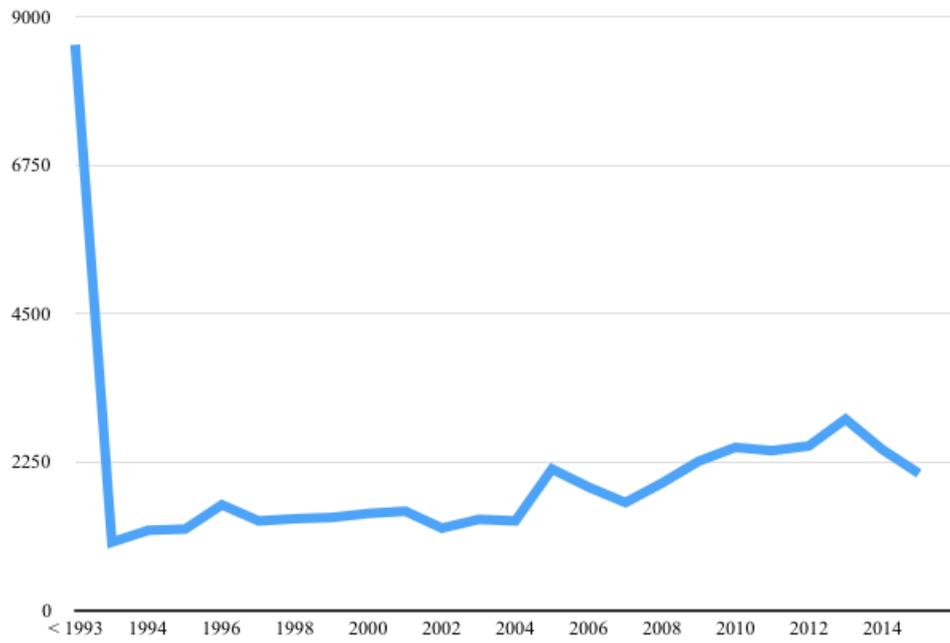
3.3. Macro magnitudes

Desde hace algunos años se está asistiendo a una progresiva reducción de los servicios públicos proporcionados por el Estado, lo que obliga a las organizaciones no lucrativas a ofrecer siempre más servicios, a menudo en colaboración con el Estado o de forma autónoma. La consecuencia es que el sector tiene un peso cada vez mayor en los distintos parámetros macroeconómicos.

La creciente importancia del sector es señalada también por Piñar (2005: 23) que cita un documento de la Comisión Europea que analiza el fomento de las asociaciones y fundaciones en Europa, que declara que el sector *“está desempeñando un importante papel en casi todos los ámbitos de la actividad social, contribuyendo a la creación de empleo, a la ciudadanía activa y a la democracia, proporcionando una amplia gama de servicios, desempeñando un papel de primera importancia en el deporte, representando los intereses de los ciudadanos ante las administraciones públicas, asumiendo una función muy importante en la salvaguarda de los derechos humanos y ejerciendo una actividad esencial en las políticas de desarrollo. A lo largo de los años han venido aportando una contribución creciente al desarrollo de Europa, faceta ésta que debería fomentarse y ampliarse”*.

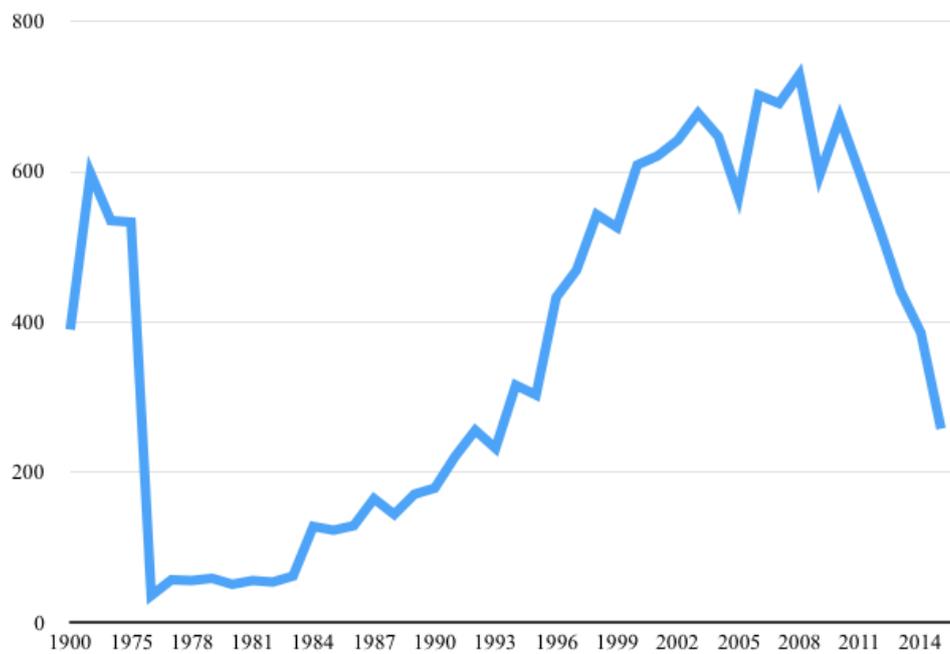
Los datos del Ministerio del Interior (Gráfico 4) indican una tendencia variable en la creación e inscripciones de las asociaciones en el registro (los datos unen el registro nacional y regionales). El número es más o menos constante desde el 2010 hasta el 2012, seguido de un aumento en el 2013 y una fuerte disminución en los dos años siguientes. El Gráfico 5 indica, por otro lado, los datos de creación de fundaciones.

GRÁFICO 4. EVOLUCIÓN DE LAS INSCRIPCIONES EN EL REGISTRO DE ASOCIACIONES POR AÑO



Fuente: Ministerio del interior 2015 y elaboración propia

GRÁFICO 5. EVOLUCIÓN DE LA CREACIÓN DE FUNDACIONES

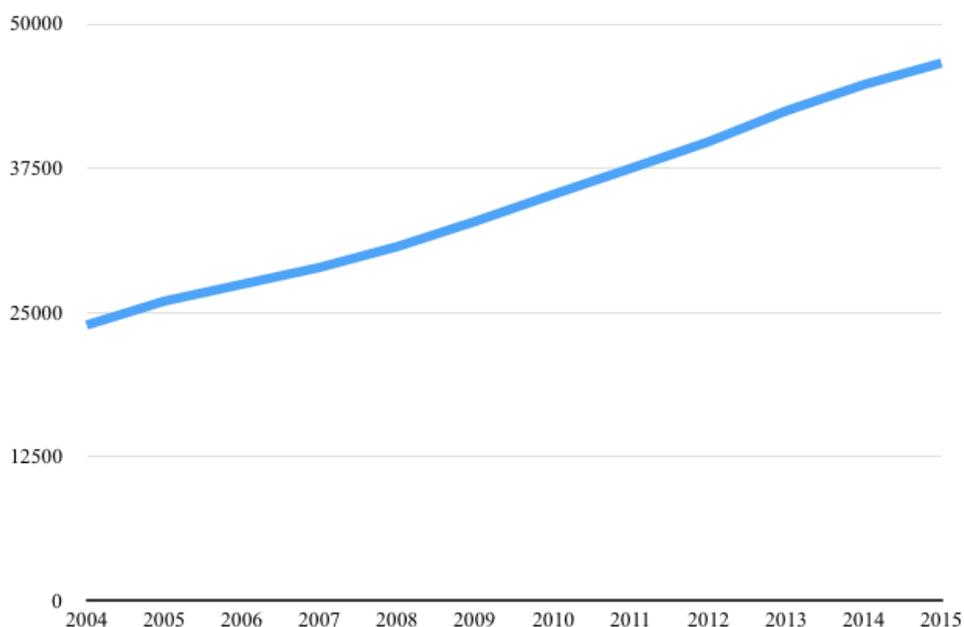


Fuente: Asociación de Fundaciones

Pero como señala Olabuenaga (2006: 29) “*el número de organizaciones, sin embargo, no es un buen indicador de la importancia y la implantación del sector. La razón de esto, aparte de que una cierta proporción de ellas pueda tener una existencia meramente formal (sin actividad real), las enormes diferencias en tamaño (número de socios, empleados y voluntarios) y el presupuesto entre unas organizaciones y otras hacen imposible extraer ninguna conclusión, más allá de la referida al mero dinamismo en la creación de organizaciones (o al grado de fragmentación organizativa), acerca de la evolución del sector*”.

Por esa razón es mejor mirar a los datos de las asociaciones activas (Gráfico 6), que refleja que hubo un aumento estable de las entidades, desde las 25.277 del 2004 hasta las 48.690 asociaciones activas en el 2015, que se subdividen por actividad principal según la Tabla 8.

GRÁFICO 6. EVOLUCIÓN DE LAS ASOCIACIONES ACTIVAS POR AÑO



Fuente: Ministerio del interior 2015 y elaboración propia

TABLA 8. ENTIDADES ASOCIATIVAS EN ACTIVO A 31-12-2015 POR ACTIVIDAD PRINCIPAL

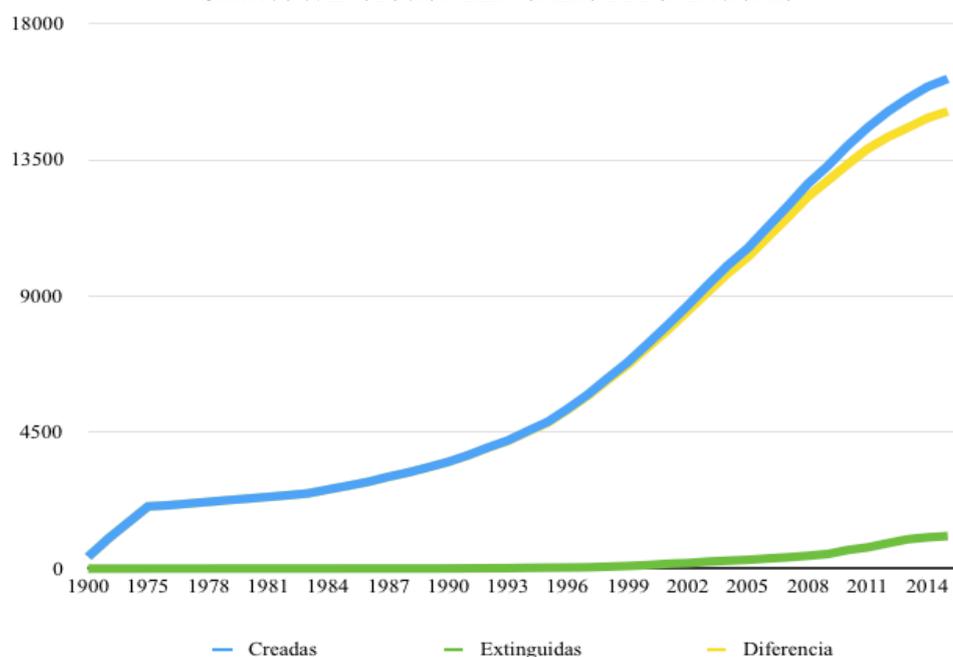
Actividades	Culturales e ideológicas	Deportivas, recreativas y juveniles	Económicas y profesionales	Familiares, consumidores y tercera edad	Femeninas	Acción sanitaria, educativa y social	Educativas	Total Vecinales	Varias	Total
Núm. Total	21.231	5.321	8.832	1.408	740	6.735	813	629	1.808	48.690

Fuente: Ministerio del Interior 2015

El número mayor de asociaciones se encuentra entre aquellas culturales e ideológicas, seguidas de las económicas y profesionales, ocupan el tercer puesto las de acción sanitaria, educativa y social. Actualmente, la demanda de servicios sociales es alta como consecuencia de la crisis económica, intensificándose debido a que el gobierno ha reducido el presupuesto para sanidad y educación; lo que justifica su mayor número y actividad.

