

RIWAM (*Responsible Identity Web Analysis Method*): MODELO SOCIAL APLICADO A LA TRANSPARENCIA WEB CORPORATIVA

FRANCESCO DOMENICO SANDULLI
Universidad Complutense de Madrid

SAMUEL MARTÍN-BARBERO
Instituto de Empresa - Business School

1. REENFOCANDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Dentro de la teoría de la psicología social¹ se define el concepto de Identidad Social Corporativa (ISC) y sus distintas formas de creación y asunción por los individuos y los colectivos. Este trabajo plantea un análisis de la comunicación de la ISC en la Web, pero desde la empresa (teoría social de la organización) y no desde sus raíces humanas (antropología cultural y social), ni tampoco desde sus clientes (teoría del consumidor). Para ello, se aplica un modelo de comunicación de la ISC en los portales corporativos de seis de las empresas en España con mayor reconocimiento por su acción social.

Al abordar el estudio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la primera conclusión que puede obtenerse es que no existe unanimidad en la

¹ A. GIDDENS, *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*, Polity, Cambridge 1991, y R. JENKINS, *Social identity*, Routledge, London 1996.

definición del propio concepto². Desde el punto de vista de la práctica de negocio, en los países de cultura anglosajona la ética empresarial (*business ethics*) se halla dentro del cumplimiento (*compliance*) de la ley, la norma y las costumbres sociales³, mientras que en la Europa continental ésta conserva un tinte moralizante⁴. De tal forma que, si en Estados Unidos y Reino Unido la concepción de la RSC va ligada al anti-negocio (sin ánimo de lucro), en la Europa continental permanece más adherida a la norma (carácter procedimental). Esta falta de consenso realmente crea serios problemas no tanto a la hora de teorizar sobre la RSC, sino al implementarla⁵. Por tanto, el principal objetivo de esta investigación es resolver los problemas derivados del desarrollo de políticas de RSC.

Una de las principales novedades planteadas en este trabajo gira entorno a que un método eficaz para superar estas barreras de implementación, pasa por la necesidad de reenfocar la discusión sobre la RSC hacia otra conceptualización: la “identidad social corporativa”. El éxito de la implantación de políticas de RSC pasa por la estandarización de los conceptos éticos por medio de la identidad social de la empresa⁶. El problema estriba en intentar definir políticas de responsabilidad corporativa sin haber definido previamente la identidad social corporativa. En este punto defendemos que no hace falta sucumbir ante métodos innovadoras para abordar la creación de la identidad social corporativa (ISC), resaltando que el propio concepto de “corporativo” resulta menos etéreo y más *identitario* que el de “empresa”. De hecho, nos inclinamos a pensar que la metodología de definición de la identidad social corporativa con enfoque organizacional guarda similitud con la metodología de definición de la identidad de marca *marketiniana*. En este sentido se puede afirmar que la ISC es a la RSC como la identidad de marca

² C.E. CLARK, «Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility: Analysis», en *Public Relations Review*, 2000, 26, 3, pp. 363-380, y A. MÁRQUEZ-C.J. FOMBRUM, «Measuring Corporate Social Responsibility», en *Corporate Reputation Review*, 2005, 7, 4, pp. 304-308.

³ T. LEWITT, «The Dangers of Social Responsibility», en *Harvard Business Review*, 1958, 36 (5), pp. 41-50, y M. FRIEDMAN, «The social Responsibility of Business is to Increase its Profits», en *The New York Times Magazine*, 1970, 33, pp. 122-126.

⁴ K.R. ANDREWS, «Can The Best Corporations Be Made Moral?», en *Harvard Business Review*, 1973, May-June, pp. 57-64, y E.M. EPSTEIN, «The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness», en *California Management Review*, 1987, 29, 3, pp.99-114.

⁵ R. PEREZ, *La gouvernance des entreprises*, La Découverte, Coll. Reperes, 2003.

⁶ J. ARNAL, «Formalization of ethics: the issue of standarization», en *Cahiers de la Maison de Sciences Economiques*, 2005, r05074, Université Pantheon-Sorbonne Paris 1.

a la imagen de la marca, coadyuvando ambas a la par hacia la reputación corporativa⁷. Procuraremos demostrar igualmente a la hora de definir la ISC, que resulta posible aplicar un enfoque similar al de los modelos de identidad de marca⁸.

2. CONCEPTUALIZANDO LA IDENTIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Una definición acuñada de RSC es la proporcionada por el *World Business Council for Sustainable Development*, el cual la considera como una actitud de continuo compromiso a comportarse éticamente contribuyendo al desarrollo económico y a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, la comunidad local y la sociedad, en general. En este sentido, la RSC se describe como una “actitud en relación” hacia los distintos *stakeholders* concebidos conceptualmente por Edward Freeman, en 1984. La empresa, por tanto, tiene que establecer en qué consiste esta actitud y sobre todo tiene que definir qué significa comportarse éticamente, puesto que las normas éticas dependen de múltiples factores y pueden variar en función de las culturas, los individuos o el tiempo. Para poder definir la ISC de una empresa, consideramos antropológicamente que es aconsejable mentalizarse de que, dentro de la sociedad, la empresa en su entorno no es muy distinta al individuo en su paisaje.

Dentro de una ampliación ontológica de RSC, la identidad social corporativa sería “el ser”; la personalidad corporativa “el decir”; la cultura corporativa “el pensar”; el comportamiento corporativo “el hacer” y la imagen corporativa “el parecer”. Atendiendo a esta correlación, los esfuerzos teleológicos de RSC de las empresas están más vinculados al comportamiento corporativo (“el hacer”) de acciones importantes pero puntuales, y no tanto a su fin; el de la permanencia (largo plazo) de la identidad corporativa: “el ser”⁹. Aunque empieza a llevarse a cabo algún intento de analizar la identidad social corporativa¹⁰ desde una perspectiva teórica, en la mayoría de los estudios priman la aplicación de aspectos de comportamiento o procedimiento¹¹.

⁷ C. FOMBRUN, *Reputation. Realizing value from corporate image*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

⁸ D. AAKER, *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991.

⁹ S. MARTÍN-BARBERO, «Ética one to one versus RSC en España», en *Compromiso Empresarial*, 2007, 10, p. 61.

