

# EL FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO CORPORATIVO SOCIALMENTE RESPONSABLE

José Ramón Castellanos Castillo<sup>1</sup>

Carlos Alberto Castellanos Machado<sup>2</sup>

## Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), constituye una de las principales prácticas en la consolidación de la imagen ante su entorno para transformarlo en un beneficio a largo plazo, aspecto este que ha conducido a un mayor comprometimiento de las entidades con el desarrollo social en el medio en el cual se desenvuelven.

En este sentido, particular importancia tiene para las organizaciones tanto la incorporación de la RSE como estrategia, así como la gestión efectiva de esta. En correspondencia con ello en el presente trabajo aborda la importancia de la RSE y su incidencia en los resultados organizacionales, además se exponen los principales acuerdos propuestos y las normas e indicadores para su medición, así como un instrumento metodológico para su implementación.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Empresarial (RSE), imagen empresarial

Código identificativo según la Classification-JEL: M14 - Corporate Culture; Social Responsibility

## Abstract

The Managerial Social Responsibility (RSE), practical one of the main ones constitutes in the consolidation of the image before their environment to transform it in a long term benefit, aspect this that has led to a bigger comprometimiento of the entities with the social development in the means in which you/they are unwrapped.

---

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Villa Clara, Cuba e-mail: [jrcastellanos@uclv.edu.cu](mailto:jrcastellanos@uclv.edu.cu)

<sup>2</sup> Licenciado en Economía. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), (CEDE), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Villa Clara, Cuba. e-mail: [carlosc@uclv.edu.cu](mailto:carlosc@uclv.edu.cu)

In this sense, particular importance has so much for the organizations the incorporation of the RSE like strategy, as well as the effective administration of this. In correspondence with it work approaches the importance of the RSE and its incidence presently in the organizational results, the main proposed agreements and the norms and indicators are also exposed for its mensuration, as well as a methodological instrument for its implementation.

**Keywords:** Managerial Social responsibility (RSE), managerial image

Classification-JEL: M14 - Corporate Culture; Social Responsibility

## **Introducción**

La economía globalizada actual posee entre sus rasgos fundamentales un alto nivel competitividad y dinamicidad, expresada en aspectos tales como: la inestabilidad de los mercados; la recesión económica que afecta a todas las dimensiones socio-económicas a escala planetaria; el descenso del empleo ante el detrimento de la demanda agregada y la insuficiente contribución al cuidado del medio ambiente producto de la falta de consenso ante la adopción de políticas proteccionistas.

En este escenario, ha resultado, de particular utilidad el desarrollo de políticas y estrategias dirigidas a potenciar la imagen corporativa, no sólo para lograr la supervivencia sino también el avance hacia el éxito de las empresas.

Según (Fombrun, 1996; Hatch *et al.*, 2003) la imagen corporativa representa la imagen asociada al nombre de una organización y se basa en las percepciones de los grupos de interés. Mientras que Villafañe (1999), conceptualiza la imagen corporativa como la integración en la mente de los públicos de todos los inputs -mensajes- emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos, lo que significa, que los inputs son todos los elementos que contribuyen de alguna u otra manera a la construcción sólida mental, de esa imagen empresa, que se quiere transmitir a los públicos. Por otra parte, Dowling (1994) indica que la imagen corporativa es considerada como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos.

Como resultado del análisis conceptual se converge en que la imagen corporativa es el resultado de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que el público tiene respecto a una empresa.

Una imagen corporativa positiva, frena los movimientos perjudiciales de los competidores, incrementa la preferencia de los consumidores al transmitir credibilidad sobre los productos ofrecidos y las extensiones de marca potenciales, contribuye a la optimización de los recursos disponibles, ya que una imagen positiva establecida facilita la comunicación de la empresa con su público, disminuyendo los costos en publicidad en los cuales incurre, además influye como elemento positivo en el poder negociador de la empresa ante sus

proveedores y distribuidores. Esto unido a una efectiva gestión de la comunicación de la imagen corporativa facilita el posicionamiento de la empresa y reconocimientos dentro del sector en el cual opere, posibilitando que el público perciba los elementos distintivos de la empresa y homologue esa imagen con los valores y la personalidad que quiere transmitir la empresa, aumentando de hecho los beneficios empresariales (Fombrun y Shanley, 1990; Johnson y Wilson, 1993; Keller y Aaker, 1997; Pina *et al.*, 2006).