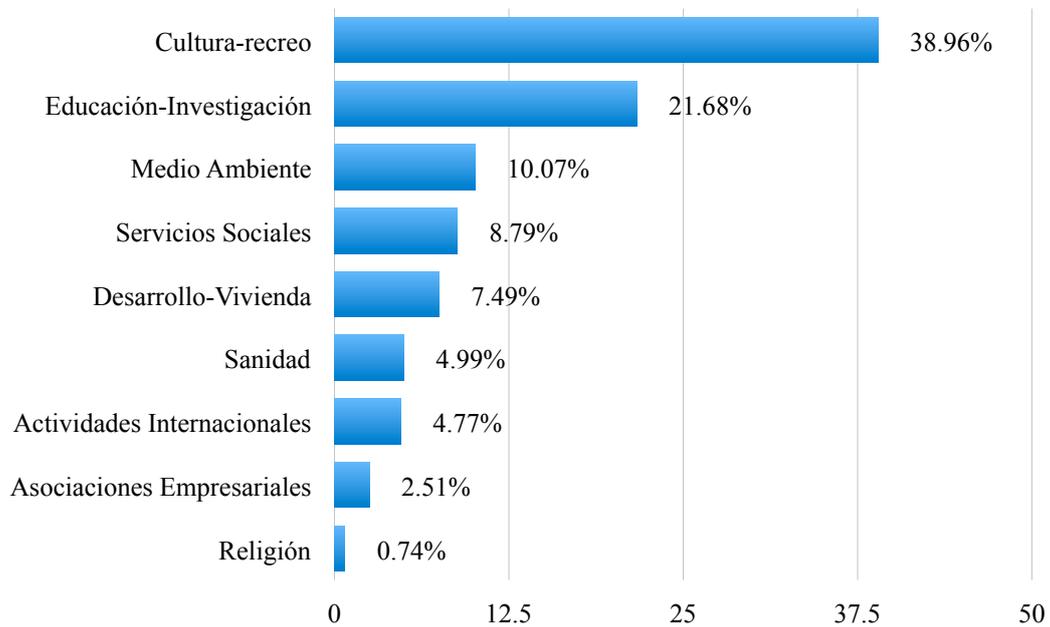
También los datos de las fundaciones (Gráfico 7) muestran un constante aumento del número de entidades, a pesar del mayor número de extinciones a partir del 2008. Los datos muestran que una gran parte de las fundaciones se dedican a actividades culturales y recreativas (38,96%), seguidas por las que se dedican a educación e investigación (21,68%) (Gráfico 8).

GRÁFICO 7. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE FUNDACIONES



Fuente: Asociación de Fundaciones

GRÁFICO 8: ÁREAS DE ACTIVIDAD DE LAS FUNDACIONES ESPAÑOLAS (PORCENTAJE DE FUNDACIONES)



Fuente: Asociación de Fundaciones

Las asociaciones no lucrativas españolas se caracterizan porque un gran número de entidades son de pequeño tamaño, mientras que las más grandes son las fundaciones. Con referencia a un estudio sobre el Tercer Sector de Acción Social de la Fundación Luis Vives (2012), la Tabla 9 muestra como las 1.236 entidades encuestadas se subdividen por volumen de ingresos. Se destaca que más de la mitad de las asociaciones tienen ingresos inferiores a 300.000€, mientras que el 14% tiene desde 300.001€ hasta 1.000.000€ y sólo el 9% más de 1.000.000€. Por otro lado, sólo el 8,75% de la fundaciones tienen hasta 30.000€ de ingresos, mientras que respectivamente el 32,92% tiene entre 30.001€ y 300.000€, el 27,50% hasta 1.000.000€ y bien el 30,83% más de 1.000.000€.

	Hasta 30000 €	De 30.001€ hasta 300.000 €	De 300.001€ hasta a 1.000.000€	Más de 1.000.000€	Total
Asociaciones	478	472	179	107	0
Fundaciones	21	79	66	74	1236
Otras	56	77	47	44	240
Asoc. y Fun. de segundo nivel	18	64	27	32	224
Total	555	628	292	225	141

Fuente: Anuario del Tercer Sector 2012 EDIS y Fundación Luis Vives

Otro dato interesante para evaluar el tamaño del sector es el número de socios de las entidades. Con una muestra de 246 asociaciones, el informe “El Tercer Sector de Acción Social en 2015” (Systeme Innovación y Consultoría, 2015) ofrece un cuadro de la distribución de las entidades según el número de socios (Tabla 10).

TABLA 10. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS ASOCIACIONES SEGÚN EL NÚMERO DE SOCIOS.

N. de socios	2013	2010	2008
Menos de 20	11,5%	14,6%	22,8%
Entre 21 y 99	37,5%	31,9%	36,9%
Entre 100 y 500	44,7%	42,1%	31,6%
Más de 500	6,4%	11,5%	8,6%

Fuente: Systeme Innovación y Consultoría, 2015

El número de socios experimenta un incremento relativo en aquellas asociaciones de mayor tamaño. Así, las asociaciones que cuentan con una asamblea de entre 100 y 500 socios pasan de ser el 31,6% en 2008, al 42,1% en 2010 y al 44,7% en 2013, convirtiéndose en el tipo de asociación mayoritaria desde 2010. En 2008 lo eran las de 21 a 99 socios. Precisamente, éstas vuelven a representar en 2013 casi la misma proporción que representaban en 2008, tras el descenso experimentado en 2010 (el 31,9%).

Con referencia al empleo de las entidades no lucrativas, en 2013 más del 60% de las asociaciones empleaban hasta 9 personas y las asociaciones con más de 100 empleados eran solo un 3,8% (Tabla 11), esos datos indican que a pesar de la importancia de las organizaciones de gran tamaño, la mayoría de las asociaciones en España son pequeñas. Para las fundaciones, la situación se distribuye de manera más uniforme.

TABLA 11. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS ASOCIACIONES SEGÚN EL NÚMERO DE EMPLEADOS. AÑO 2013.

	≤ 2	3-5	6-9	10-19	20-49	50-99	≥100
Porcentaje de asociaciones	18,1%	28,8%	12,6%	18%	10,6%	8%	3,8%
Porcentaje de fundaciones	18,7%	12,9%	16,2%	14,5%	14,4%	13,5%	9,9%

Fuente: Systeme Innovación y Consultoría, 2015

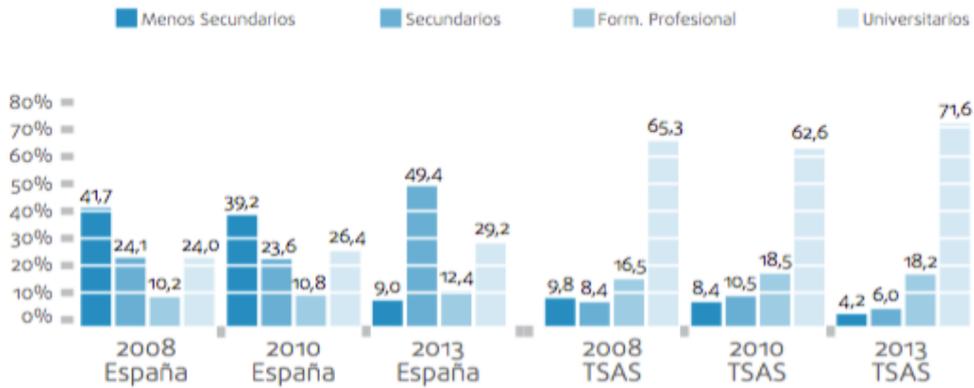
El Informe del Tercer Sector de Acción Social además destaca una tendencia general de alta cualificación del personal empleado, pues el 63,3% de los empleados de las asociaciones tienen un título universitario (grado o licenciatura), mientras que en las fundaciones el 56,2% posee dicho título universitario y un 13,9% alcanzan un título de master o doctorado (Tabla 12). Es necesario recordar que el porcentaje de los que tienen estudios universitarios entre el conjunto de la población ocupada española no alcanza el 30%, si bien se ha ido incrementando progresivamente desde 2008 hasta 2013 (Gráfico 9).

TABLA 12. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR NIVEL DE ESTUDIOS DE LAS PERSONAS CONTRATADAS EN LAS ENTIDADES DEL TSAS.

	Inferior a secundarios	Secundarios	Formación profesional	Grado Universitario	Máster Universitario o Doctorado
Porcentual de asociaciones	4%	5,4%	19,8%	63,3%	7,3%
Porcentual de fundaciones	6,1%	6,6%	17,3%	56,2%	13,9%

Fuente: Systeme Innovación y Consultoría, 2015

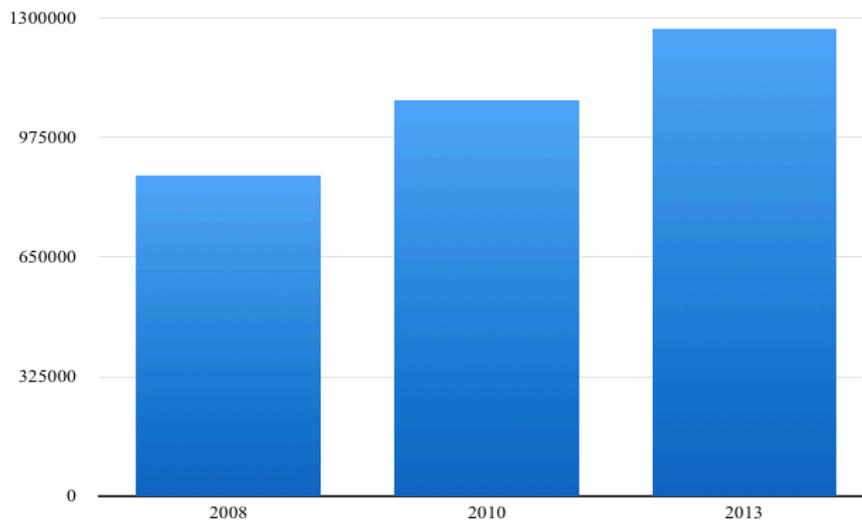
GRÁFICO 9. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR NIVEL DE ESTUDIOS DE LAS PERSONAS REMUNERADAS. ENTIDADES DEL TSAS Y TOTAL DE OCUPADOS EN ESPAÑA.



Fuente: Systeme Innovación y Consultoría, 2015

Además, para tener una visión completa del tamaño de las organizaciones es fundamental mirar también al número de voluntarios, otra componente clave del funcionamiento de las entidades no lucrativas. En 2013, el Tercer Sector de Acción Social cuenta con cerca de 1,3 millones de personas que colaboran de manera altruista y solidaria. En tres años, el voluntariado ha aumentado en casi 200.000 personas, un crecimiento del 18,3% en el conjunto del sector (Gráfico 10).

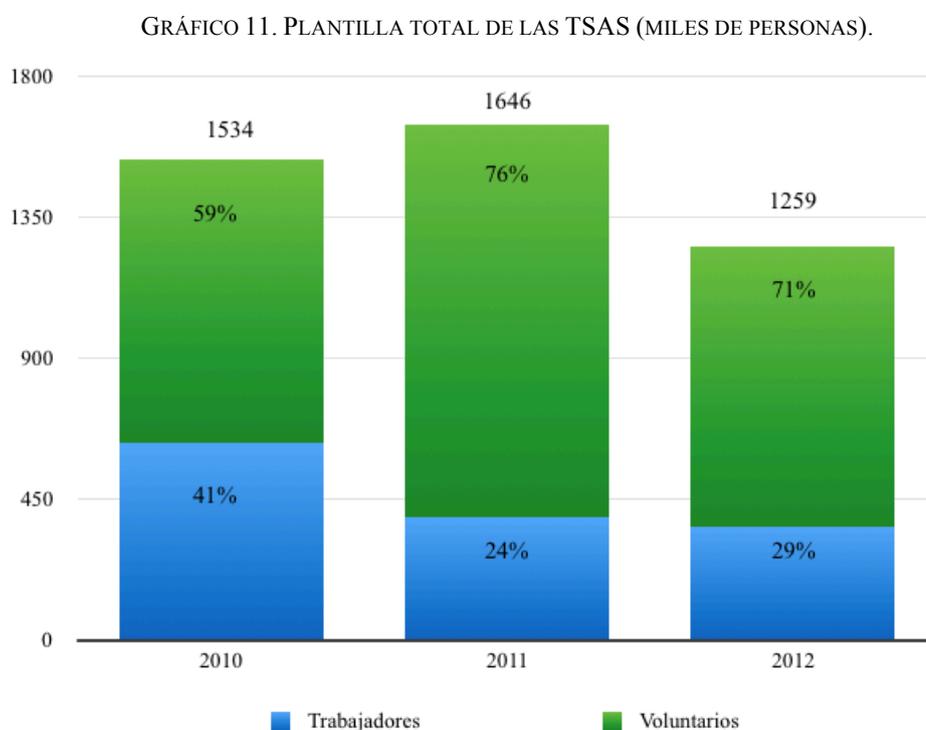
GRÁFICO 10. NÚMERO ESTIMADO DE PERSONAS VOLUNTARIAS DEL TSAS. AÑOS 2008, 2010 Y 2013.