¹⁰ P.BERRONE-J.SURROCA-J.A. TRIBÓ, «Corporate ethical identity as determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction», en *Corporate Ownership and Control*, (en imprenta).

¹¹ T.C. MELEWAR-E. JENKINS, «Defining the Corporate Identity Construct», en *Corporate Reputation Review*, 2002, 5 (1), pp. 76-90, y C.B.M. VAN RIEL-J.M.T. BALMER, «Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management», en *European Journal of Marketing*, 1997, 31, 5/6, pp. 340-355.

Al igual que en el caso de los individuos, el comportamiento de las empresas se determina por la percepción que la empresa tiene de sí misma, entendida como su identidad, y la que los demás tienen de ella (su imagen). Más en consonancia con el punto de vista de la teoría de la psicología social¹² un individuo se define a sí mismo a partir de la combinación de la identidad personal (características físicas, psicológicas, habilidades, intereses, etc.). Su identidad social consiste en parte en pertenecer o no a un grupo y a un entorno determinado. Aquí, la definición tanto de la identidad personal como de la identidad social es principalmente relacional o comparativa; es decir, más bien dinámica y no estática lo que equivaldría a las características de actualización de contenidos de Internet frente a los medios de comunicación de masas (prensa, radio y televisión). Nuestro planteamiento consiste en entender la corporación como organización con una entidad que tiene vida en sí misma¹³.

Siguiendo la secuencia anterior, el “ser” de la organización se determinará en función de la identidad corporativa, como un conjunto de características objetivas idiosincrásicas de la organización, y la identidad social, como pertenencia a un determinado entorno con el que se relaciona (con los *stakeholders*). No obstante, este concepto no queda completado si no se examina el fin último de la definición de la identidad de un individuo: la autoestima y el aprecio de los demás¹⁴. Desde el ángulo de la teoría social de la organización, la teoría de la psicología social en materia de definición de la identidad corporativa y de la identidad social de la empresa, provee de componentes como la aceptación interna (moral de los trabajadores y propietarios; público internos en sentido comunicacional) y la aceptación externa (gran parte de la reputación, de sus público externos).

A su vez, queremos destacar que en el caso de los individuos, la relatividad y *comparabilidad* son factores fundamentales en el proceso de definición de la identidad social corporativa. Por ejemplo, esta relatividad aflora en la definición que hace Fombrun del concepto de reputación corporativa, al con-

¹² H. TAJFEL-J.C. TURNER, «The social identity theory of intergroup behaviour», en S. WORCHEL-W.G. AUSTIN (eds.), *Psychology of intergroup relations*, Nelson Hall, Chicago 1985, pp. 7-24, y B. E. ASHFORTH-F. MAEL, «Social identity theory and the organization», en *The Academy of Management Review*, 1989, 14, 1, pp.20-39.

¹³ P. SELZNICK, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York 1957.

¹⁴ T.J. OWENS-S. STRYKER-N. GOODMAN, *Extending Self-esteem Theory and Research*, Cambridge University Press, Cambridge 2001.

siderarlo como «la representación de cómo las acciones pasadas y futuras de una compañía son percibidas por sus *stakeholders* claves cuando se la compara con las empresas rivales más relevantes»¹⁵. Por consiguiente, dependiendo de los competidores supervisados el nivel alcanzado de reputación corporativa será distinto: una vez más, aflora la relatividad y la adaptabilidad del concepto. Esta característica será uno de los pilares de nuestro modelo RIWAM.

3. MODELANDO LA IDENTIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El proceso de definición de la ISC consta de cuatro etapas: fijación de los objetivos de rentabilidad social, definición de valores, análisis de la adaptación y establecimiento del nivel de compromiso.

El primer paso, trata de definir la misión de la empresa, los resultados esperados en términos de rentabilidad social y su vinculación con la estrategia corporativa¹⁶. La delimitación de objetivos está estrecha y endógenamente ligada a la determinación de los valores sobre los que se va a sustentar la ISC. La fijación de objetivos dependerá de los valores predominantes de una sociedad. Los valores que sustentarán la ISC dependen de los objetivos de rentabilidad social que busca la empresa. Tal y como se define en la mayoría de los modelos de RSC desde 1979¹⁷, la sociedad es el proveedor principal de valores de una organización. Las fuentes de los valores de la identidad social pueden ser internas como externas. Las internas hacen referencia a la adopción organizacional de los valores de los individuos que componen la organización (empleados, directivos, propietarios). Las externas hacen referencia a la adopción por parte de la corporación de valores explícitos e implícitos compartidos formalmente o informalmente, por un grupo de individuos (personas u organizaciones) externos a la empresa. El sustrato de estos valores puede ser la historia, la religión, el arte, entre otros.

¹⁵ C. FOMBRUN, *Reputation. Realizing value from corporate image*, Harvard Business School Press, Boston 1996, p. 72.

¹⁶ M.E. PORTER-M.R. KRAMER, «Strategy and Society: The link between corporate advantage and corporate social responsibility», en *Harvard Business Review*, 2006, december, pp. 1-15.

¹⁷ A.B. CARROLL, «A three-dimensional conceptual model of corporate social performance», en *Academy of Management Review*, 1979, 4, pp. 497-505.

En este sentido, se observa que tanto a través de las fuentes internas como de las fuentes externas se produce el fenómeno de aprendizaje social que planteábamos al comentar al presentar el papel predominante de la teoría de la psicología social: la organización adopta los valores de los grupos sociales en los que esta se encuadra. Esta vertiente, podría justificar un cierto fenómeno de isomorfismo que se produce en la definición de la ISC. Por ejemplo, si la corriente dominante de políticas RSC de una industria en un área geográfica determinada es la protección del medioambiente y la defensa de los derechos de los consumidores, es muy probable que las empresas que se consideren encuadradas dentro este ámbito tiendan a adoptar estas medidas y no otras¹⁸. Este comportamiento no supone una sorpresa, sino una simple extensión al ámbito de la RSC de los planteamientos isomorfistas¹⁹. Por este motivo, es muy probable que a la hora de definir los valores sobre los que sustenta la ISC de una empresa, ésta se limite a analizar la corriente dominante de sus público objetivos, de la opinión pública actual y del comportamiento de sus competidores, con el fin de imitarles.