Según Villafañe (1999), la imagen corporativa se forma en la mente de los públicos mediante tres elementos que son: el **comportamiento corporativo**, la **cultura corporativa** y la **personalidad corporativa**, y estas a su vez, constituyen la razón para generar tres tipos de imágenes: funcional, autoimagen y la intencional, que integradas todas en la mente de los públicos externos, genera una imagen positiva de la empresa.

En cuanto al comportamiento corporativo, se considera que de los elementos que lo integran, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), constituye uno de los principales en la consolidación de la imagen en los grupos de interés relacionados con la entidad para transformarlo en un beneficio a largo plazo, aspecto este que ha conducido a un mayor comprometimiento de las entidades con el desarrollo social en el medio en el cual se desenvuelven.

Esta práctica constituye en la actualidad una respuesta a las exigencias crecientes de grupos entre los cuales se encuentran: organizaciones no gubernamentales (fundamentalmente ecologistas y de protección de animales), comunidades donde operan las empresas, medios de comunicación y los gobiernos públicos entre otros; y a su vez, un medio de obtención de beneficios a largo plazo, a través del fortalecimiento de la imagen corporativa, siendo esta un elemento fundamental que garantiza la diferenciación y el posicionamiento de una empresa dentro del sector de actividad en el que opere con los consiguientes beneficios sociales y económicos ( Sánchez y Pintado, 2009). Razón esta que fundamenta el interés de empresarios y académicos en el estudio la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en especial de la imagen corporativa.

En lo que a la definición conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial se refiere, existe diversidad de criterios en su enunciado, producto de la diferencia en los enfoques y posturas adoptadas por los distintos autores, entre los principales conceptos se destacan los aportados por Boatright (2000)<sup>3</sup>, el cual expone que la responsabilidad social tiene que ver con las consecuencias de la actividad empresarial y afirma que la responsabilidad social envuelve “ la selección de metas corporativas y la evaluación de resultados no solamente por el criterio de ganancias y bienestar organizacional, sino por los estándares éticos o juicios de deseo social”. Para Schermerhorn (2002) la RSE constituye “la obligación de la

---

<sup>3</sup> Citado por Abreu y Badii, 2007

organización para actuar en formas que sirven al interés propio y al interés de muchos stakeholders externos”.

Mientras que McWilliams y Siegel (2001), definen la RSE como las acciones que promueven el bienestar social, más allá de los intereses de la firma y de lo requerido por ley. En este mismo sentido Gössling y Vought (2007) la describen como la obligación de las organizaciones de ser responsables con su ambiente y grupos de interés de una manera que va más allá de los aspectos financieros.

Para una empresa ser socialmente responsable no solo implica cumplir con las obligaciones legales, sino que además se debe potenciar el desarrollo del capital humano así como del entorno y las relaciones que de este se generan.

En este sentido es que Carroll (1979) resume las grandes áreas de la RSC en términos de responsabilidades:

- **Responsabilidades económicas:** por definición una empresa es de naturaleza económica y tiene la responsabilidad de producir bienes y servicios para la sociedad.
- **Responsabilidades legales:** en el sentido de obedecer y cumplir las leyes.
- **Responsabilidades éticas:** comportarse y realizar actividades que aunque no sean reguladas directamente por las leyes, sean esperadas por la sociedad.
- **Responsabilidades filantrópicas:** responsabilidades voluntarias para contribuir al bienestar de la comunidad.

Las definiciones de los autores citados, coinciden con el modelo socioeconómico el cual sostiene que la responsabilidad social no solo debe considerar la rentabilidad y obtención creciente de utilidades, sino además implica aspectos tales como, el bienestar social, el ambiente en el cual operan las empresas, así como la ética en el comportamiento de las mismas, en contraposición al modelo económico clásico, el que según Friedman (1962) reconoce como única responsabilidad social de la empresa a de generar utilidades, operando bajo el cumplimiento de las leyes, y no la de contribuir a mejorar los problemas sociales, citando que para ello están los organismos de gobierno y los representantes políticos que se eligen. En este mismo sentido, Reich, (2008) expresa que todas las medidas que se desarrollan en este ámbito desde la empresa están orientadas a afianzar su posición económica.