Fuente: Systeme Innovación y Consultoría, 2015

El informe de PwC pone el enfoque sobre el impacto de la crisis, y denota que la consecuencia sobre los recursos humanos no se ha notado hasta 2012, cuando las entidades han llevado a cabo reducciones de trabajadores para ajustarse a la nueva realidad de financiación. En 2011 muchas entidades empezaron a reajustar sus plantillas de trabajadores a la nueva realidad presupuestaria, compensando su trabajo con la incorporación de más voluntarios.

Sin embargo, en 2012 tanto trabajadores como voluntarios sufrieron un descenso causado por la reducción del número de programas y entidades activas (Gráfico 11). Pero hay también que señalar que *“en el mercado de trabajo español, el peso de la ocupación del sector social sobre el conjunto de asalariados crece paulatinamente desde 2008. Tomando el volumen de asalariados EPA en medias anuales, el empleo del conjunto del TSAS representa el 3,1% en 2008, el 4,1% en 2010 y el 4,6% en 2013. Desde 2008 el peso del empleo del TSAS en España ha crecido en 1,5 puntos”* (Systeme Innovación y Consultoría, 2015), en cuanto se han mantenido los mismos efectivos, pero al haber menos empleados en el resto de sectores, su importancia relativa ha crecido.



Fuente: PwC 2014

3.4. Población de Estudio

Después de haber proporcionado un análisis actual del sector, son sus retos y tendencias, podemos presentar las tres organizaciones elegidas por el estudio: Cruz Roja, Greenpeace y UNICEF.

Se trata de tres entidades de gran tamaño y bien conocidas, con una difusión a nivel internacional. Las tres organizaciones tienen diferentes objetivos y actividades entre sí. Además cada una pertenece a un subgrupo particular. Asimismo, son entidades que han adoptado técnicas de gestión y herramientas tradicionales del sector de mercado en el devenir de los años. Las entidades son, por lo tanto, comparables entre sí (Sarstedt y Schloderer, 2010).

3.4.4. Cruz Roja⁵

Cruz Roja Española es una sociedad de ámbito internacional que nace en 1859 por un grupo de filántropos suizos, encabezados por Henry Dunant, con el objetivo de atender a los militares heridos en acciones de guerra. Con el tiempo ha crecido y evolucionado pero manteniendo siempre sus principios fundamentales: humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad.



Se pueden detectar tres etapas de desarrollo de su actividad humanitaria. Desde la misión inicial para paliar el sufrimiento en los campos de batalla (que incluye derecho internacional humanitario, mediación y asistencia a prisioneros y refugiados), pronto la asociación amplía su objetivo al prevenir y paliar el sufrimiento en todo momento y lugar, dedicándose también a la acción humanitaria sobre las víctimas de desastres naturales y de otro tipo en tiempos de paz primero; para finalizar desarrollando la acción preventiva y en favor del Bienestar Social y de la calidad de vida. Hoy la entidad está presente en más de 189 países y cuenta con la participación de 100 millones de voluntarios de todo el mundo.

Cruz Roja forma parte de las entidades singulares identificadas por la ley española. De Luna y García (2005: 118) nos informa que la entidad ha hecho *“en el último decenio un cambio estructural decisivo: ha modificado su marco normativo para hacerse más democrática; ha suprimido el régimen cuasi-militar de los voluntarios de las antiguas brigadas; ha potenciado su labor en el ámbito social; ha establecido un sistema moderno de gestión económico-administrativa”*.

En la página de bienvenida del sitio web oficial, el Presidente de Cruz Roja Española, Javier Senent García subraya como la entidad quiere difundir sus principios y presencia,

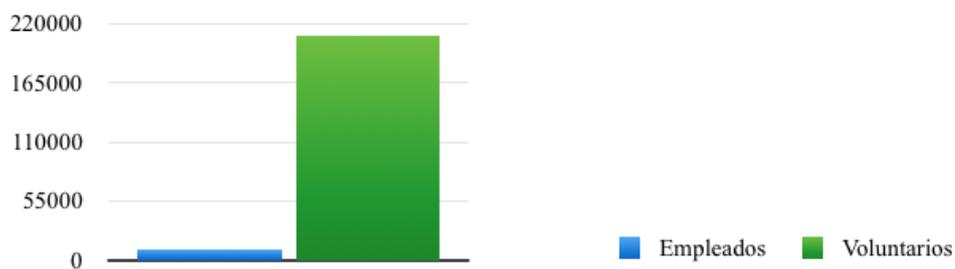
⁵ Información desde <http://www.cruzroja.es/principal/web/cruz-roja/nuestra-historia>

incluso en internet. Así, el sitio tiene también una sección dedicada a un nuevo servicio de voluntariado online.

A continuación se exponen algunos de los datos relevantes de la asociación, que son comparables a los proporcionados en los siguientes epígrafes por las otras entidades.

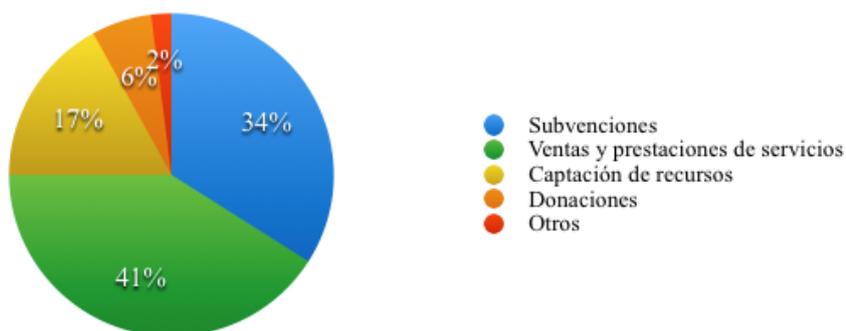
El gráfico 12 indica el número de empleados y voluntarios de la organización, el 13 y 14 muestran la distribución de ingresos y gastos, mientras que la Tabla 13 resume las principales características de la organización.

GRÁFICO 12. EMPLEADOS Y VOLUNTARIOS DE CRUZ ROJA 2015



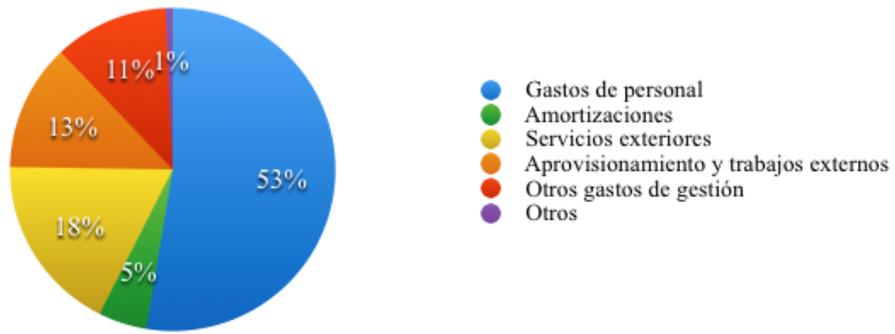
Fuente: Cruz Roja Española

GRÁFICO 13. INGRESOS DE CRUZ ROJA



Fuente: Cruz Roja Española

GRÁFICO 14. GASTOS DE CRUZ ROJA



Fuente: Cruz Roja Española

TABLA 13. CARACTERÍSTICAS DE CRUZ ROJA.

Tipo	Asociaciones sin ánimo de lucro, entidad singular
Descripción y objetivos	Es una institución humanitaria cuyos objetivos son la búsqueda y el fomento de la paz, la cooperación nacional e internacional, la difusión y enseñanza del Derecho Internacional Humanitario; la defensa de los Derechos Humanos; la ayuda a las víctimas en situaciones de conflicto, accidentes o catástrofes; la atención a todas las personas que sufren; la promoción y colaboración en acciones de solidaridad, de cooperación al desarrollo y de bienestar social; el desarrollo de actividades formativas para conseguir la paz, el mutuo respeto y el entendimiento entre todos los hombres.
Campo en el que trabaja	Personas Mayores. Refugiados. Inmigrantes. Drogodependientes. Afectados de Sida. Niños y Jóvenes con dificultades sociales. Discapacitados. Reclusos. Mujeres con dificultades. Alimentos para la solidaridad. Acción sanitaria. Intervención en socorros y emergencias. Búsquedas, mensajes y reagrupación familiar. Ayuda humanitaria. Lucha contra la pobreza y la exclusión, empleo, cooperación al desarrollo, difusión del Derecho Internacional Humanitario, y el Medio Ambiente.
Número de voluntarios	209.150 voluntarios 1.250.565 socios
Plantilla	9.748 trabajadores
Proyectos	Número de personas beneficiarias de los proyectos: 4.113.068 ámbito nacional 5.844.632 ámbito internacional 1.303.990 campañas de sensibilización
A dónde va el dinero	52,59% Gastos de personal 4,82% Amortizaciones 17,84% Servicios exteriores 12,7% Aprovisionamiento y trabajos externos 11,34% Otros gastos de gestión 0,71% Otros
Origen de la financiación	34% Subvenciones 41% Ventas y prestaciones de servicios 17% Captación de recursos 6% Donaciones 2% Otros
Presencia territorial	Presencia generalizada. La asociación cuenta con: Oficina central Asambleas autonómicas Asambleas provinciales Asambleas locales o comarcales Delegaciones locales Más una presencia internacional
Calidad	ISO 9001:2008, EFQM y ONGconcalidad
Trasparencia	Sección presente en sitio Web
Memoria	Sección presente en sitio Web
Responsabilidad Social	Sección presente en sitio Web
Presidente	Javier Senent García

Fuente: Cruz Roja y Eroski Consumer, elaboración propia

3.4.5. Greenpeace⁶

Greenpeace pertenece a las INGO (Organizaciones no Gubernamentales Internacionales), siendo el 10 de septiembre 2015 declarada “asociación de utilidad pública”.



La entidad nació en 1971, cuando un grupo de activistas antinucleares canadienses formaron una pequeña organización llamada "Don't make a wave Committee" (Comité "No provoquéis un maremoto"). Con el lema "Queremos paz y queremos que sea verde", el grupo protestaba contra las pruebas nucleares que los EEUU llevaban a cabo en el archipiélago de Amchitka (Alaska). El nombre del grupo hacía referencia a la posibilidad de que, al ser una zona sísmicamente inestable, las pruebas atómicas que allí se realizaban pudiesen provocar un maremoto. Decidieron fletar un viejo pesquero, rebautizado en “Greenpeace”, y viajar con él a la zona donde iba a tener lugar la prueba nuclear, para impedir con su presencia física que la bomba fuese explosionada. En los años siguientes, distintos grupos independientes, sin conexión entre sí, tomaron el nombre de Greenpeace en Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia.

En 1978, con la instalación de las oficinas en Renio Unido y Holanda, se unen todos los grupos existentes en el mundo bajo el “Greenpeace International”, se unifica así también la forma de trabajo de la asociación. La asociación está formada por un Consejo, la Junta Directiva, el Equipo de Dirección y Departamentos.

En España, la historia de la organización empieza con sus acciones de protesta cuando todavía no existía legalmente en 1982, solo dos años más tarde nació formalmente la asociación en Madrid.

En la actualidad, Greenpeace es una de las organizaciones ambientalistas más importantes, cuya oficina central se encuentra en Ámsterdam (Holanda), y cuenta con oficinas en 55 países en todo el mundo.

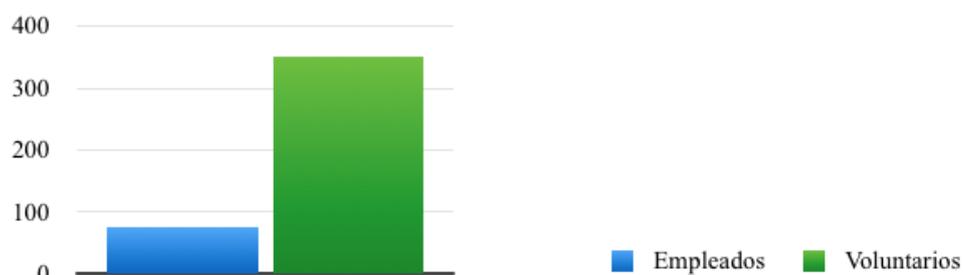
⁶ Información desde <http://www.greenpeace.org/espana/es/>

Una característica importante de Greenpeace es que no recibe subvenciones ni dinero de gobiernos, administraciones públicas, sindicatos o empresas; la financiación es proporcionada en casi su totalidad por las aportaciones de los socios.

Existe una red de voluntariado territorial, que representa a la organización a nivel local y es activa también en el espacio virtual, promoviendo el cyberactivismo.

