



**Universidad**  
Zaragoza

# TRABAJO FIN DE GRADO

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO MEDIO PARA MEJORAR LA IMAGEN ORGANIZACIONAL Una aplicación al Tercer Sector

Autora:

**Irene Alcaine Saenz**

Director:

**José Miguel Pina Pérez**

Facultad de Economía y Empresa  
Año 2014

## INFORMACIÓN

Autora	Irene Alcaine Saenz
Director	José Miguel Pina Pérez
Título del trabajo	La responsabilidad social como medio para mejorar la imagen organizacional: Una aplicación al Tercer Sector
Modalidad	Trabajo académico
Titulación a la que está vinculado	Administración y dirección de empresas

## **RESUMEN**

Este trabajo de fin de grado pretende analizar la incidencia que tiene la responsabilidad social –conjunto de obligaciones y compromisos de una determinada entidad con sus partes interesadas– en la imagen de una organización –estructura mental que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la entidad–. El objeto de estudio se ha situado en una entidad del Tercer Sector – sector de carácter privado, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales– como es la Fundación Federico Ozanam. La investigación se ha realizado mediante un análisis estadístico con el fin de examinar las relaciones lineales que se presentan entre variables obtenidas en un cuestionario a los usuarios de la Fundación. La conclusión principal es que existe una relación positiva entre responsabilidad social e imagen, es decir, que las acciones socialmente responsables mejoran la percepción que los usuarios tienen de una organización. Aunque el estudio empírico realizado presenta limitaciones en cuanto al tamaño muestral, este proyecto puede abrir puertas a futuras investigaciones sobre el tema.

*Palabras clave: marketing, imagen organizacional, responsabilidad social, Tercer Sector, Fundación Federico Ozanam.*

## **ABSTRACT**

This final project work aims to analyze the incidence having the social responsibility – obligations and commitments of a given entity with its stakeholders– and the organizational image –structure of an organization in the mind of the public as a result of processing all form information relating to the entity–. The object of study is an entity located in the Third Sector –private sector, with different purposes and humanitarian and social objectives– such as the Federico Ozanam Foundation. This investigation was performed using a statistical analysis to examine the lineal relations that exist between variables obtained in a questionnaire to members of the Foundation. The main conclusion is that there is a positive relationship between social responsibility and image, that is, that socially responsible actions enhance the perception that users have of an organization. Although the empirical study has limitations in terms of sample size, this project can open doors to future research on the subject.

*Keywords: marketing, organizational image, social responsibility, Third Sector, Federico Ozanam Foundation.*

# ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Fundamentos teóricos .....	3
2.1. Responsabilidad social.....	3
2.2. Imagen organizacional .....	7
3. Contexto del estudio y objetivos .....	9
3.1. El Tercer Sector .....	9
3.2. Objetivos de estudio.....	14
4. Estudio empírico del Tercer Sector .....	16
4.1. Metodología.....	16
4.2. Descripción de la muestra.....	20
4.3. Análisis de resultados .....	22
5. Conclusiones.....	30
Bibliografía.....	33
Anexos.....	36

# 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, es de primordial importancia la imagen organizacional y la creación de una marca notoria. A los consumidores ya no solo les interesa comprar cualquier tipo de producto a cualquier precio, sino adquirir productos a una empresa bien posicionada gracias a marcas que capten su atención y les ofrezcan valor. Ya en 1986, Ries decía:

«El posicionamiento es lo que hace a la mente del consumidor potencial. Es decir, se posiciona el producto en la mente del consumidor potencial» (Ries, 1986)

En esta sociedad actual, con gran multitud de marcas, se requiere que los directivos intenten diferenciar su organización de las demás; para ello, todo lo que sea apreciado y valorado por la propia sociedad puede constituir un elemento de valor añadido. Este es el caso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que, día a día y en un camino sin retorno, se convierte en un aspecto que debe integrarse en los valores de la empresa y que acabará configurando la imagen de sus marcas (Casaldaliga y Conde, 2012).

«Parece claramente aceptado que la visión clásica de los objetivos de la empresa, reducida a la maximización de los beneficios, ha dejado de ser válida. Se ha extendido a todos los niveles la convicción de que una economía globalizada, en un contexto político y jurídico compartimentado y no estable, obliga a una actitud proactiva en la asunción de responsabilidades por parte de las empresas»  
(Libro blanco de RSC, 2006)

Una imagen organizacional favorable es un activo valioso en marketing (Dowling, 1993) y, por tanto, de la empresa. En tiempos de crisis, una buena imagen en materia de responsabilidad social conseguirá mejorar la buena voluntad de la sociedad hacia la empresa (Dean, 2004). Si la imagen es un tema de preocupación y vital importancia en una empresa lucrativa, mayor aún es la exigencia para las organizaciones no lucrativas. Sin embargo, pocos son los estudios que se dediquen a tratar estos temas en organizaciones no gubernamentales (ONG); esto promueve esta nueva línea de trabajo: ¿La responsabilidad social influye en la imagen que tienen los usuarios sobre una organización?

Puede considerarse un trabajo innovador ya que pocos son los estudios que analicen la imagen y la responsabilidad social en este tipo de entidades; por su organización y fin particular, puede tener aspectos que difieren del análisis de las empresas y las administraciones. Además, puede ayudar estratégicamente para que las organizaciones del Tercer Sector mejoren su imagen social. Sobre la base de los resultados de esta investigación se pueden extraer una serie de implicaciones académicas, permitiendo averiguar los aspectos de responsabilidad que pueden mejorar esa imagen social.

El estudio empírico realizado interesa particularmente a la Fundación objeto de investigación, la cual está trabajando actualmente en el proyecto Casco Histórico Socialmente Responsable cuyo objetivo final es que el Casco Histórico se reconozca y se muestre como un Territorio Socialmente Responsable. Para conseguir esto, el primer paso es proyectar una imagen responsable de la organización.

Para que todos los conceptos que se incluyen en este trabajo estén bien entendidos, se ha considerado importante incluir dos capítulos iniciales que explican los conceptos relevantes como son, fundamentalmente: responsabilidad social, imagen organizacional y Tercer Sector, haciendo a continuación un breve repaso sobre el comportamiento de las empresas y los consumidores en el proceso de compra-venta desde el inicio del concepto de marketing hasta la actualidad: en la Revolución industrial únicamente se compraban productos que estaban disponibles; actualmente las empresas tienen que crear una marca e imagen propia para atraer a los clientes, “que no vienen solos”. Se introducirá, además, el concepto de marketing utilizado por las entidades del Tercer Sector y después, en esta misma parte, se contextualizarán los objetivos del trabajo y se explicarán otros estudios al respecto que pueden dar una idea de lo que se va a llevar a cabo en esta investigación.

El estudio se ha elaborado combinando diferentes acciones para recopilar la información: en primer lugar, una revisión bibliográfica y, posteriormente, el trabajo de campo incluyendo encuestas a usuarios de una Fundación de Zaragoza y entrevistas cualitativas a responsables de la misma. La investigación se ha llevado a cabo en la Fundación Federico Ozanam, para tratar de estudiar si la imagen y la responsabilidad están bien valoradas y tienen una correlación positiva, mediante un análisis realizado con el programa informático SPSS. En el capítulo cuatro se describe este trabajo empírico, mientras que en el capítulo final se exponen las principales conclusiones obtenidas.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para que este trabajo de fin de grado pueda entenderse de manera correcta, se ha considerado importante incluir este apartado para definir y contextualizar los aspectos de responsabilidad social e imagen organizacional de forma general, para poder medir después, de forma más precisa, la posible relación entre estos dos conceptos.

### 2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL

El concepto de responsabilidad social no es de reciente creación; ya en la primera parte del siglo veinte, Howard R. Bowen sugirió que las empresas deberían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones. Desde entonces puede observarse que la responsabilidad social ha pasado por varias etapas: filosófica (años sesenta), gestión empresarial (años setenta) y una tercera etapa en los años ochenta en la que se integra el discurso socialmente responsable a la dirección estratégica a través de la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, concepto que puede entenderse como grupos de personas o individuos afectados de una u otra forma por la existencia o acción de las organizaciones y con algún interés legítimo sobre las mismas (AECA, 2014). A partir de los noventa ya no se considera a la responsabilidad social empresarial como un fenómeno aislado dentro de la empresa sino que atraviesa transversalmente a las diferentes áreas de la organización. En 1996, Peter Drucker complementa este punto de vista afirmando que: *“cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que se relacione con la entidad. Eso es responsabilidad social”*.

La responsabilidad social encuentra su origen en la realización de acciones filantrópicas por parte de las empresas, que, en numerosas ocasiones, anticiparon políticas sociales que luego se convertirían en normas de obligado cumplimiento (seguro de desempleo, vacaciones pagadas, limitación de jornada, becas para estudios, etc.). Con el tiempo, la responsabilidad ha sido considerada como un nicho de mercado más desde el que aumentar la cifra de negocio, llegando allí donde no llegaba el Estado de Bienestar, pero también se ha diluido a favor de un modelo puramente accionario, para volver a **resurgir como una poderosa herramienta de marketing y de mejora de la reputación empresarial** (CEOE CEPYME Cantabria, 2011).

«La responsabilidad social es la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento **social, económico y ambiental** con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido» (Solidaridad Internacional Andalucía, 2008).

Es importante destacar que la responsabilidad social no es un estadio de excelencia que se alcanza, sino un ejercicio permanente. La gestión ética y socialmente responsable constituye una respuesta de las entidades a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad, entendida esta última en su triple vertiente: económica, ambiental y social (Forética, 2008). Además, cualquier tipo de organización debe tener un compromiso con sus grupos de interés.

«La Responsabilidad Social se refiere al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, de una determinada organización con sus **partes interesadas**» (Observatorio del tercer sector de Bizkaia, 2012a).

La responsabilidad social es considerada, por distintos actores, como una herramienta para generar cambios sociales e incidir en el marco normativo y en los comportamientos del resto de actores. Lo que ha llevado a distinguir dos dimensiones o planos de la responsabilidad social, distintos pero interrelacionados: dimensión externa y dimensión interna.

- ✓ **Dimensión interna**, relacionada fundamentalmente con el gobierno y la gestión de la organización, así como con los compromisos y obligaciones con las partes interesadas internas (personas voluntarias, incluidas las socias, y, en su caso, remuneradas).
- ✓ **Dimensión externa**, que tiene que ver con la actividad de la organización y el modo en que gestiona sus obligaciones, compromisos y relaciones con las partes interesadas externas (los destinatarios, administraciones públicas o sociedad, entre otras).

En ambos planos se busca mejorar, o asegurar la eficacia (reducir los riesgos e impactos negativos y ampliar los positivos) y guardar, al mismo tiempo, la coherencia con la misión, objetivos y valores de la organización.