Una vez definidos los valores que sustentan la ISC, retornamos a tener en consideración el relativismo imperante en la definición de los mismos. Existe evidencia empírica de que los factores catalizadores de la RSC cambian en función de la sociedad en la que vive inmersa la empresa²⁰. De tal forma que, por ejemplo, una misma compañía podría perseguir la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en países de religión cristiana, pero no así en sus filiales en países de religión islámica. Desde esta óptica, el segundo paso en la definición de la ISC consistiría en analizar la adecuación de los valores a las distintas realidades sociales normalmente superpuestas, en las que interactúa la empresa. La adaptación puede ser real, en la medida en que la empresa define distintas identidades sociales corporativas apoyadas en distintos conjuntos de valores, en función de las sociedades en las que opera o bien formal, en la medida que la empresa mantiene unos valores comunes a todas las realidades; lo único que se altera es el énfasis y la dirección (unidireccio-

¹⁸ C. MARQUIS-M.A. GLYNN-G.F. DAVIS, «Community isomorphism and corporate social action», en *The Academy of Management Review*, (en imprenta), y B.W. Husted-D. Allen, «Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches», en *Journal of International Business Studies*, 2006, 37, 6, pp. 838-849.

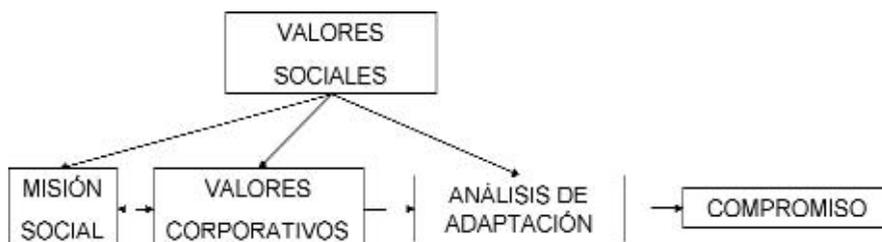
¹⁹ P.J. DiMAGGIO-W.W. POWELL, «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», en *American Sociological Review*, 1983, 48, 2, pp. 147-160.

²⁰ M. ARARAT, *Corporate social responsibility across middle east and north Africa*, World Bank, Working Paper, 2006, UJRC 10.

nal o bidireccional; teoría de las relaciones públicas) de la comunicación de unos u otros. Conviene destacar que el análisis de la adaptación de los valores al medio no sólo pretende adaptar los valores a las realidades sociales en tiempo y en lugar, sino que también en cierta medida puede intentar romper el isomorfismo dominante en las estrategias de RSC. De hecho, aplicando principios de identidad de marca (producto y servicio) y de marca corporativa, la diferenciación en RSC puede atender tanto al contenido (valores) como a la forma²¹.

Aun compartiendo los mismos valores que sus competidores, una compañía puede intentar diferenciarse en la forma y fondo de comunicar estos valores, incluso inclinándose más o menos hacia la instrumentalización tecnológica o la humana. El tercer paso, consiste en explicitar el nivel de compromiso estratégico de la organización con los valores establecidos en las etapas anteriores; el “pasado-presente” vía la gestión narrativa de la organización²². Este nivel es fundamental, ya que el impacto de las políticas de RSC sobre la reputación de las empresas está directamente relacionado con la credibilidad de estas políticas, dependiendo del nivel de compromiso con la RSC explicitado por cada compañía²³. En la Figura 1 se resume el proceso de creación de la ISC bajo este empuje de transparencia institucional.

Figura 1. Aproximación teórica a la creación de la Identidad Social Corporativa



Fuente: Elaboración Propia.

²¹ O. VATNE, *Organizations' identity, how it finds expression, and the designers role in the process of creating identity*, Norwegian University of Science and Technology, Working Paper, 2003.

²² R.A. PÉREZ, *Estrategias de comunicación*, Ariel, Barcelona 2001.

²³ Comisión Europea, *Communication from the European Commission of 2 July 2002 concerning corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development*, COM (2002) 347 final.

4. PARAMETRIZANDO LA IDENTIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El análisis cualitativo de comunicación de la ISC en la Web ha sido el modo de afrontar la serie de compañías españolas seleccionadas en la parte empírica. Dicho argumento se sostiene para calibrar al peso de la interacción y de la retroalimentación, según planteamientos simplistas procedentes de la teoría general de sistemas y la teoría de la información (emisor, receptor, mensaje, canal, etc.), pero en este caso, entre la sociedad y la empresa a la hora de construir una identidad. Para emprender este trazo resulta conveniente controlar científicamente los flujos y el contenido en la transmisión entre ambos agentes de valores humanos difícilmente calibrables algorítmicamente.

La bidireccionalidad es precisamente un rasgo congénito de la comunicación en la Web, siendo por extensión también “vital” para la ISC. Además, otra ventaja de la comunicación en la Web es su inmediatez al cambio y a la actualización, de tal forma que su validez le permite tomar el pulso a la sociedad en tiempo real e ir amoldándose a las oscilaciones propias del entorno y de los *stakeholders*. Cabe destacar aquí la evidencia empírica de que las empresas están utilizando activamente la Web para “airear” (a priori, no sabemos si implementar también) sus estrategias de RSC²⁴.

Para efectuar el análisis empírico sobre la ISC en España, aplicaremos los fundamentos del BIWAM (*Brand Identity Web Analysis Method*)²⁵, método cualitativo de análisis de la identidad de marca en la Web. Su idoneidad estriba en su óptimo encaje para un análisis de contenidos²⁶. Dentro del BIWAM, hasta llegar a un prototipo de RIWAM (*Responsible Identity Web Analysis Method*), el primer paso consiste en atender a la huella de los distintos contenidos Web mencionados en la misión, así como a los valores que configuran la ISC.

²⁴ S.L. ESROCK-G.B. LEICHTY, «Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self-Presentation or Agenda-Setting?», en *Public Relations Review*, 1998, 24, 3, pp. 305-319, y I. MAIGNAN-D.A. RALSTON, «Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S. Insights from Businesses' Self-presentations», en *Journal of International Business Studies*, 2002, 33, pp. 3-15.