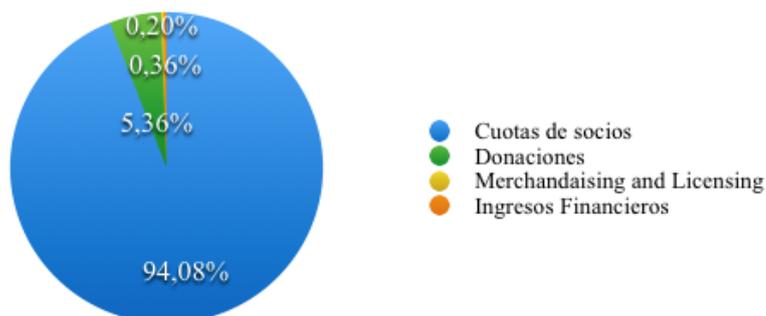
También para Greenpeace se proporcionan los datos de empleados y voluntarios (gráfico 15) y la distribución de ingresos y gastos (gráfico 16 y 17), mientras que la Tabla 14 resume las principales características de la organización.

GRÁFICO 15. EMPLEADOS Y VOLUNTARIOS DE GREENPEACE 2014



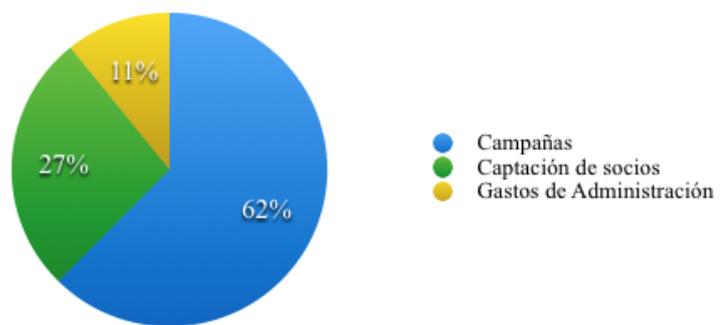
Fuente: Greenpeace, ElEconomista.es y elaboración propia

GRÁFICO 16. INGRESOS DE GREENPEACE



Fuente: Eroski Consumer

GRÁFICO 17. GASTOS DE GREENPEACE



Fuente: Eroski Consumer

TABLA 14. CARACTERÍSTICAS DE GREENPEACE.

Tipo	INGO (Organizaciones no Gubernamentales Internacionales), declarada de utilidad pública
Descripción y objetivos	Es una organización ecologista y pacifista internacional, económica y políticamente independiente, que no acepta donaciones ni presiones de gobiernos, partidos políticos o empresas. Su objetivo es proteger y defender el medio ambiente y la paz, interviniendo en diferentes puntos del Planeta donde se cometen atentados contra la Naturaleza. Greenpeace lleva a cabo campañas para detener el cambio climático, proteger la biodiversidad, acabar con el uso de la energía nuclear y de las armas y fomentar la paz.
Campo en el que trabaja	Greenpeace opera bajo el convencimiento de que la presión pública, la acción directa no violenta y el lobby político producen los cambios necesarios para un ambiente mejor.
Número de voluntarios	350 voluntarios 100.961 socios
Plantilla	75 trabajadores
Proyectos	Bosques. Cambio climático. Consumo. Contaminación. Costas. Desarme. Nuclear. Océanos. Transgénicos. Conflictos y medio ambiente.
A dónde va el dinero	62,42% Campañas 26,76% Captación de socios 10,82% Gastos de Administración
Origen de la financiación	94,11% Cuotas de socios 5,36% Donaciones 0,20% Merchandaising and Licensing 0,36% Ingresos Financieros
Presencia territorial	En todo el mundo. 23 grupos locales en España
Calidad	ND
Trasparencia	ND
Memoria	Presente sección en sitio Web
Responsabilidad Social	ND
Presidente	Sonia Rubio

Fuente: Eroski Consumer, Greenpeace, ElEconomista.es y elaboración propia

3.4.6. UNICEF⁷

UNICEF (Fondo de Naciones Unidas para la Infancia) es la principal organización mundial para la infancia.

Se trata de una agencia de las Naciones Unidas que tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de los derechos de la infancia recogidos en la Convención de los Derechos del Niño (CDN). UNICEF Comité Español, organizado en forma de fundación, es uno de los 36 comités nacionales.



La entidad nace en 1946 por decisión de la Asamblea General de Naciones Unidas. Su propósito era ayudar a los niños de Europa después de la Segunda Guerra Mundial. En 1953 se convirtió en un organismo permanente.

Desde el final de la Guerra Civil española hasta la mitad de la década de 1940, España vivió una época muy difícil con una alta tasa de mortalidad infantil, por eso en 1954 se firmó en Nueva York un convenio entre UNICEF y España para responder a las necesidades de los niños del país. El primer programa de ayuda, el plan ASA (Ayuda Social Americana), se pone en marcha ese mismo año y supone el envío de millones de kilos de leche en polvo, fundamental para el crecimiento de los niños.

El 12 de abril de 1961 se celebra la primera reunión de la Asociación de Amigos de UNICEF. En los años 70 España deja de solicitar ayuda a UNICEF y se convierte en un país que ofrece ayudas. En 1971 se nombra un Comité de Honor, formado por destacadas personalidades de la vida política y social española: su Alteza Real, la Princesa Doña Sofía, después Reina de España, aceptó la Presidencia de Honor, cargo que ocupó hasta 2014. Desde entonces la Presidenta de Honor de UNICEF Comité Español es SM la Reina Doña Letizia.

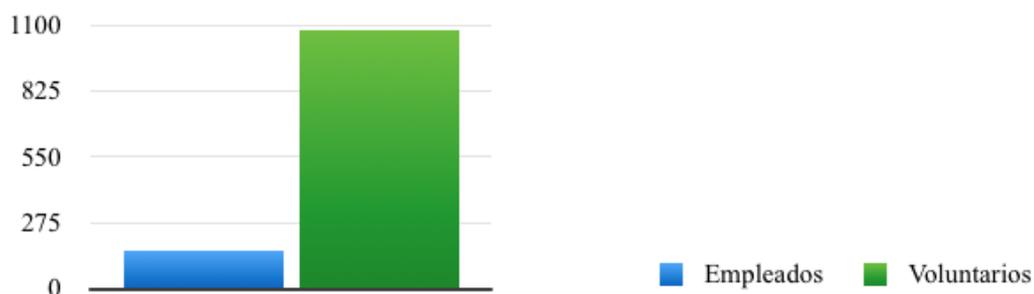
⁷ Información desde <https://www.unicef.es/>

UNICEF Comité Español se constituye como fundación. Por un lado, la entidad trabaja en los países en desarrollo, a través de los programas de cooperación y la acción de emergencia. Se ocupa de los temas de la educación, supervivencia y desarrollo infantil, protección frente al VIH/SIDA y protección frente al abuso y la explotación. Asimismo, la entidad trabaja también en los países industrializados promocionando los derechos y las alianzas para la infancia.

En España se llevan a cabo dos tipos de acciones. Las que tienen que ver con la incidencia política basada en el trabajo de análisis e investigación sobre políticas públicas y la situación de la infancia; y aquellas centradas en la sensibilización sobre derechos de infancia.

A continuación, los gráficos muestran los datos de empleados y voluntarios de la organización (gráfico 18) y la distribución de ingresos y gastos (gráfico 19 y 20), mientras que las principales características de la entidad se recogen en la Tabla 15 .

GRÁFICO 18. EMPLEADOS Y VOLUNTARIOS DE UNICEF 2015



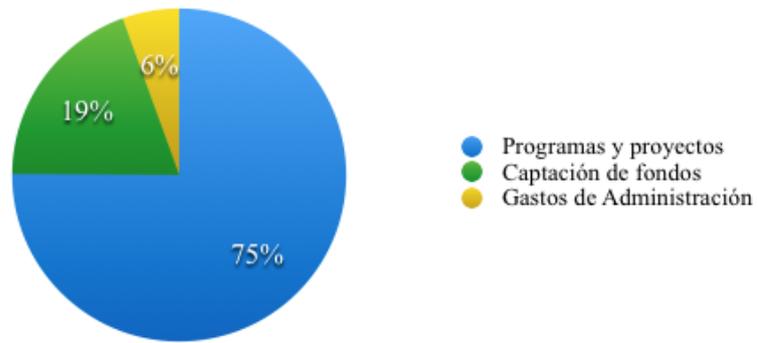
Fuente: UNICEF España

GRÁFICO 19. INGRESOS DE UNICEF



Fuente: Eroski Consumer

GRÁFICO 20. GASTOS DE UNICEF



Fuente: Eroski Consumer

TABLA 15. CARACTERÍSTICAS DE UNICEF.

Tipo	Fundación y organización no gubernamental para el desarrollo (ONG-D)
Descripción y objetivos	UNICEF (Fondo de Naciones Unidas para la Infancia) es la agencia de las Naciones Unidas que tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de los derechos de la infancia recogidos en la Convención de los Derechos del Niño (CDN). El Comité tiene el mandato de velar por el cumplimiento de la CDN y de recaudar fondos para invertirlos en los programas de Desarrollo Humano que UNICEF lleva a cabo en todos los países empobrecidos del mundo.
Campo en el que trabaja	Cooperación al desarrollo Emergencias Sensibilización y Educación para el desarrollo Recaudación
Número de voluntarios	1.079 voluntarios 332.374 socios
Plantilla	161 empleados
Proyectos	UNICEF financia proyectos de desarrollo que responden a las cinco prioridades temáticas de la organización: Supervivencia y desarrollo del niño. Educación básica e igualdad entre los géneros. El VIH/Sida y la infancia. Protección del niño contra la violencia, la explotación y los malos tratos. Promoción de políticas y asociaciones a favor de la infancia. En situaciones de emergencia, UNICEF responde de forma inmediata, con programas de asistencia a los niños y niñas afectados. En España, UNICEF Comité Español desarrolla proyectos y acciones de educación para el desarrollo, movilización social e incidencia política
A dónde va el dinero	75% Programas y proyectos UNICEF 19% Captación de fondos y presencia social 6% Gestión y administración de recursos
Origen de la financiación	60,1% Cuotas de Socios 34,9% Donaciones 5% Administraciones Públicas
Presencia territorial	17 comités autonómicos Comités locales Presencia internacional
Calidad	ND
Trasparencia	Presente sección en sitio Web
Memoria	Presente sección en sitio Web
Responsabilidad Social	ND
Presidente	Carmelo Angulo

Fuente: Eroski Consumer, UNICEF y elaboración propia

3.5. Diseño del cuestionario

El modelo para el diseño del cuestionario propuesto en esta investigación se fundamenta en el realizado por Sarstedt y Schloderer (2010), proponiendo los mismos bloques de preguntas y el mismo tipo de escala.

Para el diseño del cuestionario se eligió por su comodidad de utilización y las numerosas funcionalidades disponibles el servicio online SurveyGizmo (<https://www.surveygizmo.com/>).

El cuestionario se abre con una breve presentación del mismo declarando su finalidad (estudio de la reputación) y su independencia de las tres entidades investigadas, presentándolo como un trabajo de la Universidad de Cartagena. Además, se declara al comienzo la política de tratamiento de datos recogidos: los datos serán tratados de forma agregada y confidencial con el solo fin del presente estudio, y se anticipa la duración de su cumplimentación (10 minutos).

Es importante tener en cuenta que tras el análisis automático realizado por el programa SurveyGizmo, el cuestionario realizado tiene una buena accesibilidad con una puntuación máxima por parte del servicio, pero una puntuación alta en la fatiga. Datos confirmados por las pruebas llevadas a cabo con cuatros usuarios que han participado en el pre-test.

La fatiga y su no breve duración, junto a la experiencia anterior del estudio efectuado por Sarstedt y Schloderer (2010) que tenía un tasa de respuesta del 36,4%, dejaba imaginar también que la tasa de respuesta y de cumplimiento del cuestionario del presente estudio no es alta. Por esas razones se ha introducido la posibilidad del usuario de guardar el cuestionario y seguir adelante más tarde. Además se eligió la recogida de los datos de la población general al comienzo; sin embargo, se optó por hacerlo de forma limitada para no hacer el cuestionario aún más largo y complicado para el encuestado.

Después de la presentación y del primer bloque de preguntas dedicadas a la población, se inserta una pregunta obligatoria sobre su conocimiento sobre las entidades investigadas.

Si el usuario conoce las tres entidades entonces se encaminará al bloque de preguntas siguientes. Si por el contrario, una persona no conoce una o más entidades el cuestionario termina y no se considerará válido.