Para el estudio de responsabilidad social resulta interesante tener en cuenta los marcos de referencia sobre los que se sustenta la aplicación de la responsabilidad social en una organización: las obligaciones que plantea el marco legal (marco normativo), así como los diferentes modelos y estándares existentes relacionados con la responsabilidad social. Así, aquí se definen varios de los organismos o guías que tratan este tema y los elementos que se consideran para su evaluación (véase la Tabla 2.1)

- Forética: Es la asociación de empresas y profesionales de la RSC líder en España que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de herramientas útiles. La SGE 21 de Forética es la primera norma española que establece los requisitos que se deben cumplir para integrar la responsabilidad social en la estrategia y gestión de las organizaciones.
- Global Reporting Initiative (GRI): Es una organización líder en el campo de la sostenibilidad que promueve el uso de las memorias de sostenibilidad como una manera para que las organizaciones sean más sostenibles y contribuyan al desarrollo sostenible. La última versión es la Guía GRI G4.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA): Es la única institución profesional española emisora de Principios y Normas de Contabilidad generalmente aceptados y de estudios sobre buenas prácticas en gestión empresarial. Su misión es mejorar el nivel de competencia de los profesionales de la empresa, con el convencimiento de que un buen profesional garantiza el desarrollo de las organizaciones y el progreso de la sociedad.
- Libro Verde (Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas) de la Comisión Europea: Supuso el apoyo institucional definitivo para promover la calidad y la coherencia de las prácticas de responsabilidad social, y el verdadero inicio del debate sobre cómo la Unión Europea podría fomentar la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional.

Tabla 2.1 Algunas guías de referencia sobre RSC para empresas

<p><b>Evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones (Forética/SGE 21/ Versión 2008)</b></p>	<p>Alta dirección            Clientes            Proveedores            Personas que integran la organización            Entorno social            Entorno medio ambiental            Inversores            Competencia            Administraciones públicas</p>
<p><b>Global Reporting Initiative (GRI G4)</b></p>	<p>Economía            Medioambiente            Desempeño social                Prácticas laborales y trabajo digno                Derechos humanos                Sociedad                Responsabilidad sobre productos</p>
<p><b>Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa (AECA)</b></p>	<p>Grupos de interés internos                Empleados                Accionistas o propietarios            Grupos de interés externos                Clientes                Proveedores                Competidores                Agentes sociales                Administración Pública                Comunidad local                Sociedad y público en general                Medio ambiente y generaciones futuras</p>
<p><b>Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (Libro verde)</b></p>	<p>Dimensión interna:                Gestión de los recursos humanos                Salud y seguridad en el lugar de trabajo                Adaptación al cambio                Gestión del impacto ambiental de los recursos naturales            Dimensión externa:                Comunidades locales                Socios comerciales, proveedores y consumidores</p>

## 2.2. IMAGEN ORGANIZACIONAL

En la literatura previa pueden encontrarse como sinónimos los conceptos de imagen corporativa e imagen organizacional. En este documento se utilizará “imagen organizacional” debido al tipo de entidad en el que se realiza el estudio.

La gestión de la imagen organizacional no es algo novedoso y se remonta a final del siglo XIX; para ese entonces se basaba en cuatro pilares: el capital, la organización, la producción y los procesos. Pronto se vio que estos cuatro pilares no tenían valor estratégico para diferenciar una empresa de las demás. Así, AEG (Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft, Compañía General de Electricidad) fue la primera empresa de la historia, en 1908, en intentar tener identidad organizacional tal y como la entendemos hoy en día, es decir: un conjunto de elementos de comunicación unificados que representan el alma de la entidad; Peter Bahrens y Otto Neurath fueron responsables de diseñar todas las formas de expresión de la compañía: productos, publicidad, papelería y hasta la arquitectura de los edificios.

«La imagen organizacional puede definirse como: la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la misma» (Capriotti Peri, 2013)

Gray (1998) delimita los principales componentes de la imagen corporativa, que pueden aplicarse a cualquier tipo de organización: La formación de la imagen en una entidad tiene como punto de inicio a la *identidad organizacional*. Esta información es transmitida a las audiencias de interés a través de los diferentes medios de comunicación social constituyéndose la *comunicación organizacional* y dándose lugar a un nexo entre la identidad de una entidad y el desarrollo de la *imagen organizacional* y la *reputación organizacional*. Asimismo, este modelo incorpora la posibilidad de generar una *ventaja organizacional* a través de la gestión de la imagen. Las definiciones de los anteriores conceptos son las siguientes:

- ✓ *Identidad organizacional*: conjunto de estrategias, filosofías, cultura y diseño organizacional de la entidad y que es real y única para cada una.
- ✓ *Comunicación organizacional*: agregado de mensajes por vías formales e informales que la organización da a conocer.
- ✓ *Imagen organizacional*: imagen mental inmediata que tiene el público al escuchar el nombre de la compañía o al ver su logo.
- ✓ *Reputación organizacional*: juicio que emite el público acerca de la entidad.

Figura 2.1. Formación de la imagen de una entidad según Gray



Típicamente, una imagen organizacional se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree un recuerdo en su mente, genere riqueza de marca y facilite así las ventas del producto. Sin embargo, la imagen de una organización no es creada solamente por la compañía; hay otros factores que contribuyen a crear una imagen como podrían ser los medios de comunicación, los periodistas, los sindicatos, las organizaciones medioambientales y las ONG. Es por esto que crear una buena imagen y, sobre todo, una imagen real de la compañía es importante; cualquier controversia entre lo que la compañía quiere proyectar al público y lo que realmente hace para proyectarlo puede ser un fracaso para la empresa. Es decir, **la imagen de una entidad está formada por lo que es, lo que hace, y lo que dice.**

El estudio de la imagen organizacional es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización, del análisis del proceso de adquisición de conocimientos realizados por parte de los individuos acerca de la entidad (Brown y Dacin, 1997). Ese conocimiento de una organización es un conocimiento espontáneo, fruto de experimentar la presencia de la organización como un objeto más en el devenir diario. Según Capriotti (2013), la imagen de una organización sería una estructura mental cognitiva que se forma por medio de sucesivas experiencias de las personas con la organización. Las personas describimos a las organizaciones por medio de atributos o características, que son un conjunto de creencias sobre una organización<sup>1</sup>. A su vez, cada atributo estaría formado por evidencias y suposiciones.

---

<sup>1</sup> Entendiendo el término creencia como estructura mental que no tiene porque basarse en conocimientos reales sino que está formada que conocimientos que el individuo cree que son correctas.

### 3. CONTEXTO DEL ESTUDIO Y OBJETIVOS

Los términos de responsabilidad social e imagen organizacional se van a aplicar a un sector particular denominado “Tercer Sector”; por eso, a continuación se presenta una descripción del mismo y se profundizará en mayor medida sobre los objetivos del estudio.

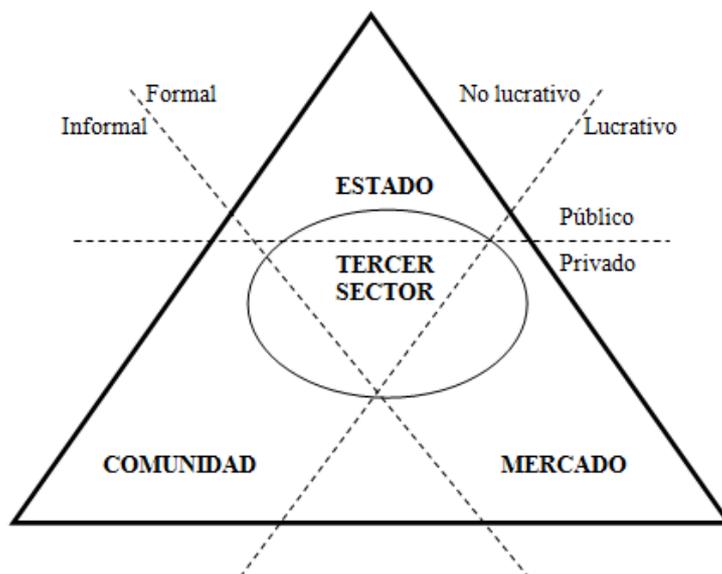
#### 3.1. EL TERCER SECTOR

Podemos hablar de la coexistencia de tres sectores: público -la actividad está regulada por administraciones-, privado -constituido por actividades del mercado que tienen como fin la búsqueda de beneficios-, y el denominado “Tercer Sector” -de carácter privado, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos y organismos internacionales.

##### 3.1.1. Radiografía del Tercer Sector

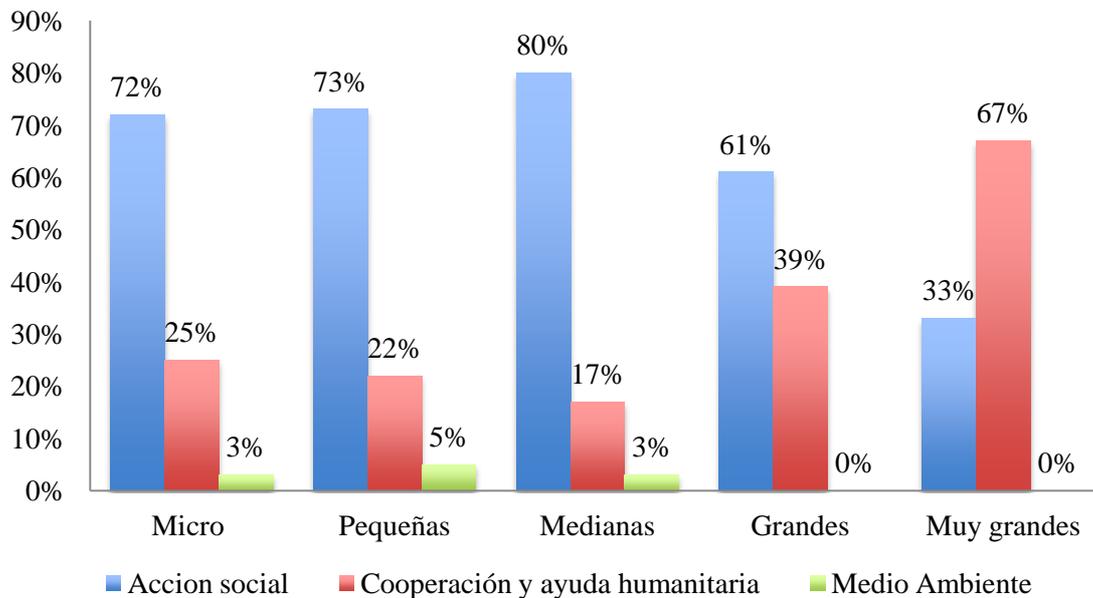
El Tercer Sector puede clasificarse siguiendo el esquema elaborado por Pestoff (Figura 3.1), en el que pueden distinguirse cuatro sectores: Estado, Mercado, Comunidad y Tercer Sector; éste último es formal, privado y no lucrativo. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas, y al conjunto del sector se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social.

*Figura 3.1. El Tercer Sector en la figura del bienestar*



Dentro del Tercer Sector se encuentran: entidades de acción social, entidades de cooperación y ayuda humanitaria y entidades dedicadas a preservar el medioambiente, según el documento *Las ONG ante la crisis de la Fundación Lealtad*.

*Gráfico 3.1. Ámbito de actuación de las entidades del Tercer Sector*



Este trabajo va a desarrollarse dentro del ámbito del Tercer Sector de Acción Social (TSAS). El TSAS está 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 grupos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar (Plataforma del Tercer Sector, 2012). En el origen de las entidades del TSAS se encuentra siempre la voluntad de un colectivo de personas de responder, de manera organizada y solidaria, a necesidades concretas relacionadas con la inclusión social de personas, familias, grupos y comunidades, afectadas por situaciones de exclusión, desprotección, dependencia o riesgo (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2012b).