²⁵ S. MARTÍN-BARBERO-F.D. SANDULLI, «Harley Davidson's Brand Identity on the Web: a BIWAM® filtering», en *Journal of Website Promotion*, 2007, 2 (3/4), (en imprenta), en IDEM, «Strategische Führung der Brand Identity», en *Marketing Journal*, 2005, 8-9 (38), pp. 37-41.

²⁶ K.R. ESCHENFELDER, «Behind the Web site: An inside look at the production of Web-based textual government information», en *Government Information Quarterly*, 2004, 21, pp. 337-358.

En la Tabla 1, se explican los ítems considerados para las palabras clave seleccionadas para el RIWAM en el análisis de contenido Web, como combinación del método BIWAM²⁷ y el modelo de comunicación corporativa en la Web²⁸. A efectos de nuestro estudio, se considera “palabra clave” aquella que aparece mencionada de forma destacada en algún lugar del portal (por ejemplo, en la descripción de la misión de la empresa); aquella con una sección dedicada/destacada o bien aquella que se repite (literalmente o sinónimos) con frecuencia (3% o más, de todo el hipertexto del portal Web).

Tabla 1. Análisis de características y relevancia del contenido Web.

| VARIABLE | ITEM | DESCRIPCIÓN |
|-----------------|---|--|
| Características | Palabras clave que caracterizan el mensaje | Semántica Inspiración Redacción |
| | Coherencia de las palabras clave | Reconocimiento de una relación lógica (inspiración, línea argumental) entre las palabras clave |
| Relevancia | Posicionamiento de la información en la estructura del portal | Nivel Jerárquico (Home, 1 ^{er} nivel, 2 ^o nivel, etc.) |
| | Riqueza del contenido | (Número de páginas, longitud del texto, profusión de imágenes...) |
| | Importancia del contenido en el cuadro de texto | Remarcado, texto de tamaño grande, encuadrado, título, posición superior, documento adjunto |

²⁷ S. MARTÍN-BARBERO-F.D. SANDULLI, *Marcating en la Web: BIWAM Identidad Desnuda*, CIE-DOSSAT, Madrid 2005.

²⁸ A. MORENO-P. CAPIRIOTTI, «La comunicación de las empresas españolas en sus Webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible», en *Zer. Revista de Comunicación*, 2006, 21(8), pp. 47-62.

Una vez analizadas las palabras clave se estudia la adaptabilidad de las mismas a las exigencias de la sociedad. Con esta intención, se ha establecido previamente un *benchmark* que indica cuáles son las exigencias de la sociedad. Normalmente, el seguimiento de noticias de prensa del último año sobre RSC o bien las novedades publicadas por los distintos organismos monitores de RSC, permiten identificar cuáles son los factores sobre los que definir la ISC. En esta investigación, nos hemos inclinado por la segunda opción, recogiendo los factores RSC, pero a nivel mundial (Tabla 2).

En cuanto a este planteamiento, las demandas sociales en términos de RSC se ven relacionadas con el empleo, la sostenibilidad medioambiental, la acción social, la inversión responsable y la transparencia informativa. En este último punto se contempla la medida en la que el contenido de los portales Web transmite la “forma corporativa” de abordar cada una de estas demandas sociales. Otro elemento a evaluar es la adaptación a estas distintas realidades.

Tabla 2. Factores de RSC considerados por algunos organismos monitores.

| |
|---|
| Empleo: |
| The Great Place to Work (TGPW Institute) |
| The best companies for working mothers (Working Mothers Magazine) |
| The best companies for minorities (CEP y Fortune) |
| Empresa flexible (IESE-Universidad de Navarra) |
| Sostenibilidad medioambiental: |
| ISO 14001 (AENOR) |
| EMAS (Eco Management Audit Scheme), (Unión Europea) |
| Social Accountability 8000 (Social Accountability International) |
| Accountability 1000 (AccountAbility) |
| GRI (Global Reporting Initiative), (CERES y ONU) |
| Acción social: |
| Empresa y sociedad (Fundación Empresa y Sociedad. España) |
| Comportamiento de la empresa española (Economistas sin fronteras) |
| Inversión responsable: |
| Dow Jones Sustainability Index (Dow Jones) |
| FTSE4Good (Financial Times) |
| Domini 400 Social Index (Standard & Poor's) |
| New International Accounting Standards for EU Companies (IASB) |
| Transparencia corporativa: |
| Global most Admired Companies (Fortune) |
| Review 200 (Far Eastern Economic Review) |
| Reputation Quotient (The Wall Street Journal) |

Otro factor que se analizará es la adaptación a distintas realidades sociales. Más concretamente, este análisis se puede llevar a cabo teniendo en cuenta la adaptación nacional o regional de los contenidos Web. Aunque no se realizará en este trabajo, la tendencia *on-line* actual²⁹ consiste en aplicar distancias culturales³⁰. Aquí, se mide la coherencia del contenido RSC con la realidad social de los países en los que la empresa opera. Con el fin de simplificar el procedimiento, en este trabajo analizaremos el hecho de que los contenidos RSC de la Web están adaptados en discurso a la realidad de otros países donde opera la empresa o bien existan contenidos iguales de RSC para todas las Web.

Dentro de la ISC el cuarto elemento de estudio es la credibilidad del compromiso con la sociedad. El método BIWAM identifica a partir de distintos modelos de comunicación en la Web seis factores que refuerzan la credibilidad del mensaje (Tabla 3): el soporte externo, que considera la medida en la que el contenido se encuentra vinculado o compartido con otras instituciones, la certificación-reconocimiento, que tiene en cuenta los premios o certificaciones externas que avalan el comportamiento, el *feedback*, que analiza los mecanismos de los que dispone cualquier *stakeholder* para entablar una comunicación relacionada con aspectos RSC, la transparencia, que recoge la descripción de los códigos internos de RSC (en el caso de que existan) así como del cumplimiento de leyes u otras normas que afectan a aspectos RSC, la tangibilidad, que estudia la descripción en la Web de hechos objetivos y, por tanto, comprobables y cuantificables que ratifican las afirmaciones realizadas en el portal, y finalmente la fiabilidad técnica del portal, que repercute directamente sobre la confianza del internauta en el portal por el que navega.

²⁹ S. OKAZAKI-J. ALONSO-RIVAS, «A content analysis of multinational's Web communication strategies: cross-cultural research framework and pretesting», en *Internet Research*, 2002, 12, 5, pp. 380-390, y A. JAMES-L. WANG, «Web Sites: Hofstede revisited and the relationship between national culture and organizational culture explored», en *International Communication Association Congress*, 10-X-2006, New York.