El usuario que conozca las tres entidades será llevado a páginas sucesivas dedicadas a una de las tres ONGs. El sistema propone al azar las respectivas páginas de las tres entidades.

En cada página de la entidad se presenta el nombre de la organización y su logotipo.

Al usuario se le pide evaluar cada uno de los ítems presentados en el epígrafe 2.5. (Justificación teórica de las preguntas planteadas) con una escala de tipo Likert de 7 puntos (Totalmente en desacuerdo, Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Muy de acuerdo, Totalmente de acuerdo).

Los ítems son presentados al usuario en bloques según la subdivisión en dimensiones, así que cada página tiene seis bloques, con un total de 26 ítems por cada página. También los bloques son presentados al usuario en orden aleatorio, nunca se repiten en el mismo orden para evitar así el efecto orden.

El cuestionario se concluye con una página de agradecimiento además de proporcionar el correo electrónico universitario de la titular de este Trabajo Fin de Máster, por si algún encuestado quiere obtener más información sobre el estudio. La última página ofrece también la invitación a compartir el cuestionario en sus propias redes sociales (Facebook y Twitter).

Inspirada por el estudio de Sarstedt y Schloderer (2010), los cuales han difundido el cuestionario online a través del correo electrónico, la encuesta ha sido difundida online, pero esta vez a través de las redes sociales (Facebook) y Reddit (<https://www.reddit.com/>). Además se ha publicado en el perfil personal de la titular de

este Trabajo Fin de Máster, dónde también se ha creado una página dedicada al estudio con algunas noticias sobre el mismo.

En Facebook, el post dedicado a la promoción de la encuesta ha sido compartido a su vez 11 veces, comentado 8 veces y recibido un total de 90 me gusta. En Reddit el post se ha compartido en grupos específicos dedicados a España, Madrid, Barcelona y Valencia. Además que hay un subreddit dedicado específicamente a las encuestas. En Reddit el post ha recibido solo dos comentarios.

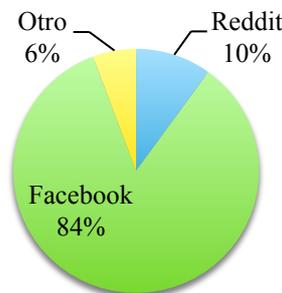
Para finalizar, hay que señalar que para estimular a los usuarios a rellenar el cuestionario hemos ofrecido una pequeña recompensa: un cheque electrónico de Amazon, sorteado entre las personas que quieran dejar el correo electrónico, aunque claramente no se trataba de un requisito obligatorio. Se señala además que el servicio SurveyGizmo permite recoger los *metadata* (geo localización, dirección IP, sistema informático del usuario) de los participantes, herramienta fundamental para facilitar el control que la misma persona no repita varias veces el cuestionario.

3.6. Descripción de la muestra

Los datos se recogieron en un período de seis semanas, desde el 5 agosto hasta el 10 de septiembre. 138 personas participaron en la encuesta, de éstas el 59% rellenaron todo el cuestionario (82 personas). De los cuestionarios completos 6 no son válidos, porque la persona vive en el Extranjero, 1 no se considera válido en cuanto claramente afecto desde el problema de “*response set*” y 5 no se consideran validos porque el encuestado no conoce una o más de las organizaciones mencionadas. Se consideran por lo tanto válidas 70 respuestas (51%) correspondientes a personas que conocen por lo menos de nombre las entidades analizadas.

La mayoría de las personas han llegado al cuestionario a través de Facebook (84%), el 10% desde el enlace puesto en Reddit y una minoría gracias a la compartición por e-mail o mensajes (Gráfico 21).

GRÁFICO 21. PROCEDENCIA DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia (N = 70)

El Mapa 1 además nos muestra la distribución geográfica de las personas que han contestado.

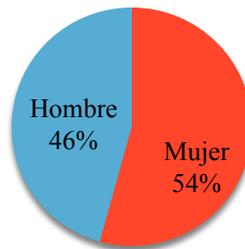
MAPA 1. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 22 nos muestra que la mayoría de las encuestadas son mujeres (54%), y los hombres ascienden a un 46%.

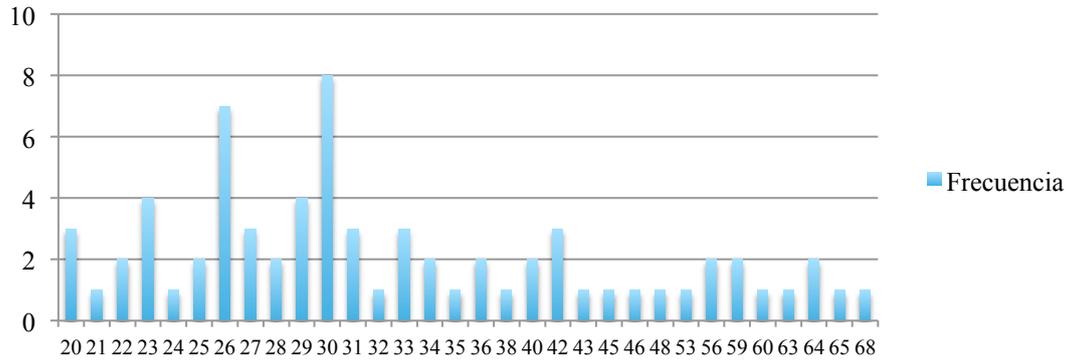
GRÁFICO 22. SEXO DE LOS PARTICIPANTES



Fuente: Elaboración propia (N = 70)

Las personas tienen una edad entre 20 y 68 años, con una media de 35,11 años (el valor con la frecuencia mayor es 30 y la mediana 30), el detalle se puede observar en el Gráfico 23.

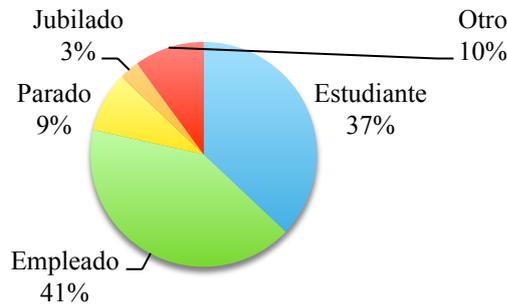
GRÁFICO 23. EDAD DE LOS PARTICIPANTES



Fuente: Elaboración propia (N = 70; \bar{x} =35,11; M_0 =30; M=30)

Finalmente, la muestra se compone de 41% de empleados, 37% de estudiantes, un 9% de parados, una pequeña parte de jubilados (3%) y un 10% que han indicado otro (Gráfico 24).

GRÁFICO 24. SITUACIÓN LABORAL DE LOS PARTICIPANTES



Fuente: Elaboración propia (N = 70)

3.7. Metodología utilizada

Para el análisis de los datos recogidos se va a utilizar el software estadístico SPSS.

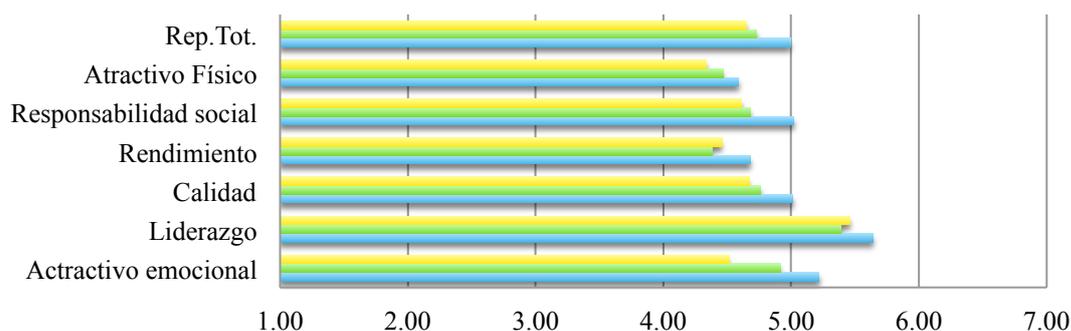
Se presentan para cada entidad los resultados del análisis descriptivo, mostrando frecuencias, media y desviación típica por cada dimensión. Podremos así no solamente comparar las entidades entre ellas, sino también detectar individualmente los puntos fuertes y débiles de la reputación para cada entidad.

4. Resultados

El análisis de los resultados muestra que las tres entidades analizadas tienen una puntuación media positiva en todas las dimensiones. Se observa que Cruz Roja tiene en general una media superior a las otras dos organizaciones, +0,26 puntos respecto a Greenpeace y +0,34 respecto a UNICEF. Cruz Roja obtiene una puntuación media más alta en todas las dimensiones analizadas (Gráfico 25).

La dimensión de *liderazgo* es la que obtiene una mayor puntuación media para todas las organizaciones de estudio.

GRÁFICO 25. PUNTACIÓN MEDIA DE LA REPUTACIÓN POR DIMENSIÓN



	Atractivo emocional	Liderazgo	Calidad	Rendimiento	Responsabilidad social	Atractivo Físico	Rep.Tot.
Unicef	4.51	5.46	4.67	4.46	4.61	4.34	4.65
Greenpeace	4.91	5.39	4.76	4.38	4.68	4.47	4.73
Cruz Roja	5.22	5.64	5.01	4.68	5.02	4.59	4.99

Fuente: Elaboración propia (N = 70, 1= Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo)

Como se puede ver en la Tabla 16 y 17, Cruz Roja y UNICEF son percibidas como dos entidades conocidas a nivel internacional. Alta es también la puntuación media obtenida por las tres organizaciones en cuanto al reconocimiento del liderazgo sectorial, con una media de 5,69 para Cruz Roja, 5,34 para Greenpeace y 5,46 para UNICEF. Ligeramente más bajo es el promedio para el nivel de calidad de su actuación percibida: 5,33 Cruz Roja, 5,03 Greenpeace, 5,03 UNICEF.

TABLA 16. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA REPUTACIÓN

		Cruz Roja		Greenpeace		Unicef	
		Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Atractivo Emocional	... es una organización con la cual puedo identificarme más que en otras organizaciones	4.99	1.346	4.56	1.471	4.16	1.451
	Considero ... una organización apreciable	5.34	1.318	5.09	1.391	4.94	1.371
	Si ... no existiera, sería una organización que iba a echar de menos más que otras organizaciones	5.33	1.236	5.09	1.432	4.44	1.293
	Tot. Atractivo Emocional	5.22		4.91		4.51	
Liderazgo	Por lo que yo sé ... es reconocida en todo el mundo	5.90	1.181	5.80	1.150	5.90	1.298
	Yo creo que... actúa a un nivel de alta calidad	5.33	1.282	5.03	1.404	5.03	1.262
	... está entre los líderes en su sector	5.69	1.198	5.34	1.350	5.46	1.337
	Tot. Liderazgo	5.64		5.39		5.46	
Calidad	En ... las preocupaciones de los beneficiarios se tienen en alta consideración	4.94	.915	4.60	1.184	4.50	1.201
	Los proyectos/campañas de... son de alta calidad	5.17	.932	4.73	1.372	4.87	1.034
	... se hace cargo de sus donantes (con un buen servicio y/o información acerca de los proyectos llevados a cabo)	4.93	1.040	4.60	1.013	4.41	.955
	... parece ser una organización fiable para los donantes	5.20	1.098	4.77	1.241	4.73	1.318
	En mi opinión ... tiende a ser un innovador, en lugar de un imitador	4.66	1.062	4.87	1.360	4.43	1.211
	... hace que sea fácil donar	5.19	1.146	4.81	1.094	4.88	1.243
	... tiene una influencia sobre los gobiernos y otras organizaciones	5.00	1.129	4.94	1.166	4.87	1.166
	Tot. Calidad	5.01		4.76		4.67	
Rendimiento	... es una organización económicamente estable	4.81	1.067	4.30	.953	4.74	1.073
	Evalúo el riesgo de negocio de ... como modesto en comparación con sus competidores	4.37	1.010	4.06	.700	4.26	.846
	... tiene una visión clara sobre el futuro de la organización	4.91	1.113	4.73	1.141	4.60	1.013
	... es una organización muy bien administrada	4.64	1.216	4.43	1.098	4.23	1.206
Tot. Rendimiento	4.68		4.38		4.45		
Responsabilidad social	... se comporta de una forma socialmente responsable	5.10	1.320	4.84	1.379	4.89	1.246
	Tengo la impresión de que ... es directa y sincera en dar información al público	4.89	1.357	4.74	1.567	4.59	1.302
	Tengo la impresión de que ... tiene una actitud equitativa y justa hacia otras organizaciones, donantes y beneficiarios	4.83	1.154	4.45	1.388	4.41	1.198
	... sigue las normas éticas	5.24	1.356	4.80	1.519	4.79	1.307
	El dinero que es donado a ... será invertido directamente en una buena causa	5.03	1.329	4.56	1.490	4.37	1.299
Tot. Responsabilidad social	5.01		4.67		4.61		
Atractivo Físico	Me imagino trabajando por...	4.04	1.439	4.12	1.614	3.87	1.503
	Me gusta el aspecto de ... (edificios de la organización, folletos de propaganda, etc...)	4.53	.928	4.66	1.115	4.27	1.076
	En mi opinión ... tiene éxito en la atracción de empleados de alta calidad	4.66	1.075	4.54	1.073	4.40	1.184
	Creo que ... es una organización profesional	5.13	1.250	4.56	1.471	4.81	1.243
	Tot. Atractivo Físico	4.59		4.47		4.34	
Reputación general		4.99		4.73		4.65	