La relación entre las actividades que en el marco de esta se realizan y el aporte de beneficios económicos que generan ha sido objeto de numerosas investigaciones. Existiendo un predominio del criterio que fundamenta que la gestión eficiente y eficaz de la RSC influye en los resultados económicos favorablemente, tal es el caso de los estudios realizados por Beurden y Gössling (2008)<sup>4</sup> quienes estudiaron la literatura existente desde

---

<sup>4</sup> Citado por Rodríguez Collado, 2009

1990 con el propósito de determinar cuál es la relación existente entre el Desempeño Social Empresarial (DSE) y el Desempeño Financiero (DF). Definiendo el DSE como la configuración de los principios de responsabilidad social dentro de la organización, los procesos de respuesta social y las políticas, programas y resultados observables en lo que se refiere a las relaciones sociales de la empresa. Esta definición hace que el desempeño social sea objetivo, tangible y por consiguiente medible (Wood, 1991).

En su investigación, clasificaron la información según los criterios establecidos para la exclusión o inclusión y utilizaron la técnica llamada meta análisis detallado. Esta técnica le permitió obtener como resultado que 23 (68%) estudios determinaron que la relación entre el Desempeño Social Empresarial (DSE) y el Desempeño Financiero (DF) es positiva (Carter, Kale y Grima, 2000; Ruf, Muralidhar, Brown, Janney y Paul, 2001; Dowell, 2002; Kumar, Lamb y Wokutch, 2002; Goll y Rasheed, 2004; Schnietz y Epstein, 2005; Barnett y Solomon, 2006; Luo y Bhattacharya, 2006; He, Tian y Chen, 2007; entre otros) mientras que 9 (26%) estudios revelaron que la relación no es significativa (McWilliams y Siegel, 2000; Moore, 2001; Seifert, Morris y Bartkus, 2003; Van de Velde, Vermeir y Corten, 2005; entre otros) , tan solo 2 (6%) estudios concluyeron que no existe tal relación (Boyle, Higgins y Rhee, 1997; Brammer, Brooks y Pavelin, 2006).

De forma general, entre otros beneficios que se pueden obtener producto de la implementación de estrategias de RSE se encuentran, el aseguramiento de las relaciones de largo plazo con inversionistas y suministradores, así como el acceso a fuentes de financiamiento, además favorece el incremento de la motivación y retención de los empleados, factores que contribuyen a la elevación de la competitividad.

La consolidación de características que identifican a la empresa como socialmente responsable requiere de su gestión. En este sentido es que resulta conveniente que las empresas fundamenten desde su visión y políticas el compromiso social y que instrumenten éste mediante programas que beneficien al negocio e impacten positivamente en las comunidades en las que operan, más allá de sus obligaciones y expectativas de la comunidad.

En el desarrollo de los programas con orientación hacia la responsabilidad social, puede darse el caso de empresas que si la práctica de las acciones anteriormente descritas comienzan a afectar las ganancias de los inversionistas o si resulta en un aumento de los costos de producción o servicio, el mercado que apoyaba el comportamiento responsable con la sociedad se rehusará ante un incremento de los precios, mientras que en el caso de los inversionistas, la actitud puede ser de no sacrificar los retornos sobre las inversiones. (Reich, 2008)

Las empresas, ante situaciones como la referida anteriormente o en la búsqueda de los beneficios que aporta la RSE, principalmente en función del reconocimiento del mercado, desarrollan estrategias tales como: se acogen a pactos o acuerdos, implantan códigos de comportamiento ético y publican memorias e informes para difundirlos entre sus stakeholders. (Reich, 2008)

En cuanto a las estrategias relacionadas con acogerse a pactos o acuerdos, resulta conveniente destacar que esta decisión le permite a la empresa disponer de un marco de actuación, de lineamientos de carácter nacional o internacional que responden a aspiraciones de la comunidad, sirviendo además de base a la elaboración de normativas y estándares de desempeño. Según Encinas, (2003) son destacables entre los acuerdos relacionados con los ámbitos de la responsabilidad social, los expuestos en el cuadro 1.