³⁰ G. HOFSTEDE, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London 1991.

Tabla 3. Aproximación categórica al RIWAM.

| VARIABLE | DESCRIPCIÓN |
|--------------------------------|---|
| Soporte Externo | Número de vínculos a portales externos y contenido compartido |
| | Relevancia objetiva de los portales externos |
| | Posición de los links dentro del portal |
| Certificación – Reconocimiento | Certificación de terceras instituciones (Medioambiental, accesibilidad, calidad, etc.) Premios otorgados por terceras instituciones |
| Feedback | Mecanismos formales de comunicación específicos de la política de RSC de la empresa. Para este ítem, Moreno y Capriotti (2006) consideran cuatro niveles distintos en función de la sofisticación del mecanismo de feedback: sin posibilidad de respuesta, e-mail general, e-mail específico RSC, herramientas interactivas (Chats, foros, cuestionarios) |
| Transparencia | Nivel de detalle y recursos de información empleados en la descripción expresa de los códigos de conducta internos en relación los factores RSC. Descripción expresa del cumplimiento de normas reguladoras del comportamiento social de la empresa |
| Tangibilidad | Nivel de detalle y recursos de información empleados en la descripción de hechos comprobables o resultados cuantificables que confirmen la veracidad del compromiso RSC |
| Fiabilidad Técnica | Fiabilidad del funcionamiento del portal Web: rapidez, ausencia de vínculos rotos, seguridad del servidor, actualización del contenido |

5. ANÁLISIS EMPÍRICO: CORPORACIONES EN ESPAÑA

Teniendo en cuenta la novedad del objeto de estudio, se siguió un enfoque de investigación cualitativo que se traduce en el estudio detallado de una serie de portales Web de compañías que operan en España. Para seleccionar a cada una de estas como objeto de estudio de caso se identificaron en primer lugar, los sectores que destacan por el nivel de inversión en recursos humanos y materiales en materia de RSC *off-line*. En España, destacan seis: financiero, telemático, distribución, salud, restauración y hostelería. La muestra de seis compañías, desde la profundidad (pero, sin llegar a descargar documentos) de sus portales o sitios Web oficiales (con 100 páginas Web, en total) ha sido escogida justificadamente (no aleatoriamente) como representación

individual de cada uno de los sectores de actividad donde más se invierte en recursos humanos y materiales en materia de RSC *off-line*. Por ello, el Grupo Vips en el sector servicios; Alcampo en el sector de alimentación; Grupos Sanitas en el sector de salud; Barclays Bank en el sector de banca-finanzas; Sol Melia en el sector turístico y por último, Sun Microsystems Ibérica en el sector de las tecnologías de la información.

1. www.grupovips.com
2. www.alcampo.es
3. www.sanitas.es
4. www.barclays.es
5. www.solmelia.com
6. <http://es.sun.com>

5.1. Resultados del estudio de casos Web

Una vez seleccionados los portales Web, se ha procedido a través de un cuestionario estructurado a entrar en el portal. En un primer momento, los resultados se han enviado a investigadores de otras universidades especializados en comunicación, para ser validado. En total, los portales Web fueron analizados por tres investigadores internos del equipo y siete externos.

La primera respuesta obtenida fue que las empresas analizadas no ubican en posiciones prioritarias del portal Web la misión social de la empresa y el contenido relacionado con la ISC. En ningún portal esta información aparecía en la página principal. Aún es más, tres de las seis empresas analizadas, Barclays, Grupo Sanitas y Grupo Sol Meliá, prácticamente no dedican espacio a informar sobre la ISC de la empresa y se limitan a adjuntar documentos PDF. Estas empresas están desaprovechando todo el potencial comunicativo (comunicación inmediata y bidireccional de la Web) en la transmisión de su ISC a la sociedad. Las dos empresas donde el contenido está más orientado a transmitir los distintos aspectos de la ISC son el Grupo Vips y Alcampo, aunque el portal de Sun Microsystems destaque en algunos aspectos específicos de la comunicación de la ISC, tal y como observaremos posteriormente.

Dentro de las Misión Social (Tabla 4) y el análisis de las palabras clave, las teorías sobre isomorfismo de las estrategias RSC que hemos comentado

anteriormente parecen cumplirse sólo en parte. Aunque existen algunos valores recurrentes, también existen factores claramente diferenciadores (Tabla 5). Así, mientras que Alcampo y Grupo Vips comparten el énfasis sobre el fomento de la integración laboral, Barclays y Grupo Sanitas sobre la rentabilidad del negocio y la creación de valor como primera obligación social, Grupo Meliá y Grupo Sanitas aparecen especialmente sensibilizados por el medioambiente, probablemente porque sanidad y hostelería son sectores donde la legislación medioambiental determina varios aspectos del funcionamiento del negocio.

Probablemente el compromiso social más compartido por las empresas analizadas es la formación del personal. La empresa que realmente parece intentar diferenciarse en términos de ISC es Sun Microsystems. Sin embargo, hay que destacar que esto es cierto sólo a nivel corporativo para EEUU, porque la ISC en España se centra más en la empleabilidad y la formación.

Finalmente, el portal del Grupo Vips cuenta con comunicación muy detallada pero muy centrada en sólo dos aspectos de la RSC, fomento del empleo y voluntariado, dando a entender cierta concepción limitada de la RSC.