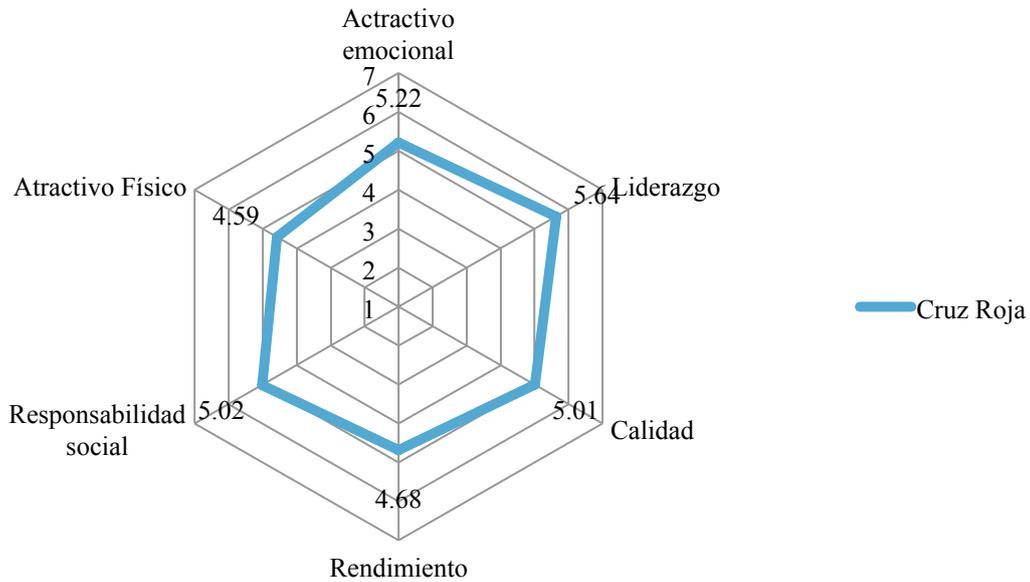
Fuente: Elaboración propia (N = 70, 1= Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo)

TABLA 17. MODA Y MEDIANA DE LOS ÍTEMS DE EVALUACIÓN DE LA REPUTACIÓN

		Cruz Roja		Greenpeace		Unicef	
		Moda	Mediana	Moda	Mediana	Moda	Mediana
Atractivo Emocional	... es una organización con la cual puedo identificarme más que en otras organizaciones	5	5	5	5	4	4
	Considero ... una organización apreciable	5	5	5	5	5	5
	Si ... no existiera, sería una organización que iba a echar de menos más que otras organizaciones	6	6	6	5	5	5
Liderazgo	Por lo que yo sé ... es reconocida en todo el mundo	7	6	6	6	7	6
	Yo creo que... actúa a un nivel de alta calidad	5	5	5	5	5	5
	... está entre los líderes en su sector	5	6	6	6	6	6
Calidad	En ... las preocupaciones de los beneficiarios se tienen en alta consideración	5	5	5	5	5	5
	Los proyectos/campañas de... son de alta calidad	5	5	5	5	5	5
	... se hace cargo de sus donantes (con un buen servicio y/o información acerca de los proyectos llevados a cabo)	5	5	4	5	4	4
	... parece ser una organización fiable para los donantes	5	5	5	5	5	5
	En mi opinión ... tiende a ser un innovador, en lugar de un imitador	5	5	5	5	4	4
	... hace que sea fácil donar	5	5	5	5	5	5
Rendimiento	... tiene una influencia sobre los gobiernos y otras organizaciones	5	5	5	5	5	5
	... es una organización económicamente estable	5	5	4	4	4	5
	Evalúo el riesgo de negocio de ... como modesto en comparación con sus competidores	4	4	4	4	4	4
	... tiene una visión clara sobre el futuro de la organización	5	5	4	5	5	5
Responsabilidad social	... es una organización muy bien administrada	4	4	4	4	4	4
	... se comporta de una forma socialmente responsable	5	5	5	5	5	5
	Tengo la impresión de que ... es directa y sincera en dar información al público	6	5	5	5	5	5
	Tengo la impresión de que ... tiene una actitud equitativa y justa hacia otras organizaciones, donantes y beneficiarios	4	5	5	5	5	5
	... sigue las normas éticas	5	5	5	5	5	5
Atractivo Físico	El dinero que es donado a ... será invertido directamente en una buena causa	5	5	5	5	5	5
	Me imagino trabajando por...	3	4	5	4	5	4
	Me gusta el aspecto de ... (edificios de la organización, folletos de propaganda, etc...)	4	4,5	5	5	4	4
	En mi opinión ... tiene éxito en la atracción de empleados de alta calidad	4	5	4	4	4	4
	Creo que ... es una organización profesional	5	5	4	5	5	5

Fuente: Elaboración propia (N = 70, 1= Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo)

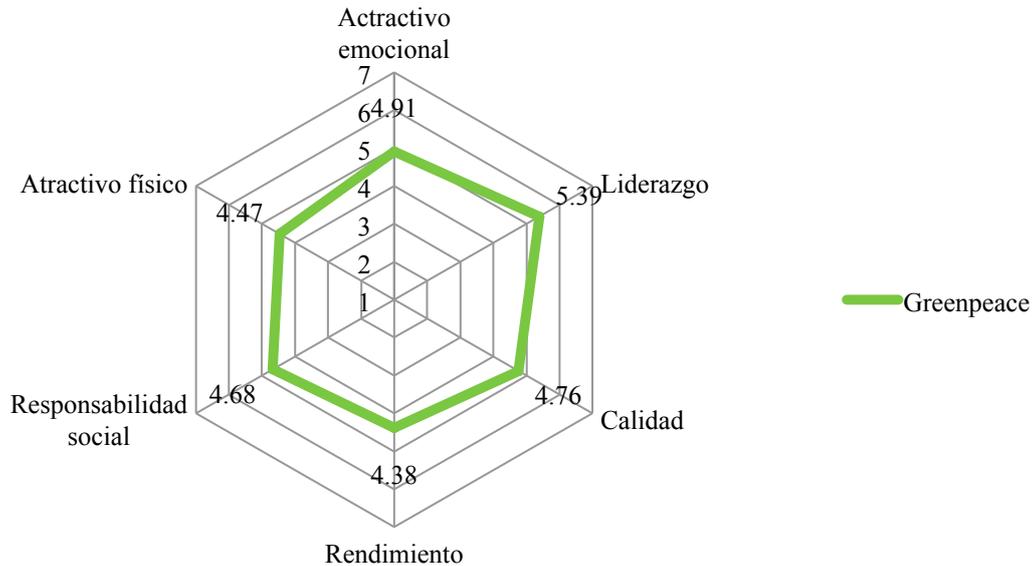
GRÁFICO 26. REPUTACIÓN DE CRUZ ROJA



Fuente: Elaboración propia (N = 70, 1= Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo)

En particular, en el caso de Cruz Roja, la dimensión del *atractivo emocional* goza de un buen resultado, que indica que el público aprecia la organización y se identifica con ésta. Cruz Roja es, entre las entidades analizadas, la que goza de la mejor evaluación de la fiabilidad por los donantes y la que ofrece mayor facilidad de donar. En la dimensión de la *calidad* se destaca también una buena percepción de la influencia de la organización sobre los gobiernos, pero no muy alta es la evaluación de la capacidad de innovación de la organización. La *responsabilidad social*, con una puntuación media de 5, es evaluada positivamente. Las dos dimensiones en la cuales Cruz Roja tiene que mejorar son el *rendimiento* y el *atractivo físico*. Respecto a esa última dimensión si es verdad que es evaluada como una organización profesional, por lo que hay que mejorar el atractivo para los trabajadores y voluntarios.

GRÁFICO 27. REPUTACIÓN DE GREENPEACE

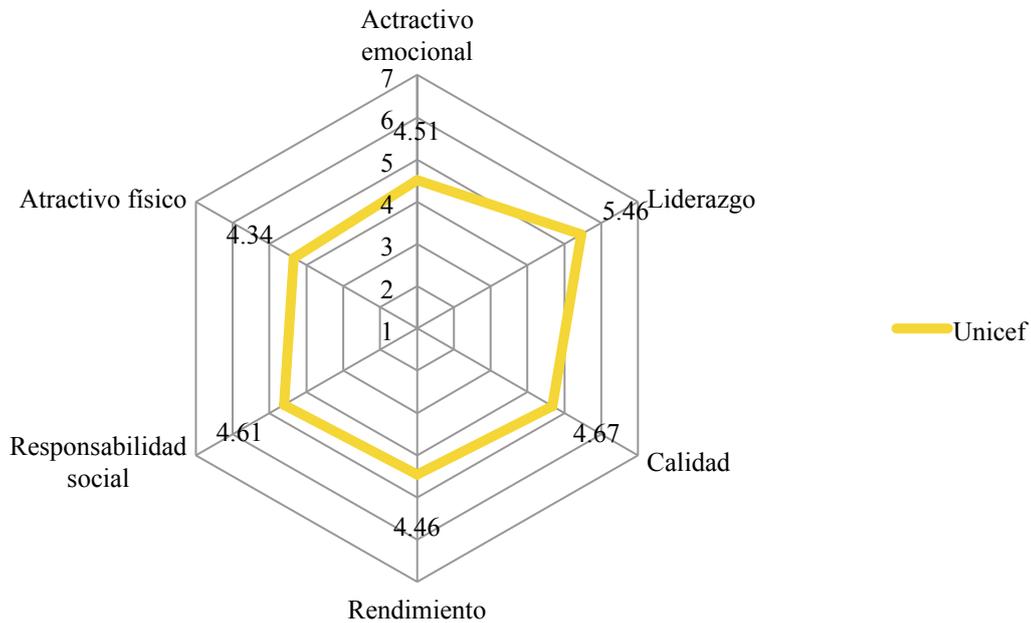


Fuente: Elaboración propia (N = 70, 1= Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo)

De Greenpeace hay que señalar que, a parte del *liderazgo*, ninguna dimensión llega a tener una puntuación media de 5. El *atractivo emocional* totaliza una media de 4,91, seguido respectivamente de las dimensiones de la *calidad* percibida, de la *responsabilidad social* y una vez más termina con el *atractivo físico* y, por último, el *rendimiento*.

De las tres entidades analizadas, Greenpeace es la organización percibida como más innovadora, además de que es aquella con mejor apreciación de la imagen y de un lugar atractivo por trabajar, pero al mismo tiempo es aquella por la cual el riesgo de negocio es percibido más alto y más baja la estabilidad económica.

GRÁFICO 28. REPUTACIÓN DE UNICEF



Fuente: Elaboración propia (N = 70, 1= Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo)

Finalmente, UNICEF es la organización con una menor puntuación media total de las tres estudiadas.

Su *liderazgo* sectorial e internacional es reconocido ampliamente, más que el alcanzado por Greenpeace y algo inferior al de Cruz Roja. El *atractivo emocional* de UNICEF es inferior a las otras dos entidades, con una identificación media de los encuestados con la entidad no muy alta. UNICEF es reconocida como una organización económicamente estable, más que Greenpeace, y también su riesgo de negocio es poco inferior al de Cruz Roja; pero al mismo tiempo tiene una puntuación media inferior en la evaluación de su administración a la de las otras dos organizaciones. UNICEF totaliza la puntuación más baja en la dimensión de atractivo físico, en su imagen y en el atractivo como puesto de trabajo, con una media de 3,87 en “me imagino trabajando por...”, un resultado curioso sobre todo en comparación con Greenpeace que tiene un número de voluntarios y socios mucho menor (casi tres veces) a UNICEF pero totaliza una evaluación media de 4,12 (como dicho la puntuación mejor del ítem por las tres entidades). Entre las razones que justifican esta situación, podría ser que el hecho que UNICEF sea un organismo de

Naciones Unidas hace que los potenciales voluntarios, trabajadores y la sociedad en general entiendan que trabajan para una institución de alto nivel, y que el nivel de exigencia para acceder a ella es mayor que en otra entidad, así como que tienen que superar algún tipo de prueba específica y de idiomas.