### 3.1.2. La actividad de marketing en el Tercer Sector

Desde que el hombre existe se han producido numerosas relaciones de intercambio; desde las más simples, como el trueque, hasta las más complejas de hoy en día. Pero al mismo tiempo que evolucionaban estas relaciones, el término marketing también ha hecho. Como puede verse en la Tabla 3.1., se distinguen cuatro etapas en su evolución: orientación a la producción, al producto, a las ventas y al marketing.

*Tabla 3.1. Evolución del concepto de marketing*

<b>AMA (1960)</b>	Es el resultado de la actividad empresarial que origina el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario.
<b>Staton (1964)</b>	Un sistema total de actividades empresariales e íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades de clientes actuales y potenciales.
<b>Kotler (1972)</b>	Es una actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio.
<b>AMA (19855)</b>	Es el proceso de planificación y ejecución de una concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de productos y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos organizacionales e individuales.
<b>Grönroos (1990)</b>	Marketing es establecer, mantener y aumentar las relaciones con los clientes y otros socios, para conseguir un beneficio, de manera que los objetivos por las partes implicadas confluyan. Esto se consigue mediante el mutuo intercambio y cumplimiento de promesas.
<b>AMA (2004)</b>	Una función organizacional y un conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes y para la dirección de las relaciones con los mismos de manera que beneficie a la organización y a sus stakeholders.
<b>Kotler, Amstrong, Cámara y Cruz (2004)</b>	Proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

Desde la Revolución Industrial hasta principios del siglo XX, las empresas mostraron una clara orientación a la producción: todo lo que se producía era consumido de inmediato y no era necesario comercializar para vender. A partir de la segunda mitad del siglo XX, la capacidad de compra se redujo y los esfuerzos se orientaron a mejorar la calidad, el desempeño, la variedad y las características de los productos para poder atraer de manera más rápida a los clientes. Los deseos y necesidades de los potenciales consumidores empezaban a conducir todo el proceso. Estos comportamientos del consumidor fueron estudiados, especialmente en Harvard, llegando a la conclusión de que las compras crecerían si aumentaban las labores de venta y promoción de los productos. Así, el concepto que dio origen al marketing (1950, Harvard, *Teodore Levitt*), fue el de orientar los productos al grupo de compradores que los iba a consumir. Junto con ello, se dirigieron los esfuerzos de promoción al gran público por medio de los medios masivos que comenzaron a aparecer (cine, radio, televisión). La globalización también ha sido importante en este campo, ya que la expansión internacional abre los esfuerzos del marketing a un mayor número de consumidores con necesidades, deseos y culturas diferentes; siendo necesaria una mayor segmentación. Pero también han sido mayores las oportunidades de promoción gracias a la evolución tecnológica y la aparición de Internet y todas sus posibilidades.

La evolución descrita del concepto de marketing se aplicaba únicamente al campo empresarial pero **desde la década de los sesenta se tomaron en cuenta también organizaciones distintas de las empresas, como las entidades públicas y las instituciones sin ánimo de lucro**. Puede verse en la última definición de la Tabla 3.1 que se incorpora el término *proceso social*.

A finales de los años ochenta y principios de los noventa, Philip Kotler y otros autores, prestaron especial atención al enfoque de marketing que deberían tener las empresas no lucrativas<sup>2</sup> y del sector público, de manera que pudieran alcanzar más eficaz y eficientemente sus objetivos, tanto estratégicos como generales. Esto dio origen a un nuevo término en el marketing que es: **marketing social** (Vázquez, 2006).

---

<sup>2</sup> *Marketing de instituciones no lucrativas*. Abarca las actividades de intercambio de todas las instituciones sin ánimo de lucro aunque, con criterios más restrictivos, se reserva esta denominación para las instituciones no lucrativas de carácter privado u organizaciones no gubernamentales (Vázquez, 2006).

El marketing social es el diseño, ejecución y control de los programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social y que conllevan consideraciones sobre producto, servicio, distribución, comunicación e investigación de mercados (Aguirre García, 2000). No hay que confundir marketing social con marketing social corporativo, ya que éste último se enmarca en lo que se ha venido a denominar “acción social empresarial”; actividad en la dedicación de recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de interés social que se desarrollan en el entorno de la empresa, mediante la colaboración con organizaciones sociales no lucrativas (Vázquez, 2006). El marketing social es sólo una parte del marketing que realizan las organizaciones no empresariales, se limita al estímulo y apoyo de causas sociales y no incluye la totalidad de acciones llevadas a cabo por estas organizaciones (Vázquez, 2006).

Los procesos de comunicación de las entidades del Tercer Sector se desarrollan como medio para la sensibilización de la opinión pública para la educación al desarrollo (marketing social) y para la obtención de recursos (campañas de desarrollo de fondos). La gestión de la identidad organizacional se convierte en un factor fundamental para captar donantes y voluntarios, así como fidelizarlos (Peris, 2000). Además, la creación de una imagen propia en las entidades sociales puede ayudar a cumplir buenos objetivos de marketing. Una imagen de marca conocida y de confianza puede hacer que sea más probable que un ciudadano participe en uno de sus programas. Puede que incluso persuada a otros individuos para cumplir las directrices y leyes (Kotler, 2008). Pero para el consumidor actual ya no es suficiente el desarrollo de programas de acción social porque si después, en su quehacer diario, no mantiene un comportamiento socialmente responsable, con cualquier denuncia sobre la vulneración de los derechos fundamentales o accidente medioambiental, su reputación caerá en picado (Casaldaliga y Conde, 2012).

### 3.2. OBJETIVOS DE ESTUDIO

Este trabajo se encuentra motivado ante la importancia que va adquiriendo el marketing y la gestión de la imagen en el sector no lucrativo y está basado en que la medida del buen resultado de una ONG tiene que evaluarse en función de la óptima satisfacción de las necesidades de los usuarios y de los donantes. Este trabajo se centrará en el punto de vista de los beneficiarios de los proyectos que desarrollan estas entidades, transmitiendo la idea que Capriotti señala en 2013: la comunicación de las entidades con sus públicos deja de ser solamente los mensajes simbólicos para incluir un nuevo elemento, la propia conducta de la entidad. De esta manera, todo lo que ésta hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad. Los comportamientos socialmente responsables condicionan esta conducta de la empresa.

Sin embargo, Patricia Núñez de Gray, en 2002, publicó un artículo sobre la imagen organizacional de las ONG en el que cita *“las ONG como marca siempre va a tener connotaciones positivas, se le admira, etc... pero individualmente genera desconfianza”*. Ese será uno de los objetivos a averiguar con este trabajo: ¿Las entidades del Tercer Sector, individualmente, son valoradas positivamente?

El objetivo general de este trabajo de investigación es estudiar las posibles relaciones entre la responsabilidad social y la imagen organizacional, así como su posible influencia. Como objetivos específicos, se pretende:

1. Aplicar un método de medición de la imagen organizacional a entidades del Tercer Sector.
2. Diagnosticar las diferencias entre empresas lucrativas y del Tercer Sector en materia de responsabilidad social e imagen.
3. Descubrir la posible relación entre ambos conceptos a nivel general.
4. Identificar los aspectos concretos de responsabilidad social con mayor influencia en la imagen.
5. Averiguar si las entidades del Tercer Sector, individualmente, son valoradas positivamente.

Para dar respuesta a estos objetivos se han llevado a cabo dos entrevistas con responsables de una Fundación de Zaragoza y se ha realizado un cuestionario a los usuarios de la misma, para posteriormente analizar los resultados. Algunos aspectos objeto de estudio en este cuestionario están relacionados con la parte espontánea y emocional de la imagen, la identidad visual y la reputación; en relación a la responsabilidad social se ha buscado la opinión de los usuarios en cuanto a transparencia y cumplimiento de responsabilidad con la sociedad, el entorno y las necesidades del beneficiario o usuario.

Debido a las restricciones presentadas en la elaboración del estudio de trabajo, esta investigación se ha centrado en la Fundación Federico Ozanam, una entidad que se incluye dentro del Tercer Sector de Acción Social.

## 4. ESTUDIO EMPÍRICO DEL TERCER SECTOR

### 4.1. METODOLOGÍA

En este apartado se va a exponer la metodología utilizada, la cual se ha estructurado en las fases que muestra la Tabla 4.1 Las fases uno y dos ya han sido presentadas en apartados anteriores, por tanto, a partir de ahora, nos centraremos en la selección de la entidad, el trabajo cualitativo y el análisis del cuestionario planteado.

*Tabla 4.1. Fases del proyecto de investigación*

<b>FASE 1</b>	Revisión de literatura previa
<b>FASE 2</b>	Fijación de objetivos
<b>FASE 3</b>	Selección de entidades
<b>FASE 4</b>	Entrevistas a responsables de calidad y comunicación
<b>FASE 5</b>	Diseño de la encuesta
<b>FASE 6</b>	Trabajo de campo
<b>FASE 7</b>	Análisis de la información

#### *4.1.1. Selección de la entidad*

Dado que las fundaciones contactadas para realizar el estudio no contestaron, este se ha limitado a la Fundación Federico Ozanam, una fundación de referencia en Zaragoza. Es una entidad privada independiente de carácter social, constituida sin ánimo de lucro, que tiene por objeto la asistencia a personas en situación de exclusión, el apoyo a la tercera edad y la promoción e inserción social de las personas desatendidas económica y socialmente. Como entidad de carácter social, interviene para la transformación de la sociedad, centrandose su atención y desarrollando diversos proyectos en: Infancia y Familia, Colectivos vulnerables, Dinamización comunitaria, Formación y empleo, Vivienda y Personas mayores.

La Fundación Federico Ozanam es una de las organizaciones no gubernamentales analizadas por la Fundación Lealtad; el logotipo de la Figura 4.1 es de uso exclusivo para las ONG analizadas por esta Fundación y está presente en las memorias o páginas web de las entidades analizadas. Tiene como objetivo reforzar la confianza de los donantes en las ONG y mostrar su compromiso con la transparencia: el logotipo contribuye a promover la donación responsable, que consiste en informarse para donar antes de realizar la donación y posteriormente para comprobar el trabajo de la entidad y el impacto de la donación.

*Figura 4.1. Logotipo ONG analizada por Fundación Lealtad*



*Fuente: [www.funadcciónlealtad.org](http://www.funadcciónlealtad.org)*

#### *4.1.2. Entrevistas a responsables de la Fundación Federico Ozanam*

Para conocer mejor cómo funciona la entidad y a qué tipo de público se dirige, se realizaron entrevistas a las responsables de calidad –en temas de responsabilidad social – y comunicación –en relación a la imagen–. La transcripción de las entrevistas puede encontrarse en los Anexos I y II y las principales conclusiones fueron que: no existe gran diferencia entre una empresa lucrativa y una empresa sin ánimo de lucro en estrategias de imagen o de responsabilidad social –aunque en la fundación no se trabaja ese tema como tal, sino que se trabaja con un método de mejora continua que revierte en hacer actuaciones de responsabilidad social–, que pueden estudiarse casi de la misma manera solo que los objetivos de estas entidades son distintos. El objetivo principal no es atraer financiadores ni captar más usuarios, es tener una base social más sólida, mejorar los servicios y, por supuesto, el de tener una imagen.

«Si lo estamos haciendo bien, ¿Porqué no demostrar de alguna manera que lo estamos haciendo bien?» (Responsable de calidad de la Fundación Federico Ozanam, 2014).