Tabla 4. Ejemplo de resultados de análisis de características y relevancia del contenido Web.

| EMPRESA | MISIÓN SOCIAL |
|------------------|---|
| Grupo Vips | Fomentar la integración social y laboral de personas con dificultades de la inserción laboral. Ofrecer oportunidades de voluntariado a través de distintas herramientas. |
| Barclays | Contribuir al desarrollo económico, cultural y social de su entorno y hacer partícipes de ella a los públicos interesados en la evolución favorable de su negocio. |
| Sun Microsystems | Luchar contra la brecha digital como forma de crear una sociedad más justa. |
| Grupo Sol Meliá | Convertirse en plataforma de sensibilización social y medioambiental y aportar sostenibilidad a los proyectos que pone en marcha a través de la implicación de los distintos grupos de interés. |
| Grupo Sanitas | La mejora de la relación con los colectivos con los que se relaciona y con la sociedad en general, siempre sobre la base de la creación de valor económico, protección del medio ambiente y el cuidado de nuestros empleados. |
| Alcampo | Promover el desarrollo socioeconómico y la mejora de la calidad de vida de las comunidades en las que opera, con especial atención a la infancia, a la inserción laboral de las personas con discapacidad. |

Al observar la adaptación de la comunicación de la ISC a las exigencias sociales del entorno hemos observado que en todos los casos el elemento más destacado es el empleo de colectivos que por una serie de causas objetivas tienen mayores problemas para integrarse en el mercado laboral. Aún así, la atención prestada es escasa, salvo la excepción del Grupo Vips. Dentro de los distintos colectivos con problemas de inserción en el mercado laboral es el de los jóvenes el que recibe una mayor atención por parte de las empresas. Destaca el portal de Sun Microsystems, ya que suministra información sobre su programa “Estudiantes Sun” de fomento de contratación de jóvenes. Se debe matizar, sin embargo, que la información sobre los distintos aspectos de la RSC que aparece en el portal de Sun, en general está muy desactualizada, restándole credibilidad a su mensaje. Grupo Meliá o Alcampo mencionan expresa pero también brevemente su compromiso en la contratación de jóvenes. El resto de colectivos recibe un trato mucho menor en los portales analizados. De esta forma, cualquier mención al colectivo de personas mayores de 50 años y los desempleados de larga duración es completamente inexistente para las 6 empresas.

La empleabilidad de las personas con discapacidad recibe atención sólo en el caso de Sun a través de su programa de inserción laboral de personas discapacitadas. Sólo el Grupo Vips menciona específicamente, y muy brevemente por cierto, algún programa de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres o de contratación de inmigrantes. En los casos de Barclays o Grupo Sanitas, la empleabilidad de colectivos desfavorecidos no se tiene en cuenta en ningún momento. Finalmente, en ninguno de los portales se mencionan compromisos de conciliación de la vida laboral con la vida profesional. En relación a la comunicación en Internet del impacto externo social de la compañía, medido en este caso a través de impacto sobre el medioambiente y acciones de voluntariado y acción social, este factor recibe gran atención por las empresas analizadas. Destaca por ejemplo la atención prestada en Internet a los programas de voluntariado de los trabajadores del Grupo Vips y de Sun Microsystems, las ayudas a la recuperación de áreas afectadas por catástrofes naturales de Sol Meliá, y las políticas de preservación del medioambiente en Alcampo, que incluye la declaración de impacto medioambiental de los supermercados, y en Sanitas Hospitales, que recoge la indicación de certificación del Sistema de Gestión Medioambiental acorde a la norma UNEEN-ISO-14.001 en las instalaciones hospitalarias. Respecto a la inversión responsable, ésta no aparece mencionada por ninguna de las empresas analizadas.

Finalmente, en relación a la transparencia de información, destacan Sun Microsystems y Vips por su poca transparencia informativa respecto a datos financieros de la empresa o procedimientos de RSC. En el punto opuesto, el portal de Grupo Meliá proporciona información muy completa, especialmente dirigida a los accionistas como *stakeholders*, y en la que destaca los códigos internos de conducta de la dirección.

Al analizar la adaptación de los contenidos de ISC a las realidades sociales, la mayoría de las empresas opta por adaptación local, especialmente clara en el caso de Alcampo, salvo en los casos del Grupo Vips y el Grupo Meliá, donde la adaptación de los contenidos implica simplemente la traducción a otros idiomas de un contenido estándar.

El último bloque de análisis consiste en el estudio de la credibilidad del mensaje. Un primer aspecto analizado ha sido la tangibilidad: Grupo Vips, Alcampo y Sun Microsystems se han mostrado especialmente prolíficos en la descripción y detalles de proyectos de carácter social y en la colaboración con instituciones con fines sociales. Además, Grupo Vips hace una descripción detallada soportada por imágenes de las iniciativas de formación a los empleados. Sin embargo, en los demás casos no aparecen estos contenidos de refuerzo de la credibilidad.

Respecto a premios y certificaciones externas, la mayoría de los portales menciona certificaciones de calidad o de gestión medioambiental. Sin embargo, solo el Grupo Vips y Alcampo mencionan premios específicos. Barclays, por ejemplo ha recibido premios de reconocimiento de su labor RSC, sin embargo esta información no aparece en la Web de forma fácilmente accesible.

El portal de Alcampo es el único de los analizados que ha obtenido los certificados de accesibilidad física (WAI – *Web Accessibility Initiative*) e intelectual (Protocolo NI4). Al analizar la existencia de enlaces externos con otras entidades, empresas o instituciones, Alcampo, Sun Microsystems y el Grupo Vips son los que tienen mayor número de enlaces hacia entidades con fines sociales. Respecto al nivel de retroalimentación, ninguno de los sitios Web analizados tenía mecanismos de retroalimentación específicamente vinculados a la RSC. Además, salvo en el caso del Grupo Meliá, la privacidad de la comunicación con la empresa está salvaguardada por los principios de la normativa de protección de datos. Desde el punto de vista de la fiabilidad, realmente el que más problemas presenta es el portal de Sun Microsystems en el que aparece mucha información poco actualizada, limitando la credibilidad por parte del internauta.