5. Conclusiones

La investigación realizada ha ido encaminada a estudiar la reputación de las entidades singulares. El trabajo se ha centrado en tres entidades: Cruz Roja, Greenpeace y UNICEF. La mayor parte de las herramientas que existen para medir la reputación han sido pensadas para el sector de las empresas, así que una parte importante del presente trabajo ha sido definir el sector no lucrativo y sus características para aplicar una escala de medición de la reputación adaptada al objeto de estudio. Este estudio se ha orientado hacia el sector lucrativo por la importancia cualitativa y cuantitativa que goza en el mundo de hoy. Además es importante recordar que la reputación es un recurso tal vez más importante en el sector sin ánimo de lucro que en el sector de mercado, porque su financiación y funcionamiento depende en gran medida de los donantes y voluntarios. En los últimos años, la crisis económica ha disminuido los recursos que los gobiernos, empresas y organizaciones privadas pueden dar a estas entidades, así que ha crecido la competencia por recursos escasos y, en consecuencia, ha aumentado también la importancia de una buena reputación.

Por eso se ha realizado una revisión bibliográfica que trata de la reputación tanto en el sector de mercado que en el no lucrativo, y se ha determinado que la reputación está configurada por una serie de dimensiones y atributos, asumiendo que se forma de acuerdo con un modelo formativo multidimensional (Helm, 2005; Martínez, 2009; Sarstedt y Schloderer, 2010). La escala propuesta se ha aplicado al estudio de las tres entidades no lucrativas elegidas, recogiendo cuestionarios a través de Internet.

Los resultados han demostrado que las tres organizaciones tienen un gran margen de mejora, pues la puntuación media general es de 4,99 sobre 7 para Cruz Roja, 4,73 para Greenpeace y 4,65 para UNICEF, donde 4 corresponde a una evaluación neutra (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 5 positiva (de acuerdo).

En general, la reputación de Cruz Roja totaliza una puntuación media superior en casi todas las dimensiones. El dato no es tan sorprendente si tenemos en cuenta la larga historia de la organización, que es en comparación con las otras dos no solo la entidad más antigua, sino también aquella con una presencia territorial más fuerte: Cruz Roja de

hecho tiene cuatro veces más personal implicado en su actividad (entre voluntarios, socios y trabajadores) que UNICEF, y catorce veces más que Greenpeace.

Cruz Roja es la organización que goza de la mejor reputación respecto a la competencia y esto significa también que tiene una ventaja competitiva respecto a las otras organizaciones. Si las tres organizaciones no son competidoras directas en cuanto a que cada una se ocupa de un ámbito específico (sanidad – “prevenir y paliar el sufrimiento en todo momento y lugar” – para Cruz Roja, ambiental para Greenpeace y derechos de los niños para UNICEF), si son competidoras a la hora de captar financiación, ya sea pública o privada.

Cruz Roja, gracias a su reputación, reduce la asimetría de la información, disminuyendo el riesgo percibido por los donantes en el acto de donar. Esto significa que el público general percibe un riesgo inferior a donar a esa organización respecto a las otras dos analizadas, y podemos imaginar como consecuencia de la buena reputación una mayor lealtad de los donantes que asegurará a la organización una más fácil y segura financiación a largo plazo. De hecho hemos visto como estudiosos como Smith y Shen (1996), y Sargeant (1999) indican que los beneficios de la buena reputación son la financiación a largo plazo, un aspecto fundamental para Cruz Roja, pues la dimensión del *rendimiento* es la que obtiene la puntuación media más baja. Otro de los beneficios de la buena reputación de Cruz Roja será una mayor facilidad para ganar la confianza de los beneficiarios a los que se dirige, y entonces esta asociación tendrá una mayor capacidad de influenciar positivamente el territorio con sus valores, siendo un vector de cambio de la sociedad y difundiendo sus propios valores.

Analizamos ahora pormenorizadamente los resultados obtenidos por las organizaciones en las diferentes dimensiones.

Los resultados del *atractivo emocional*, que investiga la identificación del público con las organizaciones, son positivos para Cruz Roja, con una puntuación media alta de 5,22, mientras que Greenpeace con un resultado de 4,91 y aún más UNICEF con 4,51, aún tienen un amplio margen de mejora. Cruz Roja es la entidad más difundida y conocida, por lo que tiene un resultado mejor en esta dimensión. UNICEF es, de las tres, la

organización que tiene la reputación general menor, con una baja puntuación media en el *atractivo emocional*, a pesar de una larga historia y una fuerte presencia local. Nos preguntamos si esto está relacionado con el tipo de misión de la organización, pues mientras Cruz Roja y Greenpeace tienen una misión que afecta directamente a los ciudadanos españoles, UNICEF es una organización para el desarrollo de misiones fuera del territorio español. Otra variable influyente puede ser su forma jurídica, en cuanto a que UNICEF es la única organización organizada como una fundación, una forma que, como hemos visto, es menos democrática que la asociación, y esto puede afectar a la percepción del público. Para poder evaluar estos factores sería necesario hacer un análisis más amplio, de hecho, una de las futuras líneas de investigación de este trabajo puede ser el estudio de la influencia de la forma jurídica en la reputación de las organizaciones.

La dimensión con una mejor puntuación para todas las entidades es sin duda su *liderazgo* sectorial e internacional, que significa que las organizaciones son reconocidas y percibidas como relevantes en el propio ámbito de actuación y también a nivel internacional.

En relación a la dimensión de la *calidad*, la implantación de sistemas de Gestión de la Calidad en el sector no lucrativo está comenzando. De hecho, de las entidades analizadas, solo Cruz Roja aplica uno, así que como subraya Vlassopoulos (2009), a menudo la calidad de los servicios en el sector suele estar garantizada por la reputación de la organización más que por la monitorización, que es una herramienta cara. Entonces podemos afirmar que una buena puntuación en esa dimensión es especialmente importante. Cruz Roja que tiene un sistema de calidad, tiene también la puntuación más alta en esa dimensión: es posible que al tener esos sistemas de gestión de calidad, Cruz Roja trabaje mejor; y eso lo perciban los clientes. Pero se puede también pensar que al ser sus servicios más conocidos, la gente los evalúa de más calidad. Con respecto al grado de innovación percibido, señalamos el buen resultado de Greenpeace, la asociación más joven de las tres.

Asimismo, del análisis de la dimensión de *calidad* se desprende que las tres organizaciones son percibidas como capaces de influir sobre los gobiernos, aspecto

significativo que indica como las entidades son vistas como un vector real de cambio social, también gracias a la influencia que pueden tener sobre el poder público.

La insuficiencia financiera es un rasgo característico del sector lucrativo. Por lo tanto, no es una sorpresa que la dimensión de *rendimiento* sea la que obtenga una puntuación menor. Cruz Roja tiene que trabajar especialmente en ese aspecto, mejorando la percepción del riesgo de negocio percibido por el público general. El ítem mejor valorado de esta dimensión es el que analiza si Cruz Roja tiene una clara visión sobre el futuro (puntuación 4,91) y si es económicamente estable (puntuación 4,81), pero su riesgo de negocio es percibido como alto (4,37). Cruz Roja puede también mejorar su reputación de rendimiento trabajando en la mejora de su administración. Estas observaciones han de considerarse válidas también para las otras dos entidades, en cuanto a que la evaluación del rendimiento es un punto débil para todas las organizaciones analizadas.

En relación a la dimensión de la *responsabilidad social*, en general las organizaciones analizadas son vistas como respetuosas con la ética y socialmente responsables. Esta dimensión tiene un papel fundamental en cuanto a que conecta con la esencia de ser una organización no lucrativa. Las expectativas del público no son traicionadas; sin embargo, para las tres organizaciones y, sobre todo, UNICEF debe prestar una mayor atención a la responsabilidad social. Cruz Roja, por ejemplo, tiene una sección de su página web expresamente dedicada a la responsabilidad social, una acción que no está en uso en las otras dos organizaciones.

UNICEF, en particular, tiene que mejorar su transparencia y comunicación con el público general. Aunque la organización gasta solamente el 6% de su fondos en gastos de administración (mientras Greenpeace y Cruz Roja el 11%), recibe la peor puntuación media (4,37) en el ítem “el dinero que es donando a ... será invertido directamente en una buena causa”. La información ofrecida por las tres asociaciones de sus propios gastos, sin embargo, no son fácilmente comparables. Las tres ofrecen una memoria y datos económicos en su página web, con su propio formato, pero no muy detallada. Sería deseable la adopción de modelos estándar que hagan más fácil el acceso a la información y permitan una comparación real de los datos entre las diferentes entidades.

Analizando nuevamente la baja puntuación de UNICEF para la inversión de dinero directamente en buenas causas, es posible también que la evaluación del público esté vinculada a informaciones antiguas. En este sentido, UNICEF, al igual que otras agencias de la ONU, ha sido a menudo criticada por tener costes de operación demasiado altos, y como la reputación es un recurso intangible que se acumula lentamente en el tiempo y difícilmente manipulable, es posible que esté afectando a la baja valoración de este ítem y de la dimensión en su conjunto.

Hemos visto como todas las entidades tienen una puntuación más bien baja en la dimensión de *atractivo físico*, desempeñando un papel clave para estas entidades, pues se basan en el trabajo voluntario. Esto significa que las organizaciones tienen que prestar más atención a los factores que pueden promover la organización como lugar de trabajo (voluntario o asalariado que sea). De hecho la puntuación media del ítem “me imagino trabajando por...” es baja para las tres organizaciones: 4,12 para Greenpeace, 4,04 para Cruz Roja, y 3,87 para UNICEF. En consecuencia, una posible futura línea de investigación sería el estudio de las motivaciones que impulsan a las personas a considerar poco deseable el trabajar para estas entidades. Asimismo, podemos señalar que la más joven y pequeña, Greenpeace totaliza una media un poco más alta en este ítem, lo que permite sugerir una posibilidad de crecimiento para esa organización, pues tiene una buena evaluación como posible lugar de trabajo. Por todo eso, las tres organizaciones tienen que mejorar la gestión de su propia imagen para captar voluntarios y empleados. Sin embargo, como muestran los resultados de la dimensión del *atractivo físico*, el público general parece reconocer las organizaciones como profesionales: Cruz Roja es la que mejor puntuación media totaliza (5,13), seguida de UNICEF con 4,81 y después Greenpeace con 4,56. Este resultado nos señala que las tres organizaciones analizadas son capaces de distanciarse desde el amateurismo filantrópico que hemos nombrado entre las debilidades características del sector no lucrativo. Además, trabajar para UNICEF, al ser una organización conectada con la Naciones Unidas, requiere requisitos de entrada, lo que reduce su atractivo para voluntarios y empleados. También quien trabaja, como voluntario y como asalariado, para Cruz Roja recibe constantemente cursos de formación. Con respecto a Greenpeace, que de las tres es aquella con la puntuación media menor, no hay requisitos de acceso, pero la

asociación se basa en profesionales para la captación de socios, tanto que vimos que la captación de socios es una partida de gasto importante en el balance de la organización.

5.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Una de las limitaciones de este estudio es la falta de ponderación del peso relativo de las dimensiones que conforman la reputación, de hecho, las dimensiones que forman la reputación han sido consideradas equivalentes entre sí, pero es muy probable que no todas tengan la misma importancia.

También sería interesante ampliar el cuestionario mediante la inserción de unas preguntas para evaluar el grado de conocimiento de las asociaciones y las fuentes de información utilizadas por los encuestados y la población en general, indagando cuantas personas tienen una relación directa con la organizaciones (como voluntarios, trabajadores, socios, donantes o beneficiarios). Dado que este estudio de la reputación se enfoca en la opinión del público general no hacen falta estas preguntas, pero si sería importante para profundizar en el estudio indagar si entre el público hay relaciones con la organización y de qué tipo son. En este sentido, es importante señalar que dado que el cuestionario es largo y tedioso de contestar, añadir más preguntas reduciría la tasa de respuesta de la encuesta. Esto nos lleva a sugerir la aplicación del cuestionario de forma diferente respecto al presente estudio, posiblemente no en línea. Además sería interesante recoger y comparar datos sobre la reputación de otras organizaciones, determinando en qué grado, por ejemplo, influye el tipo de misión o/y la forma jurídica de la entidad analizada. La comparación de un número mayor de organizaciones entre fundaciones y asociaciones podría indicar si existe una correlación entre forma jurídica de la organización y la evaluación de la misma. Así, se pueden considerar estas ideas como posibles futuras líneas de investigación del presente trabajo.