**Cuadro 1** Principales acuerdos propuestos para la gestión en los marcos de la Responsabilidad Social Empresarial.

<b>Acuerdos</b>	<b>Características</b>
<b>Libro Verde de la Comisión Europea:</b> <i>“Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”</i>	Este documento, constituye el punto de partida para un debate en torno a la RSE en los países europeos, sobre la base de que una gestión socialmente responsable de las empresas y de los cambios producidos en las mismas generará efectos positivos a nivel macroeconómico.
<b>Pacto Mundial (UN Global Compact)</b>	Se trata de una iniciativa de compromiso ético lanzada por las Naciones Unidas, con el objetivo de que las empresas acojan como parte integral de su estrategia diez principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. Esta idea fue lanzada por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan ante el World Economic Forum en Davos, el 31 de Enero de 1999.
<b>Global Reporting Initiative</b>	Iniciativa lanzada por la ONG CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) junto con PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y apoyado por numerosas empresas e instituciones públicas y privadas, cuyo objetivo es impulsar la elaboración de “Memorias de Sostenibilidad”, con calidad y Rigor.
<b>Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales</b>	Se trata de una serie de recomendaciones dirigidas por los gobiernos a empresas multinacionales, donde se enuncian una serie de principios y

	<p>normas voluntarias para una conducta empresarial responsable, compatible con las legislaciones aplicables. Se encuadran dentro de la "Declaración sobre Inversión Internacional y empresas Multinacionales" que la OCDE dio a conocer durante el año 2000 (aunque su publicación inicial tuvo lugar en 1976).</p>
--	--

Por otra parte se han desarrollado un conjunto de normas e indicadores entre los cuales se pueden señalar:

- Directrices para Reportes de Sustentabilidad de la Global Reporting Initiative (GRI) para que las empresas informen sobre su desempeño en lo económico, ambiental y social.
- Norma OSHAS 18001 para la certificación de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Social Accountability 8000 (SA 8000), estándar desarrollado por el Council on Economic Priorities Accreditation Agency, para monitorear y verificar las condiciones laborales.
- Accountability 1000 (AA1000), estándar elaborado por el Institute for Social and Ethical Accountability, para auditar procesos de responsabilidad social.
- Sistema Comunitario de Gestión y Auditorías Medioambientales (EMAS) creado para que las empresas mejoren su desempeño ambiental.
- Principios Globales de Sullivan, es un código de conducta contra la discriminación y garantizar la igualdad de oportunidades, ética comercial y protección del medio ambiente.
- Dow Jones Sustainability Index, índice que incluye a empresas que se han sometido a una evaluación de sustentabilidad, sobre la base de factores económicos, ambientales y sociales.
- Domini 400 Social Index (DSI400), índice bursátil que incluye a empresas con inversiones socialmente responsables.
- FTSE4 Good, índice que incluye a empresas que cumplen con inversiones socialmente responsables.
- Eco-eficiencia, término creado por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), para demostrar que es posible producir bienes y servicios en forma económicamente eficiente y a la vez mitigar el impacto ambiental.
- ISO 9000, estándar para certificar los Sistemas de Gestión de Calidad.
- ISO 14000, estándar para certificar los Sistemas de Gestión Medioambiental.

- ISO 26000, estándar de Gestión de Responsabilidad Social Corporativa actualmente en elaboración.
- Pacto Global de las Naciones Unidas (Global Compact)
- BS 8800, certificación de los sistemas de salud y seguridad de las empresas.

La gestión e implementación de los programas de responsabilidad social depende de las características del sector dentro del cual opere la empresa, así como de los intereses establecidos por sus stakeholders, para la cual se recomienda a las empresas el desarrollo de una serie de fases, las cuales se exponen a continuación:

- I. Delimitación del impacto de los procesos empresariales:** la empresa debe partir de establecer el área de impacto de los procesos que desarrolla tanto en lo externo como lo interno, con el objetivo fundamental de evaluar tanto la acción actual, como el impacto futuro una vez implementados los programas de gestión de la responsabilidad social.
- II. Diagnóstico y medición del impacto de los procesos de la empresa en el área delimitada:** en esta fase se debe valorar el impacto tanto cualitativo como cuantitativo generado a partir de los procesos que efectúa la empresa en el área de impacto, para ello debe considerarse todos los elementos del entorno, entre ellos el socioeconómico, ambiental, cultural, geográfico y tecnológico. Enfatizando en la evaluación de la imagen actual de la empresa ante la comunidad en la cual se desempeña.
- III. Identificación y agrupación de los impactos por áreas de responsabilidad social:** a partir de la medición del impacto de los procesos, así como de los intereses de los stakeholders se procede a su agrupación en correspondencia con las áreas de responsabilidad, tomando en cuenta las características de la empresa, así como de la economía del país en el cual opera esta.
- IV. Diseño e implementación de estrategias de responsabilidad social:** En esta fase se parte de la revisión de la orientación de la empresa hacia la responsabilidad social, analizando la misión y visión de la misma, así como la cultura organizacional, los objetivos y estrategias en la que se plantea los alcances y medios para alcanzar un comportamiento socialmente responsable de la empresa en su medio. Mientras que las metas básicas de un programa de responsabilidad social deben considerar esencialmente la conservación del medio, el aporte al desarrollo sustentable, la creación de empleos permanentes, la capacitación y seguridad de los recursos humanos en diversas áreas.

Posteriormente se procede a la elaboración de los objetivos, los cuales tienen como fuentes de información los resultados obtenidos en el diagnóstico y medición del impacto de los procesos de la empresa en el área determinada, los principios básicos de gestión de la empresa, así como los intereses que persigue la misma.

La definición y construcción adecuada de las metas y los objetivos no son suficientes para poder alcanzar los objetivos generales propuestos, la columna vertebral consiste en cada una de las acciones que deben realizarse para alcanzarlos, estas utilizan todos los resultados del proceso para integrar de manera apropiada aspectos ambientales, sociales, psicológicos, políticos y culturales, ambiente interno y externo, así como los recursos humanos, financieros y materiales, que hagan factibles y posibles el logro de las metas se pretenden.

En cuanto a las estrategias a considerar mediante en los programas de responsabilidad social de la empresa, según Bonomi *et al.*, (2003), se recomiendan los siguientes:

- Considerar las necesidades de la comunidad en las principales decisiones que se ejecutan en la empresa.
- Hacer públicos su compromiso con la sociedad y los logros que alcanza.
- Desarrollar esquemas de liderazgo participativo, solidario y de servicio y respeto a la dignidad humana, actuando con base en un código de ética.
- Fomentar el desarrollo humano y profesional de su comunidad laboral y de sus familias.
- Tomar en cuenta las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, salud, seguridad laboral, etc.
- Apoyar programas sociales en correspondencia a la actividad que desarrolla, como parte de su estrategia de negocios.
- Respetar y conservar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización que acomete.
- Implicarse en el desarrollo económico de la comunidad a través de la aplicación de los objetivos generales de negocios en comunidades desfavorecidas, para beneficio mutuo de la empresa y la comunidad.
- Participar en alianzas intersectoriales que, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, que le permitan atender las necesidades sociales de mayor importancia.

Seguidamente se definen los implicados para el desarrollo del plan estratégico propuesto, para lo cual se tienen en cuenta todas las instituciones relacionadas con la empresa en el área de impacto de la misma según los temas de responsabilidad social definidos.

Por último se procede a la implementación, para lo cual es necesario desarrollar procesos de capacitación del personal, según los requerimientos propuestos, así como tener definidos los procedimientos a establecer en cada una de las acciones.

## **V. Definición del sistema de control y evaluación de la responsabilidad social.**

El sistema de control y evaluación de los objetivos consiste en la medición y análisis de la eficacia en el logro de los objetivos propuestos y la toma de medidas para corregir las desviaciones y mejorar el funcionamiento de los procesos.

De forma general, el sistema de control debe:

- Contener las variables correspondientes basadas en los temas de responsabilidad social establecidos, las fuentes de captación y análisis de información externa e interna y los procedimientos de acción.
- Reflejar la información relevante para darle seguimiento, sobre todos los elementos que permiten determinar las causas reales de las desviaciones para poder influir en las soluciones potenciales.

En cuanto a la definición de los indicadores del sistema de control los mismos deben ser capaces de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir?, ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se va a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

## **VI. Comunicación de los resultados.**

Permite a la empresa publicar los resultados obtenidos en su gestión de la responsabilidad social. Para lo cual se debe conformar un plan de comunicación y elaborar y presentar el informe final de responsabilidad social.