Tabla 5. Ejemplo de resultados de análisis de características y relevancia del contenido Web.

| | Grupo Vips | Barclays | Alcampo | Sol Meliá | Grupo Sanitas | Sun Microsystems |
|------------------------------|---|---|--|---|---|---|
| | Análisis de características y relevancia del contenido | | | | | |
| Palabras clave | Inserción Laboral Voluntariado Igualdad Formación | Desarrollo Negocio | Desarrollo Calidad de Vida Infancia Inserción Laboral | Sostenibilidad Medioambiente Formación | Medioambiente Empleados Valor Formación Investigación | Brecha Digital Justicia Formación |
| Relevancia del contenido | Aparece en la Web, 1 ^{er} nivel no destacado | Documento adjunto en formato PDF (Memoria Social Corporativa) | Aparece en la Web, 2 ^o nivel, destacado | Documento adjunto en formato PDF (Memoria Social Corporativa). Difícil de encontrar | Documento adjunto en formato PDF (Memoria Social Corporativa) | Aparece en la Web, 3 ^{er} nivel no destacado, misión aparentemente distinta a la documentación adjunta |
| Adaptabilidad | | | | | | |
| Adaptabilidad: Empleabilidad | | | | | | |
| Empleo | Igualdad hombres- mujeres (Programa Óptima) Inmigración Políticas de formación | | Empleabilidad de los jóvenes (Breve) Políticas de formación | Empleabilidad de los jóvenes (Breve) Políticas de formación | | Empleabilidad de los jóvenes (Extendida) Empleabilidad de personas discapacitadas |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---------------------|-----------------|---|---|--|-----------------|
| Sostenibilidad Medioambiental | | | | Descripción detallada del compromiso medioambiental | | Descripción solo para Sanitas Hospitales | |
| Acción Social | Políticas de voluntariado Portal del Voluntariado | | | | Aparece cierta mención a inversión de ayuda a superar los efectos catástrofes naturales | Políticas de voluntariado de los empleados (Descripción detallada) | |
| Inversión Responsable | | | | | | | |
| Transparencia corporativa | Opacidad en la información financiera | | | | Información detallada para inversores Códigos de conducta corporativa | Opacidad en la información financiera | |
| Adaptación valores locales | Adaptación al idioma francés e inglés. Contenido RSC global | Contenido RSC local | Contenido local | Contenido local | Adaptación del portal al inglés, no a idiomas locales. Contenido global | Contenido local | Contenido local |

| CREDIBILIDAD DEL COMPROMISO | | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|---|--|--|
| Transparencia | Sin mención expresa de políticas sociales de retribución o promoción | Sin mención expresa de políticas sociales de retribución o promoción | Sin mención expresa de políticas sociales de retribución o promoción | Códigos de conducta corporativa. Sin mención expresa de políticas sociales de retribución o promoción. Falta de información sobre protección de datos | Sin mención expresa de políticas sociales de retribución o promoción | Sin mención expresa de políticas sociales de retribución o promoción |
| Certificación Premios | Premios RSC | Certificación de calidad | Premios RSC, Certificación Medioambientales, Certificado accesibilidad física (WAI – Web Accessibility Initiative) como de accesibilidad intelectual (Protocolo NI4) | Premios RSC, Certificación Medioambientales, y calidad de procesos | Premios Excelencia Empresarial, Certificación calidad | Formulario de contacto genérico |
| Feedback | Formulario de contacto genérico | E-mail genérico | Formulario de contacto genérico | Formulario de contacto genérico | Formulario de contacto genérico | Formulario de contacto genérico |

| | | | | |
|-----------------|--|------------------------------------|--|-------------------------------|
| SopORTE externo | Hacesfalta.org portal conexión ONGs, Fundación Chandra Alianzas con empresas extranjeras (Starbucks, BICE, etc). Fundación Empresa y Sociedad | Fundación Empresa y Sociedad | | Fundación Natura |
| Tangibilidad | Fotos, ejemplos formación | | Acción social terremoto Java (Videos, Fotos, Noticias, Manual de Catástrofes Naturales) | |
| Fiabilidad | | | Errores de ortografía versión inglesa | Contenido poco actualizado |

6. CONCLUSIONES

El estudio de la RSC como valor añadido ha recobrado un renovado ímpetu en los últimos tiempos. A pesar del elevado número de trabajos sobre RSC, existen todavía algunas lagunas, especialmente en el ámbito de implementación gradual y control o supervisión de las políticas o más bien estrategias de RSC. Este trabajo, en primer lugar, partiendo de la teoría de la psicología social hasta llegar a la teoría social de la organización, ha observado cómo sin definición previa de la ISC no puede haber RSC e incluso no podría sobrevivir una empresa dentro de un entorno competitivo con nuevos valores. La ISC se convierte así en el referente a la hora de la planificación de la RSC. Esta investigación, igualmente ha destacado el relativismo del concepto de ISC y por tanto, la necesidad axiomática de reformular y adaptar la ISC con respecto a las distintas realidades humanas en las que opera la organización moderna. A partir del paradigma de creación de la ISC, estructurado en definición de objetivos, planteamiento de valores, adaptación a las exigencias sociales y finalmente, fijación de los niveles de compromiso, se ha propuesto un caso práctico de desarrollo de RSC en la Web.

El objetivo principal se ha dirigido sobre el ámbito de la comunicación de la ISC en la Web. Para ello, se han aplicado modelos de análisis de la identidad de marca y de la identidad corporativa. De la seis compañías de la muestra con mayor reputación por su labor de acción social (sin lucro, pero no filantrópicas) en España, se observa que las empresas analizadas en general, no prestan gran atención a sus propios espacios oficiales-virtuales, desaprovechando así las “bondades comunicacionales” de Internet. Existe un problema de comunicación excesivamente asimétrico, pero endógeno, en la medida en que las empresas no cubren con la misma intensidad y coherencia el discurso y los mensajes de su ISC destinados al universo *on-line* y *off-line*. Esto repercute en su reputación y como no, desconcierta a sus “*stakeholders* receptores”. En segundo lugar, parece confirmarse parcialmente el isomorfismo de las estrategias RSC en la comunicación de la ISC en la Web, al apreciarse una amalgama de valores sin patrón común.

Entre las exigencias de RSC más demandadas por la sociedad española, las empresas priman la comunicación de la acción social y la formación, viéndose casi inexistente por su parte la inversión responsable o inversión ética. Finalmente, sólo en algunos casos la información suministrada en la Web sobre RSC parece objetivamente creíble, mientras, que en otros las empresas

analizadas no se preocupan por reforzar la transparencia absoluta de su comunicación y mensajes de ISC por medio de hechos objetivamente verificables. Las empresas examinadas emplean la comunicación Web de una forma residual y poco relevante, en comparación con sus esfuerzos en los *mass media*. Al no atender a las redes sociales (potencial de la *blogosfera*) ni a la Web 2.0 como atmósfera de intercambio de valores en beneficio de la RSC, las deficiencias en la comunicación podrían llegar a afectar sensiblemente a la reputación de estas compañías.