6. Bibliografía

ANHEIER, H. K. (2005). *A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Third Sector*. Routledge.

AYENSA, E. J., MENORCA, L. G. y SERVÓS, C. M. (2013). *El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM/The challenge of quality for Social Third Sector. Cases analysis of EFQM model implementation*. Cuadernos de Gestión, 13(2), 111.

BALSER, D., MCCLUSKY, J. (2005) *Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness*. Nonprofit Management and Leadership, 15(3), 295-315.

BARNETT, M. L., JERMIER, J. M. y LAFFERTY, B. A. (2006). *Corporate reputation: The definitional landscape*. Corporate reputation review, nº 9(1), 26-38.

BARTHELEMY, M. (2004), *Asociaciones ¿una nueva era de la participación?*, Tirant lo Blanch, Valencia.

BORRAZ J. y FUENTEELSAZ L. (2005): «La gestión del ciclo de vida de las capacidades: un análisis para el caso de la reputación», *IV Iberoamerican Academy of Management*, Lisboa.

BRINDLE, D. (2010) *Charities shine in reputation chart: A reputation index has included charities for the first time – and the results have blown private companies out of the water* En <https://www.theguardian.com/society/2010/jun/02/charities-shine-reputation-chart> Consultado 02/08/2016.

BROMLEY, D.B. (2000). *Psychological aspects of corporate identity, image, and reputation*. Corporate Reputation Review, 3(3), 240– 252.

CABRERO, G. R. y GALLEGO, V. M. (2015) *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social. Parte I: El Tercer Sector de*

Acción Social en el contexto de la Unión Europea. Situación actual y tendencias de futuro del TSAS en España. En

http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/analisis_prospectivo_retos_del_TSAS_parte_2.pdf Consultado 28/08/2016.

CARUANA, A.; CHIRCOP, S. (2000). *Measuring Corporate Reputation: A Case Example*, Corporate Reputation Review, 3(1), 43-57.

CHAVES, Á. R. y MONZÓN, C. J. L. (2001). *Economía social y sector no lucrativo. Actualidad científica y perspectivas*, CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa, 37, 7-23.

CHUN, R. (2005) *Corporate reputation: Meaning and measurement*. International Journal of Management Reviews, 7(2), 91-109.

CIFUENTES, I. O., y LEÓN, I. M. M. (2011). *Medida de la reputación empresarial en pymes de servicios*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 20(3), 77-102 & 182-183.

CRAVENS, K.; GOAD OLIVER, E.; RAMAMOORTI, S. (2003). *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*, European Management Journal, 21 (2), 201-212.

DE LUNA, M. A. C. y DE LORENZO, G. R. (2005). *El tercer sector en España: ámbito, tamaño y perspectivas*. Revista española del tercer sector, 1, 95-134.

EVERS, A., y LAVILLE, J. L. (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.

FOMBRUN, C. J.; LEONARD J. P., y NEWBURRY W. (2015): *Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation*. Corporate Reputation Review, 18(1), 3-24.

FOMBRUN, C., y VAN RIEL, C. (1997). *The reputational landscape*. Corporate reputation review, 1-16.

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

FUNDACIÓN FOESSA (Ed.). (2013). *VI Informe sobre exclusión y desarrollo social en España 2013*. Cáritas Española. En http://www.foessa2014.es/informe/detalle_capitulo.php?id_capitulo=7 Consultado 21/08/2016.

FUNDACIÓN LUIS VIVES. (2012). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. Fundación Luis Vives, Madrid. En http://www.tercersector.cat/sites/default/files/2012_anuario_fundacion_luis_vives.pdf Consultado 30/08/2016.

GARCÍA DELGADO, J. L., y JIMÉNEZ, J. C. (2004). *Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España*. Madrid: Thomson Cívicas.

GOLBECK, J. y HENDLER, J. (2004): *Accuracy of metrics for inferring trust and reputation in semantic web-based social networks*. 14th International Conference on Knowledge Engineering and Knowledge Management, *Northamptonshire, UK*.

GONZÁLEZ, L. I. A., VÁZQUEZ, C. R. y SANTOS V. M. L. (2001) *Definición del Sector no lucrativo en cuanto unidad relevante de análisis en la disciplina de marketing*. Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas): 1-26.

GONZÁLEZ, S. G. (2013): *La reputación como ventaja competitiva sostenible*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 45, 203-211.

HANSMANN, H. (1980): *The role of nonprofit enterprise*. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835-901

HELM, S. (2005): *Designing a Formative Measure for Corporate Reputation*. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95-109.

HELM, S. (2007): *One Reputation or Many? Comparing Stakeholders' Perceptions of Corporate Reputation*. Corporate Communications: An International Journal, 12(3), 238-254.

HUDSON, M. (2007). *La gestión de las organizaciones no lucrativa*. Revista española del tercer sector, 6, 153-176.

I CARRERA, A. B. (2008). *Tendencias de cambio estratégico en el tercer sector social*. Revista española del tercer sector, 10, 199-200.

JO HATCH, M., y SCHULTZ, M. (1997): *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of marketing, 31(5/6), 356-365.

JUARISTI, P. (2005). *Capacidad de influencia de las asociaciones vascas sobre las políticas públicas*. VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno, Madrid.

KLEWES J. y WRESCHNIOK R. (2011): *Smart Use of Reputation Capital: How to Benefit from Different Reputation Investment Strategies* en HILES A.: *Reputation management. Building and protecting your company's profile in a digital world*, A&C Black, 59-72.

KONG E, y PRIOR D. (2008): *An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organisations*. International Journal of Non- profit and Voluntary Sector Marketing, 13(2), 119-128.

KRASHINSKY, M. (1997) *Stakeholder theories of the non-profit sector: One cut at the economic literature*. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 8(2), 149-161.

LEETE L. (2006): *Work in the nonprofit sector*. En Powell WW, Steinberg R. (eds.): *The Non-Profit Sector. A Research Handbook*, (2nd edn). London, Yale University Press: New Haven, 159-179.

LEVITT, M. T. (2012). *Partners for Good: Business, Government and the Third Sector*. Gower Publishing, Ltd.

LÓPEZ, V.A.; IGLESIAS, S. (2006): *Percepciones directivas del recurso reputación. Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial*, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 28, 139-160.

MARTÍN, G.; LÓPEZ: (2006). *La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 12(3), 29-39.

MARTÍNEZ, I., y OLMEDO, I. (2010): *Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 13(44), 59-77.

MILÁN, B. C. (2004). *Fundaciones y asociaciones en España: Realidad institucional, dimensión económica y factores determinantes de su tamaño*. En JULIÁ I.J.F. *Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas*. Almería: Cajamar Caja Rural, 160-191 En <http://www.publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/> Consultado 30/08/2016.

MONZÓN, C. J. L. y CHAVES, Á. R. (2012). La economía social en la Unión Europea. En <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/39365/EESC%20-%20qe-30-12-790-es-c%20ESP.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Consultado 20/08/2016.

MONZÓN, C. J. L., MARURI, A. I. y SERRANO F. M. (2010). *Sectores de la nueva economía 20+20. Economía social* En <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-45642/sectores-de-la-nueva-economia-2020-economia-social> Consultado 20/08/2016

NAVARRO, M. P. y MORENO, A. S. (2001). *El sector no lucrativo desde el enfoque de la elección pública: cuando la oferta no lucrativa de bienes públicos es el resultado de decisiones emanadas del proceso político*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, 37, 117-140.

OLABUÉNAGA, J. I. R. (2006) *El sector no lucrativo en España: una visión reciente*. Fundación BBVA.

OLINS, W. (2014). *Brand new: the shape of brands to come*. Londres: Thames & Hudson.

PADANY P. y GAINER B. (2003): *Peer reputation in the nonprofit sector: its role in nonprofit sector management*. Corporate Reputation Review, 6(3), 252-265.

PÉREZ DÍAZ, V. y PÉREZ NOVO, J. (2003): *El Tercer Sector Social en España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

PESTOFF, V. A. (1996): *Desviación de objetivos, fracaso de organizaciones voluntarias y contabilidad social para las cooperativas y organizaciones sin ánimo de lucro*. Anuario de Estudios cooperativos, 321-354.

PIÑAR, J.L.P., (2005): *Tercer Sector, sector público y fundaciones*. Revista española del tercer sector, 1, 15-36.

RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid: Fundación Foessa.

SAJARDO, M. A. y CHAVES, A. R. (2006). *Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector No Lucrativo. Especial referencia al caso español*. CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa, 56, 87-116.

SAJARDO, M. A. y COUTINHO, D. R. (2014). *La nueva financiación del bienestar: economía social y crowdfunding: La era de la sociedad mecenas?*. En LIZANA, A.G., MORALES, A.F. y RIVERA, P.P. *Anales de economía aplicada 2014* Delta Publicaciones Universitarias Asociación Española de Economía Aplicada, 829-845. En <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2014/anales-2014.pdf> Consultado 30/08/2016.

SALAMON, L. M. (1987): *Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 16(1-2), 29-49.

SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K., LIST, R., TOEPLER, S., y SOKOLOWSKI, S. W. (1999): *Global civil society. Dimensions of the Nonprofit sector*. Baltimore.

SALAMON, L. M., y ANHEIER, H. K. (1992): *Toward an understanding of the international nonprofit sector: the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Nonprofit Management and Leadership, 2(3), 311-324.

SARGEANT A., FORD J.B., HUDSON J. (2008): *Charity brand personality: the relationship with giving behavior*. Nonprofit and Voluntary Sector Marketing Quarterly, 37(3), 468-491.

SARRICA M., MICHELON, G.; BOBBIO A., y LIGORIO SILVIA (2014): *Employer branding in NPOs. An exploration of factors that are related to attractiveness, identification with the organisation ad promotion: the case of Emergency*. TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 21(1), 3-20.

SARSTEDT M., y SCHLODERER M. P. (2010): *Developing a measurement approach for reputation of non-profit organizations*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing 15(3), 276-299.

SCHWAIGER M. (2004): *Components and parameters of corporate reputation – an empirical study*. Schmalenbach Business Review, 56(1), 46-71.

SMITH, D. H.; SHEN, C. (1996): *Factors characterizing the most effective nonprofits managed by volunteers*. Nonprofit Management and Leadership, 6(3), 271-289.

SYSTEME INNOVACIÓN Y CONSULTORÍA (2015): *El Tercer Sector de acción social en 2015: Impacto de la crisis. Resumen ejecutivo*. Plataforma de ONG de Acción Social En <http://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/> Consultado 30/08/2016.

VILLARROYA, A. A. (2008). *Articulación del tercer sector en España*, Revista española del tercer sector, 10, 107-132.

VLASSOPOULOS M. (2009): *Quality, reputation and the choice of organizational form*. Journal of Economic Behavior & Organization, 71(2), 515-527.

WILLEMS, J.; JEGERS, M. y FAULK, L. (2016). *Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector*. Public Performance & Management Review, 2, 454-475.

<http://ong.consumer.es/conclusiones/> Eroski Consumer. Consultado 30/08/2016.

<http://ranking-empresas.eleconomista.es/GREENPEACE-ESPANA.htm>

Eleconomista.es Consultado 03/09/2016

<http://www.cruzroja.es/principal/web/cruz-roja/inicio> Cruz Roja Española. Consultado 30/08/2016.

<http://www.fundaciones.es/es/que-es-fundaciones-es> Asociación Española de Fundaciones (AEF). Consultado 30/08/2016.

<http://www.greenpeace.org/espana/es/> Greenpeace España. Consultado 30/08/2016.

<http://www.interior.gob.es/web/archivos-y-documentacion/asociaciones-de-ambito-nacional1> Ministerio del Interior, Anuario y Estadísticas. Consultado 20/08/2016.

<http://www.merco.info/es/> Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) Consultado 02/08/2016.

<https://www.reputationinstitute.com/> Reputation Institute. Consultado 02/08/2016.

<https://www.surveygizmo.com/> SurveyGizmo Consultado 20/09/2016.

<https://www.UNICEF.es/> UNICEF – Comité Español. Consultado 30/08/2016.