#### 4.1.3. Diseño del cuestionario

Después de la fase cualitativa de la investigación, se diseñó un cuestionario (disponible en el Anexo III) de seis preguntas que pretendía recopilar información acerca de diversos temas.

En relación a la responsabilidad social se preguntó a los usuarios sobre:

- ✓ Transparencia (y su efectividad, conocimiento de otras áreas)
- ✓ Responsabilidad con la sociedad
- ✓ Responsabilidad con el entorno
- ✓ Responsabilidad con las necesidades del beneficiario o usuario

Y se hizo un análisis un poco más exhaustivo de imagen, con preguntas de:

- ✓ Imagen espontanea (recuerdo de la organización sin sugerir respuestas)
- ✓ Identidad visual: logotipo y eslogan
- ✓ Imagen emocional (sentimiento que provoca la organización)
- ✓ Reputación

Por último, también se preguntó por la satisfacción general, la participación previa en proyectos de la organización y el perfil sociodemográfico a efectos de clasificación.

Algunas preguntas del cuestionario se diseñaron para cuantificar las actitudes del individuo. En concreto, las variables métricas (consultar Tabla 4.3) se formularon con siete niveles de respuesta según la *escala Likert*, como la que aparece en la Tabla 4.2.:

*Tabla 4.2. Escala del cuestionario*

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
---	---	---	--------------------------------------	--	--	--

Antes de empezar con la explicación de la muestra y el análisis, vemos en la Tabla 4.3 las variables que se han utilizado en el estudio y, posteriormente (Tabla 4.4), las afirmaciones del cuestionario junto con la nomenclatura que se usará en los gráficos y tablas que siguen. Para medir la imagen se utilizaron las variables: ‘simpatía’, ‘confianza’, ‘apariencia’, ‘personal’ y ‘reputación’; para la responsabilidad social: ‘actividades’, ‘resp. social’, ‘entorno’ y ‘necesidades’.

Tabla 4.3. Variables

<b>Variables</b>	<b>Tipo</b>
<b>Atributos</b>	Abierta
<b>Logo</b>	No métrica
<b>Eslogan</b>	No métrica
<b>Participación</b>	No métrica
<b>Satisfacción</b>	Métrica
<b>Actividades</b>	Métrica
<b>Resp. Social</b>	Métrica
<b>Entorno</b>	Métrica
<b>Necesidades</b>	Métrica
<b>Simpatía</b>	Métrica
<b>Confianza</b>	Métrica
<b>Apariencia</b>	Métrica
<b>Personal</b>	Métrica
<b>Reputación</b>	Métrica
<b>Proyecto</b>	No métrica
<b>Estudios</b>	No métrica
<b>Sexo</b>	No métrica
<b>Edad</b>	No métrica

Tabla 4.4. Afirmaciones del cuestionario

	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>ETIQUETA</b>
<b>Responsabilidad social</b>	Conozco todas las actividades desarrolladas por la Fundación.	Actividades
	La Fundación cumple con sus responsabilidades sociales.	Resp. social
	La Fundación contribuye a la mejora del entorno	Entorno
	La Fundación está comprometida con mis necesidades.	Necesidades
<b>Imagen organizacional</b>	La Fundación me despierta simpatía.	Simpatía
	La Fundación me transmite confianza.	Confianza
	Las instalaciones tienen buena apariencia.	Apariencia
	El personal es muy profesional, disponible siempre para los usuarios.	Personal
	La Fundación tiene buena reputación.	Reputación

## 4.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La recogida de datos de esta investigación ha comportado la utilización de varias de las técnicas de investigación. Si bien la encuesta ha representado la herramienta más potente en la fase de obtención de datos, esta ha venido acompañada de la utilización de otra técnica de carácter cualitativo como es la entrevista con expertos.

*Tabla 4.5. Ficha técnica de la encuesta*

Universo	Usuarios de la Fundación Federico Ozanam
Ámbito	Zaragoza capital
Tamaño poblacional	20 usuarios
Tipo de encuesta	Personal
Tipo de muestreo	Probabilístico
Fecha de realización	Mayo del año 2014

El cuestionario se realizó personalmente a usuarios de dos proyectos desarrollados por la Fundación Federico Ozanam: Proyecto de Rehabilitación de Viviendas y Fachadas (PRVF) y Pisos de Cesión Temporal (PCTS), llevadas a cabo por el centro sociolaboral de la entidad, con mayoría de participación del primer proyecto (Tabla 4.6). En total, respondieron a la encuesta 20 usuarios.

*Tabla 4.6. Proyectos*

	<b>Porcentaje</b>
<b>Proyecto de Rehabilitación de Viviendas y Fachadas</b>	75%
<b>Pisos de Cesión Temporal</b>	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

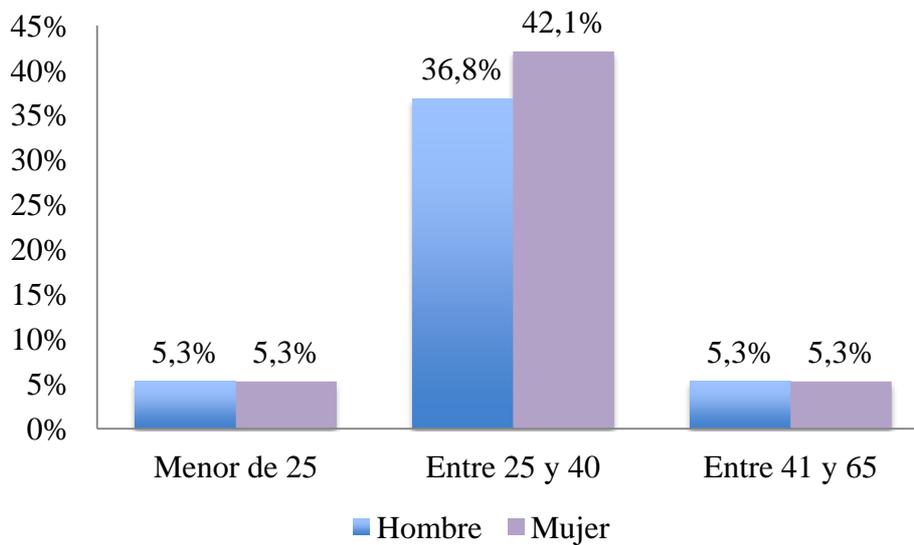
Al mismo tiempo, cabe decir que casi el 70% de los encuestados solo han participado en el proyecto que están actualmente, por lo que no tienen mucha experiencia en la Fundación. Sin embargo, la satisfacción general de los usuarios es bastante positiva (Tabla 4.7):

Tabla 4.7. Satisfacción

	Porcentaje
<b>Totalmente insatisfecho</b>	5,3%
<b>Algo satisfecho</b>	5,3%
<b>Bastante satisfecho</b>	52,6%
<b>Totalmente satisfecho</b>	36,8%
<b>Total</b>	<b>100</b>

La edad y el sexo de los encuestados se muestra a continuación (Gráfico 4.1) siendo la mayoría usuarios con edades comprendidas entre 25 y 40 años y, aunque muy equitativo, con mayoría de mujeres.

Gráfico 4.1. Edad y sexo



Puede verse en la Tabla 4.8 que el 100% de los encuestados tienen estudios inferiores a una formación profesional, estableciéndose como moda la “educación obligatoria”.

Tabla 4.8. Estudios

	Porcentaje
<b>Sin estudios</b>	5%
<b>Educación obligatoria</b>	80%
<b>Bachillerato</b>	15%
<b>Formación profesional</b>	0
<b>Universidad</b>	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### 4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.3.1. Análisis de imagen organizacional

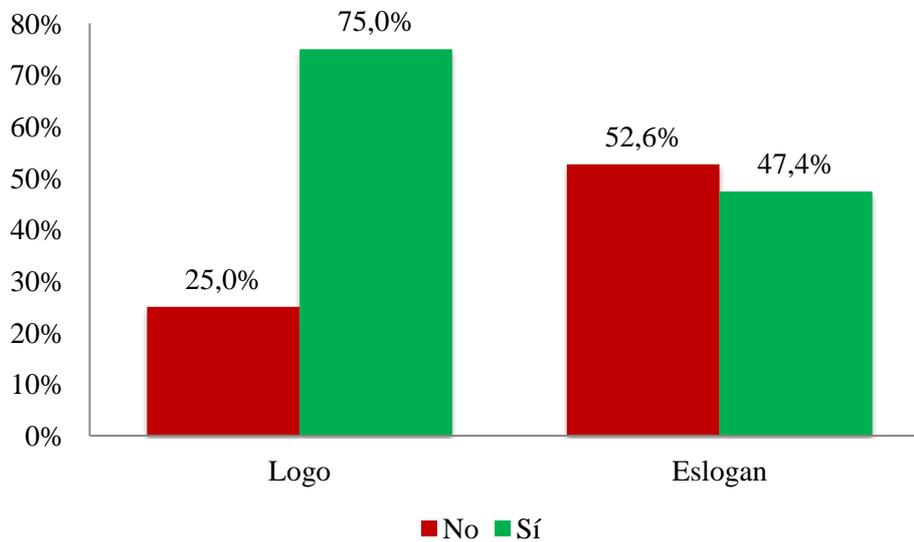
La primera pregunta era totalmente abierta, con el fin de descubrir los adjetivos que los usuarios atribuyen a la Fundación, estudiando así la **parte espontánea de la imagen**. Como pregunta abierta, los resultados han sido muy diversos aunque no todos los encuestados respondieron tres adjetivos y otros respondieron con adjetivos que no tenían que ver específicamente con la imagen de la organización. Los más frecuentes fueron *ayuda, trabajo, esperanza, formación*, entre otros... como puede observarse en la Tabla 4.9:

Tabla 4.9. Atributos

ATRIBUTO	Frecuencia	Porcentaje	ATRIBUTO	Frecuencia	Porcentaje
Ayuda	9	16,6%	Bienestar	1	1,8%
Trabajo	7	12,7%	Superación	1	1,8%
Esperanza	3	5,5%	Necesidad	1	1,8%
Formación	3	5,5%	Agradecimiento	1	1,8%
Alegría	2	3,6%	Empleo	1	1,8%
Personas	2	3,6%	Salvación	1	1,8%
Equipo	2	3,6%	Aprender	1	1,8%
Humanidad	2	3,6%	Albañilería	1	1,8%
Inserción	2	3,6%	Ladrillos	1	1,8%
Oportunidad	2	3,6%	Paleta	1	1,8%
Cemento	2	3,6%	Orgullosa	1	1,8%
Pintura	2	3,6%	Contento	1	1,8%
Positividad	1	1,8%	Trabajadora social	1	1,8%
Ilusión	1	1,8%	Salvación	1	1,8%
Apoyo	1	1,8%	<b>TOTAL</b>	<b>55/60</b>	<b>100%</b>