Este estudio no es más que un primer paso exploratorio hacia la ISC cualitativa y no cuantitativa por medio de procesos formales y no informales de la organización. De hecho, el público objetivo de los tres entornos puede ser diferente, y por ello también la definición y comunicación de la ISC más adecuada a cada uno de estos. Es necesario replicar el estudio, pero con un número mayor y más representativo de empresas (por ejemplo, centrando la atención en sectores) con el objeto de poder extraer conclusiones más generalizables y poder así, solidificar en un futuro un marco teórico dinámico-relacional de la ISC. Resulta igualmente imprescindible perfilar con mayor hondura un modelo teórico dinámico de ISC no tanto a partir del comportamiento organizacional, sino de la antropología intercultural-empresarial y desde la composición de comunidades y redes sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- D. AAKER, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991.
- K.R. ANDREWS, «Can the Best Corporations Be Made Moral?», en *Harvard Business Review*, May-June 1973, pp. 57-64.
- M. ARARAT, «Corporate social responsibility across middle east and north Africa», World Bank, Working Paper, UJRC 10, 2006.
- J. ARNAL, «Formalization of ethics: the issue of standarization», en *Cahiers de la Maison de Sciences Economiques*, r05074, Université Pantheon-Sorbonne Paris 1, 2005.
- B.E. ASHFORTH-F. MAEL, «Social identity theory and the organization», en *The Academy of Management Review*, 1989, 14, 1, pp.20-39.
- P. BERRONE- J. SURROCA-J.A. TRIBÓ, «Corporate ethical identity as determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction», *Corporate Ownership and Control*, 2006. (En imprenta).
- A. B. CARROLL, «A three-dimensional conceptual model of corporate social performance», *Academy of Management Review*, 1979, 4, pp. 497-505.
- C.E. CLARK, «Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis», en *Public Relations Review*, 2000, 26, 3, pp. 363-380.

- COMISIÓN EUROPEA, *Communication from the European Commission of 2 July 2002 concerning corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development*, COM (2002) 347 final.
- P.J. DIMAGGIO-W.W. POWELL, «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», en *American Sociological Review*, 1983, 48, 2, pp. 147-160.
- E.M. EPSTEIN, «The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness», en *California Management Review*, 1987, 29,3, pp.99-114.
- K.R. ESCHENFELDER, «Behind the Web site: An inside look at the production of Web-based textual government information», en *Government Information Quarterly*, 2004, 21, pp. 337-358.
- S.L. ESROCK-G.B. LEICHTY, «Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self-Presentation or Agenda-Setting?», en *Public Relations Review*, 1998, 24, 3, pp. 305-319.
- C. FOMBRUN, *Reputation. Realizing value from corporate image*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- M. FRIEDMAN, «The social Responsibility of Business is to Increase its Profits», en *The New York Times Magazine*, 1970, 33, pp. 122-126.
- A. GIDDENS, *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*, Polity, Cambridge 1991.
- G. HOFSTEDE, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London 1991.
- B.W. HUSTED-D. ALLEN, «Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches», en *Journal of International Business Studies*, 2006, 37, 6, pp. 838-849.
- A. JAMES-L. WANG, «Web Sites: Hofstede revisited and the relationship between national culture and organizational culture explored», en *International Communication Association Congress*, 10-X-2006, New York.
- R. JENKINS, *Social identity*, Routledge, London 1996.
- T. LEWITT, «The Dangers of Social Responsibility», en *Harvard Business Review*, 1958, 36 (5), pp. 41-50.
- I. MAIGNAN-D.A. RALSTON, «Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S, Insights from Businesses' Self-presentations», en *Journal of International Business Studies*, 2002, 33, pp. 3-15.
- A. MÁRQUEZ-C.J. FOMBRUN, «Measuring Corporate Social Responsibility», en *Corporate Reputation Review*, 2005, 7, 4, pp. 304-308.
- C. MARQUIS-M.A. GLYNN-G.F. DAVIS, «Community isomorphism and corporate social action», en *The Academy of Management Review*, 2007. (En imprenta).
- S. MARTÍN BARBERO, «Ética one to one versus RSC en España», en *Compromiso Empresarial*, 2007, 10, p. 61.
- S. MARTÍN-BARBERO-F.D. SANDULLI, «Harley Davidson's Brand Identity on the Web: a BIWAM® filtering», en *Journal of Website Promotion*, 2007, 2 (3/4). (En imprenta).
- , «Strategische Führung der Brand Identity», en *Marketing Journal*, 2005, 8-9(38), pp. 37-41.
- , *Marcating en la Web: BIWAM Identidad Desnuda*, CIE-DOSSAT, Madrid 2005.
- T.C. MELEWAR-E. JENKINS, «Defining the Corporate Identity Construct», en *Corporate Reputation Review*, 2002, 5 (1), pp. 76-90.
- A. MORENO-P. CAPIROTTI, «La comunicación de las empresas españolas en sus Webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible», en *Zer. Revista de Comunicación*, 2006, 21(8), pp. 47-62.
- S. OKAZAKI-J. ALONSO-RIVAS, «A content analysis of multinational's Web communication strategies: cross-cultural research framework and pretesting», en *Internet Research*, 2002, 12, 5, pp. 380-390.
- T.J. OWENS-S. STRYKER-N. GOODMAN, *Extending Self-esteem Theory and Research*, Cambridge University Press, Cambridge 2001.
- R. PÉREZ, *La gouvernance des entreprises*, La Découverte, Coll. Reperes, 2003.

- R.A. PÉREZ, *Estrategias de comunicación*, Ariel, Barcelona 2001.
- M.E. PORTER-M.R. KRAMER, «Strategy and Society: The link between corporate advantage and corporate social responsibility», en *Harvard Business Review*, 2006, december, pp. 1-15.
- P. Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York 1957.
- H. TAJFEL-J.C. TURNER, «The social identity theory of intergroup behaviour», en S. Worchel-W.G. Austin (eds.), *Psychology of intergroup relations*, Nelson Hall, Chicago 1985, pp. 7-24.
- C.B.M. VAN RIEL-J.M.T. BALMER, «Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management», en *European Journal of Marketing*, 1997, 31, 5/6, pp. 340-355.
- O. VATNE, *Organizations' identity, how it finds expression, and the designers role in the process of creating identity*, Norwegian University of Science and Technology, Working Paper, 2003.