## Conclusiones

La gestión de la responsabilidad social facilita a las empresas por una parte, la posibilidad de mejorar su competitividad a través del mejoramiento de la imagen y reputación y de los atributos ambientales y sociales de los productos y servicios, que bien aprovechada puede ser importante para el éxito empresarial, al permitir aumentar las ventas y los ingresos, y por tanto mejorar la cuenta de resultados, y por otra, contribuir al desarrollo social, la sostenibilidad y potenciar el humanismo como sustento del sistema de gestión, aspecto este que no solo constituye una tendencia actual, sino también una exigencia de la sociedad contemporánea a las entidades empresariales e instituciones.

El desarrollo de una filosofía de gestión responsable en el plano social, requiere de la integración al sistema de gestión de los principios que la sustenta, y es en este sentido que resultan útiles los postulados del enfoque estratégico y el diseño de programas sustentados en los mismos.

## Bibliografía

1. Abreu, J. L. y M. Badii (2006) Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. Daena: International Journal of Good Conscience. 2(1): 54-70. Octubre 2006 – Marzo 2007. ISSN 1870-557X. Disponible en [http://www.spentamexico.org/revista/volumen2/numero1/2\(1\)%2054-70\\_2007.pdf](http://www.spentamexico.org/revista/volumen2/numero1/2(1)%2054-70_2007.pdf)
2. Beurden, P. V. y Gössling, T. (2008) The worth of values - a literature review on the relation between corporate social and financial performance. Journal of Business Ethics , 82 (2), 407-424.
3. Boatright, J. R. (2000). Ethics and the Conduct of Business, 3rd Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
4. Bonomi, Gonzalo et.al. (2003) La responsabilidad social empresarial en el marco de las relaciones laborales. Trabajo Monográfico para obtener el título de Contador Público. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/employer/respons/bonomi.pdf>
5. Carroll, A.B. (1979), "A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", Academy of Management Review, 4(4), 497-505.

6. Dowling, Grahame (1994) *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page.
7. Encinas Duval, Beatriz (2003) Marco conceptual de la Responsabilidad Social de las empresas. La dimensión social de la empresa. Ponencia en la X Jornadas de investigadores en economía social y cooperativa. Emprendedores, economía social, democracia económica. Disponible en <http://www.observatorioeconomiasocial.es/jornadas/PDF/COMUN%20062.pdf>
8. Fombrum, C. Y Shanley, M. (1990) "What's in a Name?. Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, nº 2, pp. 233-58.
9. Fombrum, C.J. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
10. Friedman, M. (1962), "Capitalismo y Libertad", Rialp, Madrid. España.
11. Gössling, T., y Vocht, C. (2007). Social role conceptions and CSR policy success. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 363-372.
12. Hatch, M.J.; Schultz, M. y Williamson, J. (2003) Bringing the Corporation Into Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 7/8, pp. 1041-64.
13. Joaquín Sánchez Herrera y Teresa Pintado Blanco (2009) *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. ESIC Editorial. Madrid, España
14. Johnson, B. J. y Wilson, D.T. (1993) *Updating Image Research for the 1990's: The Contribution of a Company's Market Image to Marketing Strategy*, The Pennsylvania State University.
15. Keller, K.L. y Aaker, D.A. (1997) *Managing the Corporate Brand: The Effect of Corporate Marketing Activity on Consumer Evaluations of Brand Extensions*, Marketing Science Institute, Report No. 97-106.
16. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* , 26 (1), 117-127.
17. Pina, J.M.; Martínez, E.; De Chernatony, L. y Drury, S. (2006) The Effect of Service Brand Extensions on Corporate Image: An Empirical Model, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, nº 1/2, pp. 174-197.
18. Reich, Robert (2008) *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life. First Vintage book edition*.
19. Rodríguez Collado, Yassette (2009) La realidad de la responsabilidad social empresarial y su valor financiero en Puerto Rico. Disponible en <http://grad.uprm.edu/tesis/rodriguezcollado.pdf>
20. Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*, 7th edition. Wiley, New York.
21. Villafaña, Justo (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide. Madrid, España.

22. Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Journal*, 16 (4), 691-718.