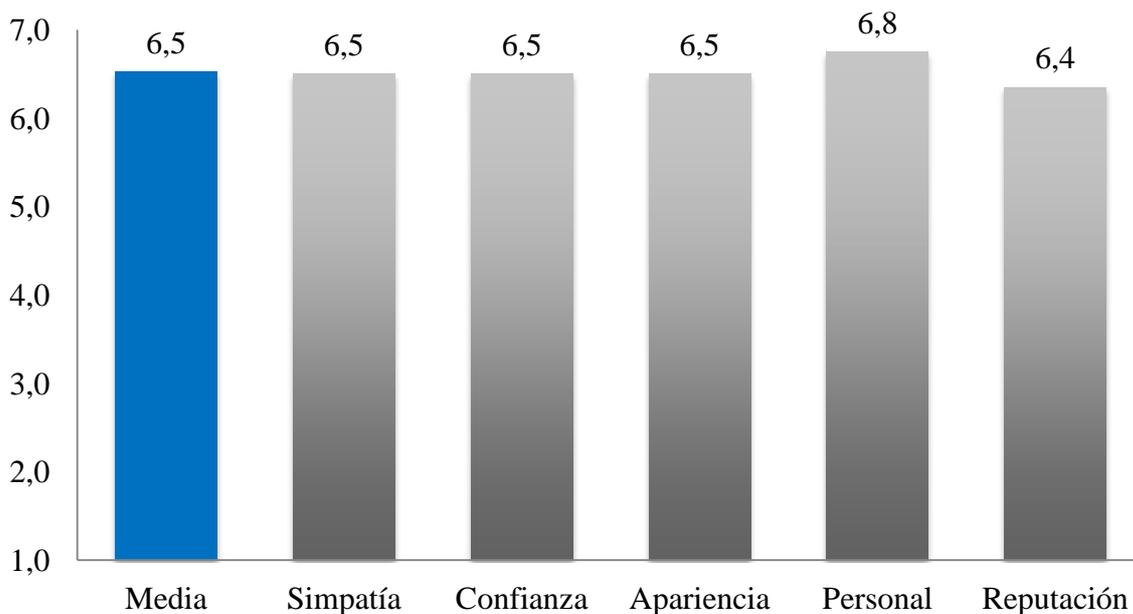
En cuanto a la **parte visual de la imagen**, podemos ver en el Gráfico 4.2 que el logo es más recordado que el eslogan, pero en general tienen un porcentaje alto de respuestas positivas.

Gráfico 4.2. Recuerdo de logo y eslogan



La puntuación media de respuestas en las afirmaciones relacionadas con la **imagen emocional** y la **reputación** de la empresa se sitúa en 6,5 como se ve en el Gráfico 4.3 La afirmación mejor valorada es “*El personal es muy profesional, disponible siempre para los usuarios*”.

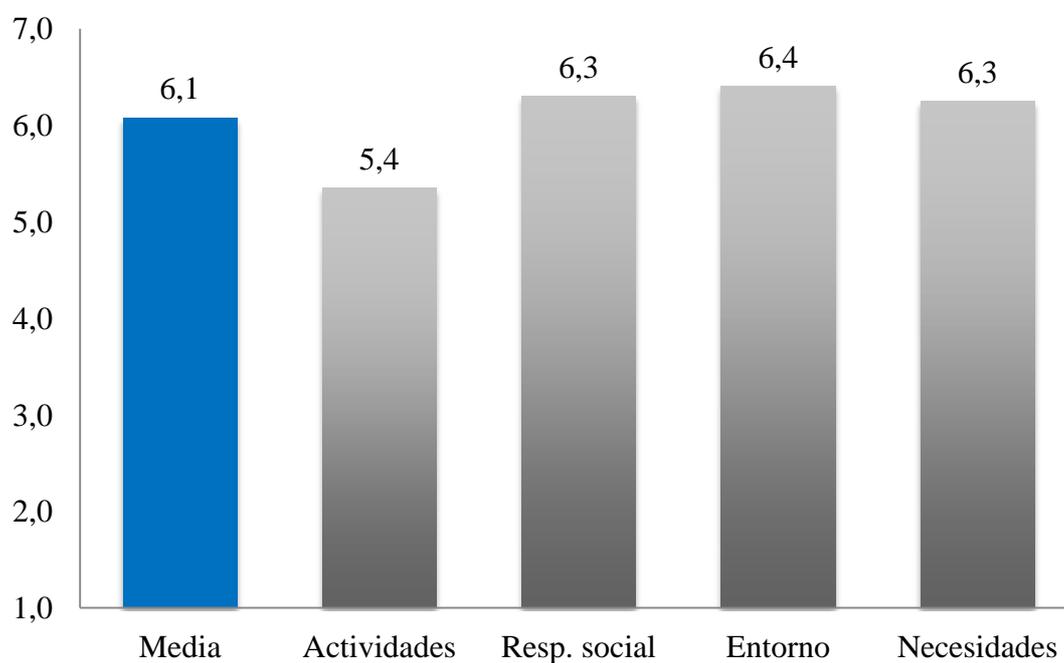
Gráfico 4.3. Imagen organizacional



#### 4.3.2. Análisis de responsabilidad social

Se ha realizado el mismo análisis para las afirmaciones de responsabilidad social. La media de respuestas se sitúa en 6,1 (Gráfico 4.4), por debajo de las que evalúan la imagen organizacional. Destaca la afirmación *Conozco todas las actividades desarrolladas por la Fundación*, obteniendo la menor puntuación de entre todas las variables planteadas en el cuestionario. Los usuarios opinan, además, que la Fundación está muy comprometida con el entorno de la entidad.

Gráfico 4.4. Responsabilidad social



#### 4.3.3. Influencia de la responsabilidad social en la imagen organizacional

La media de respuestas que se ven en los Gráficos 4.3 y 4.4 es mayor en las afirmaciones de imagen organizacional que en las de responsabilidad social; sin embargo, para medir adecuadamente la relación entre ambos aspectos, se ha estudiado también la **correlación de Pearson**: una medida de asociación lineal cuyo índice de correlación varía en el intervalo [-1,1]. Si la relación entre dos variables, aunque perfecta, no es lineal, este coeficiente no será un estadístico adecuado para medir su asociación.

Por otro parte, la **significatividad bivariada** de la relación fue analizada mediante el siguiente contraste de hipótesis:

$H_0 = \text{No existe relación entre las variables}$

$H_A = \text{Existe relación entre las variables}$

Bajo la regla de decisión: Si  $p\text{-valor} \leq 0,1$  se rechaza  $H_0$

Además, se establecen diferentes niveles de significación según el p-valor obtenido:

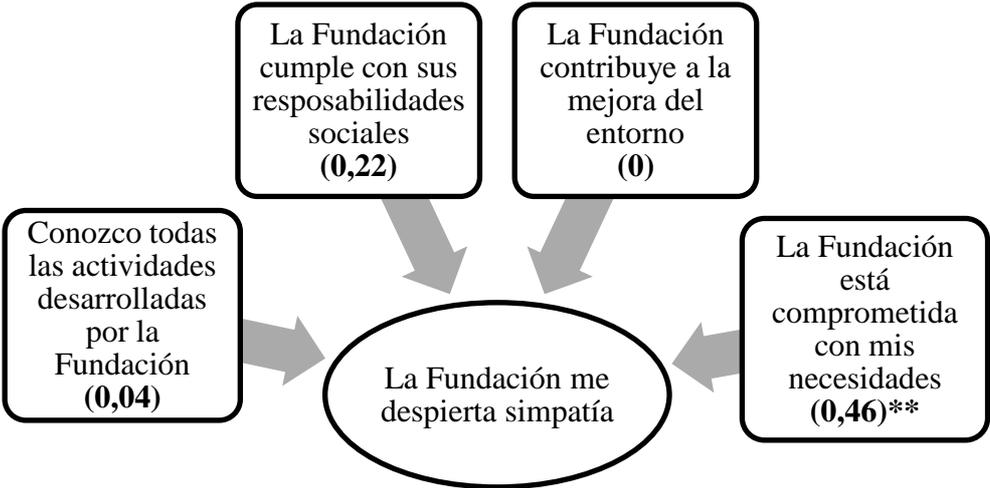
- ✓ La relación es significativa al 90% si  $p\text{-valor} \leq 0,1$
- ✓ La relación es significativa al 95% si  $p\text{-valor} \leq 0,05$
- ✓ La relación es significativa al 99% si  $p\text{-valor} \leq 0,01$

En el ANEXO IV puede verse la Matriz de Correlación que presenta, por pares de variables, el Coeficiente de Pearson y el nivel de significatividad obtenido, además del número de casos. La correlación de cada pareja de variables se repite dos veces, por lo que se pueden tomar los resultados en cualquiera de los dos cuadrantes.

En las páginas siguientes se ven los resultados de manera más gráfica, relacionando las variables de responsabilidad social con las de imagen organizacional con el fin de buscar correlaciones entre las afirmaciones planteadas a los usuarios de la Fundación.

Se observa en la Figura 4.2 que existe una relación lineal positiva en todos los casos excepto para la afirmación relacionada con el entorno. Además, se rechaza al 95% la hipótesis nula de que no existe relación lineal entre la simpatía que transmite la entidad y el compromiso que tiene la Fundación con los usuarios.

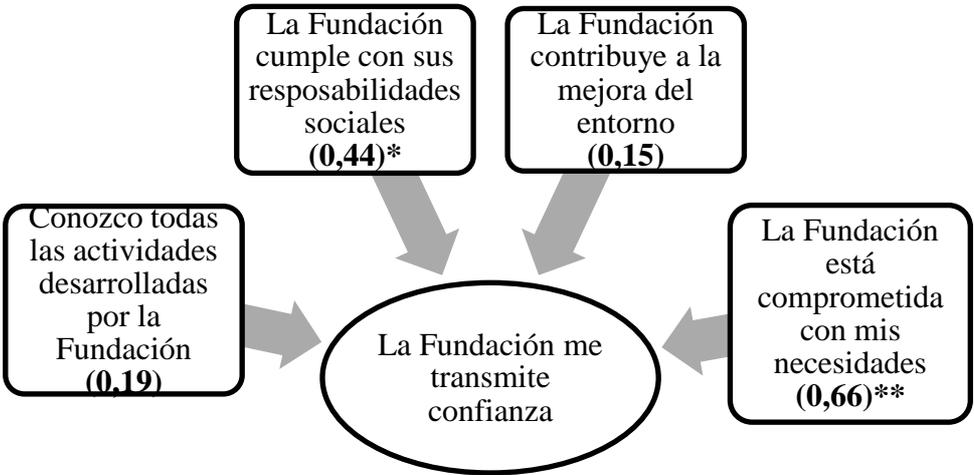
Figura 4.2. Relación entre variables de responsabilidad social y ‘simpatía’



\* Significativo  $p$ -valor  $\leq 0,1$ . \*\* Significativo  $p$ -valor  $\leq 0,05$ . \*\*\* Significativo  $p$ -valor  $\leq 0,01$

Ocurre lo mismo con la variable ‘confianza’ (Figura 4.3): tiene una relación lineal positiva con las afirmaciones de responsabilidad social. En esta ocasión la afirmación *La Fundación está comprometida con mis necesidades* es significativa al 95% y *La Fundación cumple con sus responsabilidades sociales* al 90%.

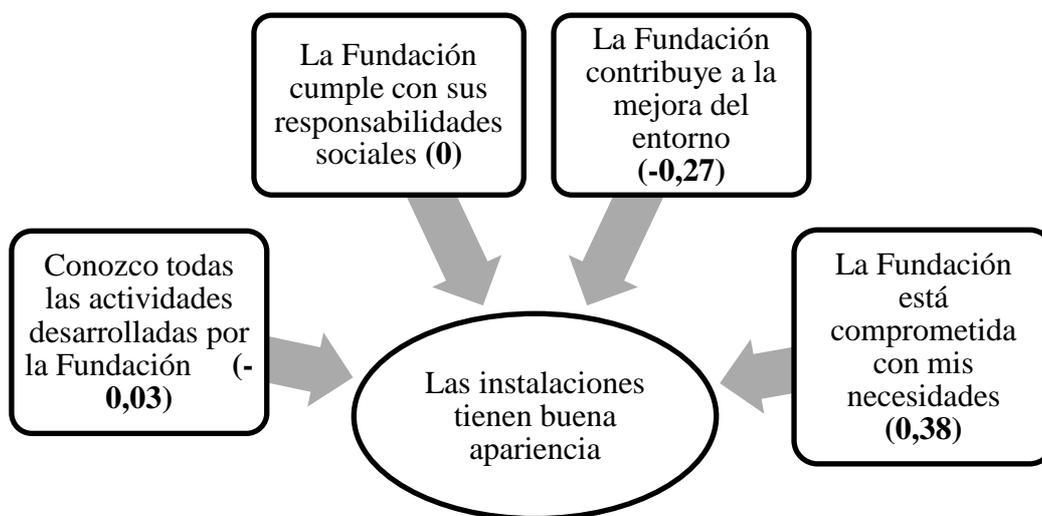
Figura 4.3. Relación entre variables de responsabilidad social y ‘confianza’



\* Significativo  $p$ -valor  $\leq 0,1$ . \*\* Significativo  $p$ -valor  $\leq 0,05$ . \*\*\* Significativo  $p$ -valor  $\leq 0,01$

La ‘apariencia de las instalaciones’ (Figura 4.4) tiene una relación negativa con dos de las afirmaciones y ningún tipo de relación con la afirmación *La Fundación cumple con sus responsabilidades sociales*. Se acepta en todos los casos la hipótesis nula de que no existe relación entre las variables, ya que el p-valor es mayor a 0,1.

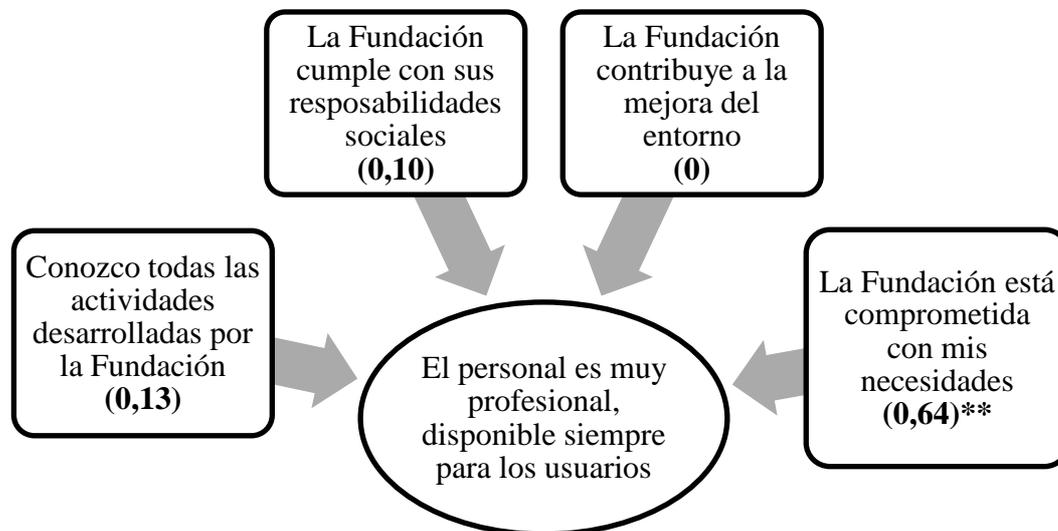
Figura 4.4. Relación entre variables de responsabilidad social y ‘apariencia’



\* Significativo p-valor  $\leq 0,1$ . \*\* Significativo p-valor  $\leq 0,05$ . \*\*\* Significativo p-valor  $\leq 0,01$

El trato que el personal hacia los usuarios y la responsabilidad que la entidad tiene con su entorno no tienen ningún tipo de relación; las demás tienen una relación positiva con la profesionalidad de los trabajadores. Además, el compromiso con las necesidades de los usuarios es significativo al 95%, tal y como se muestra en la Figura 4.5.

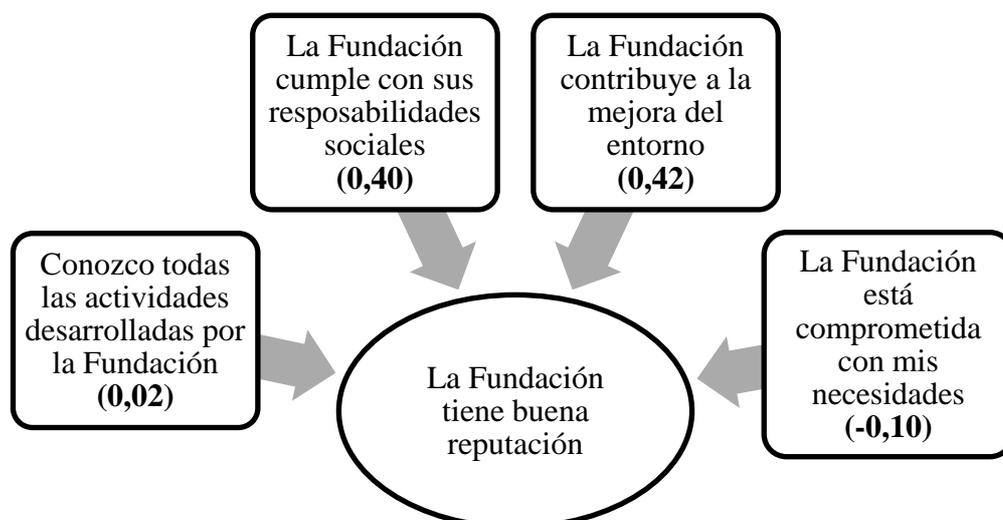
Figura 4.5. Relación entre variables de responsabilidad social y 'personal'



\* Significativo p-valor  $\leq 0,1$ . \*\* Significativo p-valor  $\leq 0,05$ . \*\*\* Significativo p-valor  $\leq 0,01$

La reputación de la entidad tiene una relación positiva con todas las variables excepto con el compromiso de las necesidades de los beneficiarios. También se acepta la hipótesis nula de que no existe relación entre las variables, ya que el p-valor es mayor a 0,05 en todos los casos (Figura 4.6).

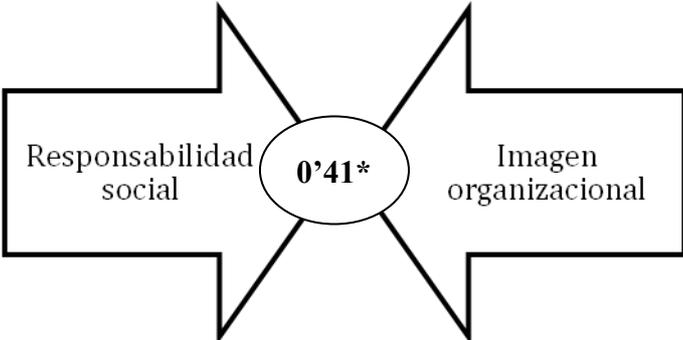
Figura 4.6. Relación entre variables de responsabilidad social y 'reputación'



\* Significativo p-valor  $\leq 0,1$ . \*\* Significativo p-valor  $\leq 0,05$ . \*\*\* Significativo p-valor  $\leq 0,01$

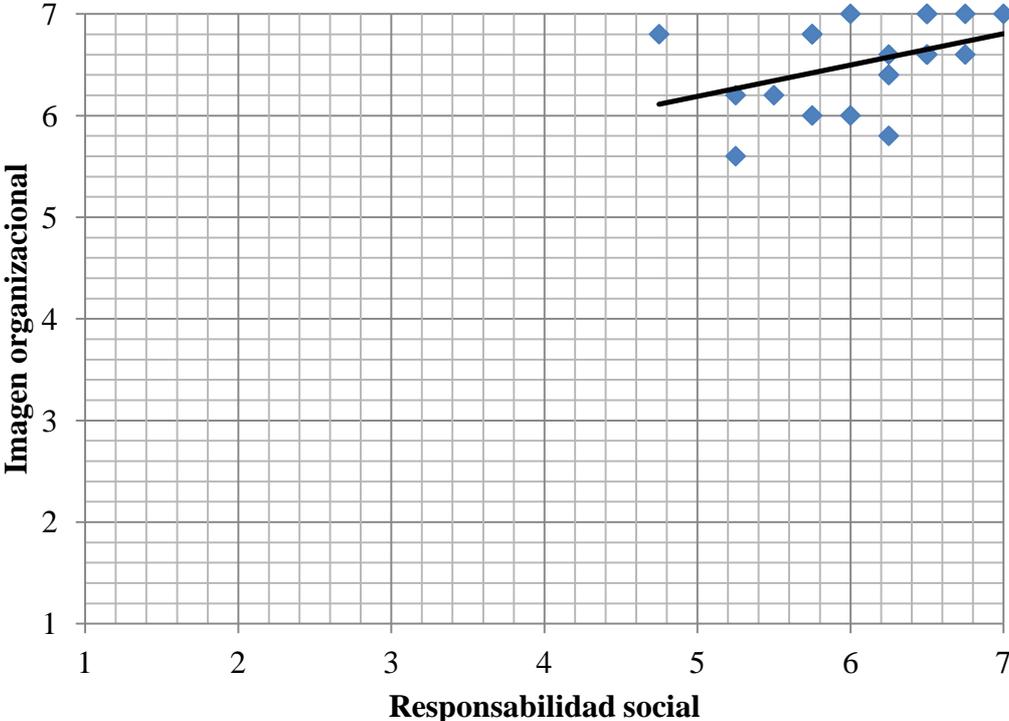
Con el objeto de comprobar si efectivamente existe relación significativa entre imagen y responsabilidad social a nivel general, se han creado dos nuevas variables con el programa SPSS como media de los resultados obtenidos en la encuesta. Puede verse en la Figura 4.7 que existe una relación lineal positiva entre ambas variables y que, además, es significativa al 90% lo que se comprueba mediante el diagrama de dispersión mostrado en el Gráfico 4.5.

Figura 4.7. Relación responsabilidad social e imagen organizacional



\* Significativo  $p$ -valor  $\leq 0,1$ . \*\* Significativo  $p$ -valor  $\leq 0,05$ . \*\*\* Significativo  $p$ -valor  $\leq 0,01$

Gráfico 4.5. Gráfico de dispersión



## 5. CONCLUSIONES

Pese a la importancia de la responsabilidad social en el mundo actual, pocas son las investigaciones dedicadas a este estudio en el entorno de la imagen organizacional y, menos aún, en el Tercer Sector. Con este trabajo, pese a las limitaciones presentadas, se comprueba que las variables de responsabilidad social están relacionadas con la imagen de una entidad, ya que refuerzan los valores y el compromiso de una organización con la sociedad y el entorno.

Uno de los objetivos de este trabajo, a lo que se ha dado respuesta en este proyecto, es que los aspectos de imagen y responsabilidad organizacional pueden medirse casi de la misma manera en una entidad social que en una empresa lucrativa, solo que las acciones están encaminadas hacia otros objetivos. Estos objetivos son: tener una base social más sólida, mejorar los servicios y, por supuesto, el de tener una imagen. De acuerdo con los resultados, la afirmación menos valorada es “*Conozco todas las actividades desarrolladas por la Fundación*”, por lo que habría que plantearse si la estrategia de comunicación que se lleva a cabo –que los usuarios conozcan las actividades, tal y como plantea la responsable de comunicación de la Fundación Ozanam (Anexo I)– está bien enfocada o si la transparencia de la Fundación hacia el público es suficiente. Además, podemos afirmar que, al menos en el caso de la Fundación Ozanam, la organización está valorada positivamente recibiendo una puntuación media de seis puntos sobre siete.

En cuanto a las relaciones entre imagen y responsabilidad social expuestas en este estudio empírico, se han llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ El compromiso de las necesidades de los usuarios influye significativamente sobre las percepciones de imagen organizacional relativas a la simpatía, confianza y profesionalidad de los trabajadores.
- ✓ El cumplimiento de las responsabilidades sociales que tiene la Fundación es significativo al 90% en relación a la confianza que transmite la misma.
- ✓ Existe relación negativa entre la apariencia de las instalaciones y las actividades que desarrolla la Fundación y el compromiso que tiene con el entorno.
- ✓ La reputación de la organización está relacionada inversamente con el correcto cumplimiento de las necesidades.

Ante estos resultados, podemos afirmar que el aspecto de responsabilidad social que más influencia tiene en la imagen es el compromiso de la entidad con los beneficiarios; es decir, para mejorar la parte emocional de la imagen organizacional, la entidad debe comprometerse con las necesidades de los usuarios y cumplir el fin social –ser consecuente con las responsabilidades a las que se compromete– para así transmitir simpatía, confianza y una buena percepción del trato del personal. Sin embargo, según este estudio, este compromiso no mejora la reputación de la empresa y hay ciertas variables de responsabilidad social que no están relacionadas directamente con la imagen como son: el conocimiento de las actividades que desarrolla la entidad y compromiso con el entorno.

Cabe destacar que la Fundación Federico Ozanam está en buen camino para el desarrollo de su proyecto Casco Histórico Socialmente Responsable: si ella es responsable y tiene una buena imagen puede predicar con el ejemplo y educar en valores al resto de entidades del Casco Histórico. En primer lugar, cumple principios de transparencia de la Fundación Lealtad y, además, esta entidad está valorada positivamente: sus usuarios están plenamente satisfechos con la entidad, con una buena evaluación en términos de imagen y responsabilidad social.

Teniendo en cuenta que los encuestados eran usuarios de la Fundación, no era factible que dieran su opinión sobre todos los aspectos de responsabilidad social que pueden medirse en una entidad social, como son: Transparencia y buen gobierno, medioambiente y generaciones futuras, relaciones con los principales grupos de interés (beneficiarios, empleados, voluntarios, proveedores, financiadores, entorno social) y sostenibilidad económica. Comparando con los aspectos evaluados en empresas lucrativas que se muestran en la Tabla 2.1, en una entidad social pueden evaluarse áreas parecidas, eliminando como grupo de interés a los accionistas y la competencia, cambiando clientes por beneficiarios y añadiendo el epígrafe financiadores en vez de inversores. Igualmente, ya se tenía cierta información del tipo de usuarios de la Fundación y por ese motivo el cuestionario se elaboró de manera sencilla.

Otra limitación del estudio es gran error muestral: los encuestados suponen un porcentaje muy bajo en comparación con el total de la entidad, y ni que decir tiene del total de usuarios de entidades del Tercer Sector. El responsable de varios proyectos de la Fundación decidió no realizar el cuestionario a sus alumnos porque ya desde el propio centro se realizan encuestas por parte del departamento de calidad; además, para algunos proyectos, era inviable la realización del cuestionario al tratarse en muchos casos de niños o de personas mayores que necesitan cuidados. Sin embargo, este tipo de estudio puede abrir puertas a futuras investigaciones sobre el tema con niveles de confianza mayores.

## BIBLIOGRAFÍA

AECA. (2014). *Marco conceptual de la responsabilidad soacial corporativa*.

Aguirre García, M. S. (2000). *Marketing en sectores específicos*. Pirámide.

Boletín oficial de las cortes generales. (2006). *Libro blanco de la RSC*.

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*.

Capriotti Peri, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4ª ed.). Málaga, España: Instituto de Investigación de Relaciones Públicas.

Casaldaliga, N., & Conde, V. (2012). Mejorar la imagen de marca a través de la resposabilidad social corporativa. *Harvard deusto. Marketing y ventas* (109), 35.

CEOE CEPYME Cantabria. (2011). *Responsabilidad social corporativa*.

Comisión Europea. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas*.

Fantova, F. (2007). *Tercer sector y política social*.

Forética. (2008). *Evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones*. SGE 21.

Fundación Lealtad. (2013). *Las ONG españolas ante la crisis (2007-2013). Análisis de la evolución de las ONG en las guías de transparencia*.

Fundación Luis Vives. (2012). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*.

Instituto de innovación social de ESADE. (2011). *Evolución de la profesionalización de las ONG*.

Instituto de innovación social de ESADE. (2010). *Transformar con éxito las ONG. El liderargo del cambio*.

Kotler, P. (2008). *Marketing en el sector público. Todas las claves para su mejora*. (Y. Moreno lopez, Trad.) Madrid: Pearson Educación.

- La Porte, J. M. (2000). *Principios de comunicación interna en el tercer sector*. Roma, Italia: Facultad de Comunicación Social Institucional.
- Núñez de Gray, P. (2002). Fundación Luis Vives. *Organización social. Publicación para las ONG de acción social*, 9.
- Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. (2012b). *Historia del Tercer Sector de Acción Social de Bizkaia. Construyendo alternativas solidarias desde el territorio*.
- Observatorio del tercer sector de Bizkaia. (2012a). *La Responsabilidad Social en organizaciones del Tercer Sector. Orientaciones para su aplicación*.
- Peris, P. S. (2000). *Comunicación e imagen en las ONG*. Jornadas de fomento de la investigación. Universidad Jaume I.
- Pestoff, V. (2005). *The third sector and the Democratization of the welfare State. Revisiting the third sector and state in democratic and welfare theory*.
- Plataforma del Tercer Sector. (2012). *La articulación del Tercer Sector de Acción Social*.
- Plataforma ONG de Acción Social. (2012). *II Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid.
- Ries, A. y. (1986). *Positioning: The Battle for your mind*. Nueva York: Warner Books.
- Romero, A. M., & Oliva, E. J. (2012). *Formas de categorización de las relaciones entre las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado: una revisión*. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia.
- Solidaridad Internacional Andalucía. (2008). *Guía para la sensibilización de las PYMES sobre RSC. Responsabiliza-t*.
- SustainAbility. (2005). *Las ONG en el siglo XXI. En el mercado, por el cambio*.
- Van Riel, C. B. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vázquez, M. A. (2006). *Marketing social corporativo. Una nueva estrategia de desarrollo comercial en España*.

[www.aeca.es](http://www.aeca.es). (Consultado en Abril de 2014).

[www.chsocialmenteresponsable.com](http://www.chsocialmenteresponsable.com). (Consultado en Abril de 2014).

[www.foretica.org](http://www.foretica.org). (Consultado en Abril de 2014).

[www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informateparadonar/principios.jsp](http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informateparadonar/principios.jsp). (Consultado en Abril de 2014).

[www.globalreporting.org/languages/spanish](http://www.globalreporting.org/languages/spanish). (Consultado en Abril de 2014).

[www.observatoriorsc.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=186%3Alibro-verde&catid=41&Itemid=81&lang=es](http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=186%3Alibro-verde&catid=41&Itemid=81&lang=es). (Consultado en Abril de 2014).

[www.ozanam.es](http://www.ozanam.es). (Consultado en Abril de 2014).

[www.sge21.foretica.org](http://www.sge21.foretica.org). (Consultado en Abril de 2014).

[www.tercersector.netii.net](http://www.tercersector.netii.net). (Consultado en Abril de 2014).

## ANEXOS

### **ANEXO I: ENTREVISTA A RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DE LA FUNDACIÓN FEDERICO OZANAM.**

¡Buenos días! Estoy realizando un estudio sobre la responsabilidad social y la imagen organizacional de la Fundación Ozanam y me gustaría realizarle unas breves preguntas sobre estos aspectos.

#### **¿Qué acciones se llevan a cabo dentro de este departamento? ¿Existe una estrategia específica de imagen de la fundación?**

Lo primero sea hablar de la estrategia, ya que las acciones que se llevan a cabo corresponden con la estrategia. La estrategia de la Fundación es la de potenciar la marca *Fundación Ozanam*, potenciar la imagen. Hacer que las personas, por lo menos en Zaragoza y Aragón (no hay alcance a nivel nacional), al menos en la base local nos vayan conociendo; y nos conozcan por hacer determinado tipo de cosas. No solo se trata de conocer el nombre, que es un primer paso al potenciar una marca sino también que vayan conociendo en qué áreas se intervienen efectivamente. Por ejemplo, que el Rastrillo Aragón no es una rastrillo que se hace por si solo si no que lo organiza la Fundación Federico Ozanam; que no solo tenemos centros de personas mayores sino que también tenemos un área de acción social bastante importante. Y además de que nos conozcan por hacer esas cosas que nos conozcan por hacerlas bien, de una determinada manera. Es decir, la estrategia de la Fundación va encaminada a estas finalidades.

¿Cómo lo intentamos hacer? Intentamos estar presentes en Internet, tanto a través de web general como específica de cada área; para intentar que las personas que buscan una determinada cosa en Zaragoza en Internet, nos encuentren y que además la página web les dé una información buena.

Estar presentes también en los medios de comunicación, aumentar el conocimiento espontáneo de la Fundación Ozanam a través de ser referentes en los medios de comunicación, de forma que si hay alguna noticia relacionada con las áreas en que la Fundación trabaja, salgamos nosotros hablando del tema. Esto aumenta el conocimiento de la población, potenciando la imagen u dándonos a conocer.

Llevamos muchas acciones también para ser transparentes, pedimos confianza y también intentamos hacer una devolución respecto a esta confianza, ser transparentes en todo lo que hacemos. Esto se refiere a temas de calidad: estamos auditados, estamos en la Fundación Lealtad, que es una Fundación que mide la solidez de las instituciones sociales... Se trata de comunicar la imagen de una manera totalmente transparente.

#### **¿En qué difiere la gestión de la imagen en una empresa lucrativa de la de una fundación?**

La diferencia principal es que nosotros no vendemos ni productos ni servicios, Nos publicitamos en la televisión, pero es una publicidad más general, más de marca... no es una publicidad para vender nada. Todos los demás aspectos en comunicación son parecidos, tanto las empresas como las organizaciones no lucrativas están interesadas en potenciar su marca y su imagen. Estar en las redes sociales para escuchar a las personas, para responder a las quejas incluso. Estar ahí y darnos a conocer tal y como hace una empresa pero al mismo tiempo sin vender nada en concreto.

**¿Las cuestiones de RSC son necesarias en una entidad social? ¿Los públicos son más exigentes a la hora de que una fundación sea socialmente responsable?**

Yo creo que sí. Aunque el público en general es más exigente con todo tipo de organizaciones, pero más con las ONG. Nosotros no hacemos “trabajo de denuncia”, digamos, pero aun así estamos al lado de las personas, apoyamos a las personas.. por lo que no podemos predicar el bien y luego no ser responsables, al menos a nivel humano. Hay muchas cosas que se pueden mejorar, como la responsabilidad medioambiental o temas más nuevos que están por trabajar pero la responsabilidad hacia nuestro público objetivo (nuestros usuarios, nuestros trabajadores...) es absolutamente un tema bastante fundamental y no puede ser de otra manera. Por lo tanto si, está directamente relacionado con una fundación social.

**¿Cuál es el fin de esta comunicación? Es decir, ¿Buscáis principalmente la atracción de donativos, o gente interesada en los proyectos que se llevan a cabo?**

El fin principal no es ni captar fondos ni captar más usuarios; los usuarios vienen a nosotros sin hacer publicidad, muchos vienen gracias a la colaboración con entidades públicas (por ejemplo: los cursos que se hacen con INAEM, nosotros no tenemos que hacer ninguna comunicación en este sentido como para llegar al posible usuario o beneficiario). Se trata de darnos a conocer.

Otra cosa interesante es que se trata también de tener una base social más solida. Es decir, un fin secundario podría ser el de la captación de fondos. Tal y como están las cosas y como van a estar en un futuro, los fondos públicos van a menos. La crisis nos afecta a todos así que hay que buscar caminos privados. No intentamos vendernos ni hemos hecho nunca un trabajo de este tipo pero sí que creemos que el tener una imagen de fundación que trabaja bien (y eso se trabaja primero trabajando bien, más que con la comunicación; sino siendo efectivamente responsables, eficaces, eficientes... te lleva a muchas cosas, a tener posibilidad de colaboraciones no solo en términos monetarios sino también con voluntariado (Hay muchísimas personas voluntarias) o colaboración con otras entidades.

Por tanto, la finalidad es potenciar nuestra imagen, nuestra base social y que las personas sepan que pueden colaborar con nosotros y tengan confianza en esta institución.

**Esto es todo, gracias por su colaboración.**

## **ANEXO II: ENTREVISTA A RESPONSABLE DE CALIDAD DE LA FUNDACIÓN FEDERICO OZANAM.**

¡Buenos días! Estoy realizando un estudio sobre la responsabilidad social y la imagen organizacional de la Fundación Ozanam y me gustaría realizarle unas breves preguntas sobre estos aspectos.

### **¿Qué acciones se llevan a cabo dentro de este departamento? ¿Se trata el tema de responsabilidad social?**

El departamento de calidad se ocupa de protocolizar y estandarizar todos los procesos de trabajo de la fundación. Normalmente las personas que trabajamos en el departamento de calidad nos juntamos con los que realmente conocen los procesos, se destinan y se establecen con ellos cómo se van a realizar los trabajos, los servicios, y una vez que quedan escritos esos procedimientos, se comprueba que las actuaciones que estamos llevando a cabo están en concordancia con lo que hemos descrito que íbamos a hacer. Esto no quita para que se vayan modificando estos procedimientos de trabajo, se van modificando en función de si nos cambian las realidades de las personas que estamos atendiendo o los recursos de los proyectos se modifican, o simplemente es una cuestión de mejorar continuamente, de qué manera se podría hacer mejor las atenciones que hacemos a las personas con las que trabajamos. Eso es lo que se realiza principalmente en el departamento de calidad.

En cuanto al tema de responsabilidad social, desde el departamento de calidad no se trabaja. El trabajar con un sistema de gestión de calidad ya implica que estás enfocado hacia una mejora continua y la mejora es además para todos: medimos satisfacción de clientes, de nuestros usuarios, de los financiadores, medimos satisfacción de los trabajadores. Y esas medidas de satisfacción hacen luego ir a establecer oportunidades de mejora. Sí que es verdad que trabajar con un sistema de calidad te ayuda a una mejora continua y eso revierte en hacer actuaciones de responsabilidad social, pero no somos conscientes de que las estamos haciendo, no le ponemos esa etiqueta.

### **¿En qué aspectos difiere la responsabilidad social en una empresa lucrativa de la de una fundación?**

Los métodos de mejora continua en principio son muy similares. Los procedimientos de trabajo, por ejemplo, en una residencia de la fundación y en una residencia privada, no tienen porqué diferir. Es verdad que nosotros no buscamos rentabilidad económica, pero sí que necesitamos eficiencia económica; es cierto que el sistema de gestión de calidad de la fundación está totalmente enfocado a la mejora de los procedimientos de trabajo, no va más allá, no está buscando una rentabilidad económica sino una mejor atención. Eso es en lo que puede diferir. Pero también es cierto que cuanto mejor haces tus procedimientos de trabajo, la rentabilidad económica va a la par. Yo creo que en los temas de gestión del sistema de calidad no hay grandes diferencias en cuando a entidad sin ánimo de lucro y una entidad con ánimo de lucro.

En cuanto a la responsabilidad social, hoy por hoy en la fundación no se hace responsabilidad social, pero sí creo que la responsabilidad social va innata en nuestra propia misión (las entidades sin ánimo de lucro) porque normalmente nos dedicamos a mejorar la situación de la sociedad y al fin y al cabo eso es responsabilidad social; pero también, por ejemplo, medioambiente (que podríamos trabajar y en nuestro caso no se está trabajando) o temas con los trabajadores (que también son otro grupo importante de interés y siempre se podría mejorar) y después lo que sí creo que diferencia mucho a una entidad con ánimo de lucro de una sin ánimo de lucro es que, dentro de las ONGs o fundaciones la sostenibilidad económica de la entidad debería ser un pilar de su responsabilidad social porque de ello depende que pueda seguir atendiendo a los factores desfavorecidos con los que está trabajando. En cambio, en una empresa privada eso es innato a su propia actividad; esa es la gran diferencia.

**¿Cuál es principal objetivo del desarrollo de la responsabilidad social? Es decir, ¿Se realiza para mejorar la gestión de la entidad o como medio para recibir donaciones o para atraer beneficiarios?**

No se tiene un único objetivo. Los sistemas de gestión de calidad empezaron en 2001 con centros de formación y socio-laboral para poder conseguir una homologación de cursos del INAEM; una vez que estás dentro y que ves que ofrece muchas oportunidades de desarrollar un mejor trabajo, intentas hacer todo bien. Esa fue la principal motivación, pero luego se han ido incorporando un montón de proyectos; actualmente en 90% de la fundación esta bajo sistemas de gestión de calidad; pero hay otros proyectos en los que hay ninguna motivación de cara al financiador, simplemente hemos visto claro que trabajar bajo estos sistemas de gestión hace que el trabajo cada vez vaya a mejor, y no nos quedemos estancados, se vayan proponiendo mejoras y este todo organizado en función de cómo se establece, no en función de las personas que lo están llevando.

Entonces, los objetivos son mejorar nuestros servicios, por supuesto el de tener una imagen - si lo estamos haciendo bien, ¿Porqué no demostrar de alguna manera que lo estamos haciendo bien?-.

**Esto es todo, gracias por su colaboración.**

## ANEXO III: CUESTIONARIO

*Estamos realizando una encuesta para saber cuál es su percepción sobre la Fundación. Responder a estas preguntas le llevará solo unos minutos y los datos son anónimos. Muchas gracias.*

**1.- Díganos tres palabras que le vienen a la cabeza cuando piensa en esta fundación.**

---

---

---

**2.- ¿Recuerda como es....**

...el logo de la fundación?  Sí  No

...el eslogan de la fundación?  Sí  No

**3.- ¿Ha participado en otros proyectos llevados a cabo por la Fundación?**  Sí  No

**4.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con las actividades desarrolladas por la Fundación?**

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
---	---	---	--------------------------------------	--	--	--

**5.- ¿Podría indicarme el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones?**

*Conozco todas las actividades desarrolladas por la Fundación.*

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
---	---	---	--------------------------------------	--	--	--

*La Fundación cumple con sus responsabilidades sociales.*

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
---	---	---	--------------------------------------	--	--	--

*La Fundación contribuye a la mejora del entorno (Casco Histórico, Zaragoza...).*

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
---	---	---	--------------------------------------	--	--	--

*La Fundación está comprometida con mis necesidades.*

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
---	---	---	--------------------------------------	--	--	--

***La Fundación me despierta simpatía.***

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
---	---	---	--------------------------------------	--	--	--

***La Fundación me transmite confianza.***

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
---	---	---	--------------------------------------	--	--	--

***Las instalaciones tienen buena apariencia.***

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
---	---	---	--------------------------------------	--	--	--

***El personal es muy profesional, disponible siempre para los usuarios.***

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
---	---	---	--------------------------------------	--	--	--

***La Fundación tiene buena reputación.***

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/> Bastante de acuerdo	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
---	---	---	--------------------------------------	--	--	--

**6.- Por último, le pedimos que rellene los siguientes datos socio-demográficos para poder clasificar los resultados de manera correcta.**

**Proyecto:**

- Rehabilitación de viviendas y fachadas.
- Formación.
- Pisos de cesión temporal.

**Nivel de estudios:**

<input type="checkbox"/> Sin estudios	<input type="checkbox"/> Educación obligatoria	<input type="checkbox"/> Bachillerato	<input type="checkbox"/> Formación profesional	<input type="checkbox"/> Universidad
---------------------------------------	--	---------------------------------------	--	--------------------------------------

**Sexo:**  Hombre  Mujer

**Edad:**  Menor de 25  Entre 25 y 40  Entre 41 y 65  Mayor de 65

---

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

---

## ANEXO IV: MATRIZ DE CORRELACIONES

		Actividades	Responsabilidad	Entorno	Necesidades	Simpatía	Confianza	Apariencia	Personal	Reputación
Actividades	Correlación de Pearson	1	,079	,230	,224	,040	,191	-,034	,132	,021
	Sig. (bilateral)		,739	,330	,342	,866	,420	,886	,579	,930
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Responsabilidad	Correlación de Pearson	,079	1	,429	,498(*)	,218	,441	,000	,102	,401
	Sig. (bilateral)	,739		,059	,025	,355	,051	1,000	,670	,080
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Entorno	Correlación de Pearson	,230	,429	1	,142	,000	,147	-,277	,000	,421
	Sig. (bilateral)	,330	,059		,549	1,000	,536	,238	1,000	,064
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Necesidades	Correlación de Pearson	,224	,498(*)	,142	1	,457(*)	,660(**)	,386	,639(**)	-,108
	Sig. (bilateral)	,342	,025	,549		,043	,002	,093	,002	,652
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Simpatía	Correlación de Pearson	,040	,218	,000	,457(*)	1	,539(*)	,507(*)	,466(*)	,141
	Sig. (bilateral)	,866	,355	1,000	,043		,014	,022	,038	,552
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Confianza	Correlación de Pearson	,191	,441	,147	,660(**)	,539(*)	1	,456(*)	,566(**)	,032
	Sig. (bilateral)	,420	,051	,536	,002	,014		,043	,009	,894
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Apariencia	Correlación de Pearson	-,034	,000	-,277	,386	,507(*)	,456(*)	1	,236	-,199
	Sig. (bilateral)	,886	1,000	,238	,093	,022	,043		,316	,400
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Personal	Correlación de Pearson	,132	,102	,000	,639(**)	,466(*)	,566(**)	,236	1	-,022
	Sig. (bilateral)	,579	,670	1,000	,002	,038	,009	,316		,927
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Reputación	Correlación de Pearson	,021	,401	,421	-,108	,141	,032	-,199	-,022	1
	Sig. (bilateral)	,930	,080	,064	,652	,552	,894	,400	,927	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).