

UCJC Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

**Towards a higher transparency.
The use of websites by NGDOs
*Hacia una mayor transparencia.
El uso de las webs por las ONGD***

Clara I. Benito-Esteban, Inigo Garcia-Rodriguez & M. Elena Romero-Merino

Nº 63

Tercer trimestre /

Third Quarter

2019

ISSN:2659-3270

**The Communication of Corporate Social
Responsibility on Twitter**

***La Comunicación de la Responsabilidad Social
Corporativa en Twitter***

Tatiana Cuervo Carabel, Natalia Orviz Martínez & Sergio Arce García

**The value of trust in employees: discovering its effects
on participation and motivation**

***El valor de confiar en los empleados: descubriendo sus
efectos sobre la participación y la motivación***

Jacob Guinot Reinders & Zina Barghouti

**Gamification and Motivation: New Tools for Talent
Acquisition**

***Gamificación y Motivación: Nuevas Herramientas para la
Captación de Talento***

Isabel Buil, Sara Catalán & Raquel Ortega

UCJC

Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

ISSN: 2659-3270

Nº 63

Tercer Trimestre 2019 /
Third Quarter 2019

SUMARIO / SUMMARY N° 63

- | | | |
|---|--|----------------|
|  | <p>Towards a higher transparency.
The use of websites by NGOs
<i>Hacia una mayor transparencia.
El uso de las webs por las ONGD</i>
Clara I. Benito-Esteban, Inigo Garcia-Rodriguez & M. Elena Romero-Merino</p> | <p>18-71</p> |
| | | |
|  | <p>The Communication of Corporate Social Responsibility on Twitter
<i>La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en Twitter</i>
Tatiana Cuervo Carabel, Natalia Orviz Martínez & Sergio Arce García</p> | <p>72-107</p> |
| | | |
|  | <p>The value of trust in employees: discovering its effects on participation and motivation
<i>El valor de confiar en los empleados: descubriendo sus efectos sobre la participación y la motivación</i>
Jacob Guinot Reinders & Zina Barghouti</p> | <p>108-145</p> |
| | | |
|  | <p>Gamification and Motivation: New Tools for Talent Acquisition
<i>Gamificación y Motivación: Nuevas Herramientas para la Captación de Talento</i>
Isabel Buil, Sara Catalán & Raquel Ortega</p> | <p>146-179</p> |

CARTA DEL DIRECTOR

NÚMERO 63 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

Estimados lectores, les presento el número 63 (tercer trimestre de 2019) de la revista UCJC Business & Society Review. En este número los profesores Benito Esteban, García Rodríguez y Romero Merino de la Universidad de Burgos constatan el avance de los niveles de transparencia de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo en España. Los autores analizan la información suministrada por 76 Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo españolas y llegan a comprobar que existen una serie de factores que favorecen la transparencia de las ONGD como por ejemplo la forma legal, siendo más transparentes las asociaciones que las fundaciones, el volumen de recursos económicos, su actividad internacional, su vinculación con entidades religiosas o el número de consejeros.

Los profesores Cuervo Carabel, Orviz Martínez y Arce García de la Universidad Internacional de la Rioja muestran la utilidad de una serie de herramientas para medir la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las redes sociales. Concretamente en este caso, los investigadores han analizado como las empresas utilizan la red social Twitter para reforzar sus estrategias de comunicación vinculadas a la RSC. Los resultados indican que la mayoría de las empresas españolas no están aprovechando adecuadamente el potencial de las redes sociales y están lejos de convertirse en influencers. Asimismo, los autores confirman que la comunicación en redes sociales de acciones RSC puede ser muy útil para crear percepciones positivas sobre la empresa. Sin embargo, el estudio concluye que las empresas en la actualidad se centran en exceso en comunicar la acción concreta de RSC, pero fallan a la hora de comunicar la asociación de esa acción a valores y conceptos más amplios como sostenibilidad, responsabilidad, compromiso, valor, voluntariedad que son los que realmente contribuyen a crear el sentimiento positivo en la sociedad.

Fuera del ámbito de la RSC en sentido estricto, los dos siguientes trabajos publicados en este número se centran en las estrategias de recursos humanos de las empresas. Los investigadores Guinot y Barghouti de la Universidad Jaume I de Castellón utilizan los datos de la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo para estudiar cómo la confianza en los trabajadores mejora los niveles de participación y la motivación de los trabajadores. Este trabajo aporta evidencia empírica que sugiere que los directivos que quieran mejorar el compromiso y motivación de sus empleados, debe optar por estilos de liderazgo o bien altruista o bien inclusivo, frente a otros estilos de liderazgo más basados en la jerarquía y las relaciones formales. En el cuarto trabajo de este número, las profesoras Buil, Catalán y Ortega de la Universidad de Zaragoza explican como construir herramientas de gamificación en la captación de talento que aumenten la motivación de los candidatos a incorporarse a la empresa. Los resultados del estudio sugieren que las empresas deben construir herramientas de gamificación para la captación del talento de tal manera que hagan sentirse a los candidatos competentes y autónomos. La competencia se obtiene a través de plantear retos realistas en los procesos de selección, mientras que la autonomía se obtiene a través

de juegos que sean lo suficientemente flexibles para no restringir la capacidad de decisión de los candidatos a soluciones predefinidas. Asimismo, el trabajo muestra que las empresas que utilizan adecuadamente la gamificación en la captación de talento refuerzan de forma significativa la percepción de los candidatos de la imagen de marca de la empresa, pudiendo ser una interesante herramienta de construcción de employer branding en el futuro.

Prof. Dr. Francesco D. Sandulli
Director de UCJC Business & Society Review

LETTER FROM THE EDITOR IN CHIEF

NUMBER 63 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

Dear readers, I present to you the number 63 (third quarter of 2019) of the journal UCJC Business & Society Review. In this issue professors Benito Esteban, García Rodríguez and Romero Merino of the University of Burgos note the advancement of the levels of transparency of Non-Governmental Organizations for Development in Spain. The authors analyze the information provided by 76 Spanish Non-Governmental Organizations for Development and come to see that there are a number of factors that favor the transparency of NGOs such as the legal form, being more transparent associations than foundations, the volume of economic resources, their international activity, their links with religious entities or the number of directors.

Professors Cuervo Carabel, Orviz Martínez and Arce García of the International University of La Rioja show the usefulness of a series of tools to measure Corporate Social Responsibility (CSR) on social networks. Specifically in this case, researchers have analyzed how companies use the social network Twitter to reinforce their communication strategies linked to the CSR. The results indicate that most Spanish companies are not adequately harnessing the potential of social media and are far from becoming influencers. In addition, the authors confirm that social media communication of CSR actions can be very useful in creating positive perceptions about the company. However, the study concludes that companies today focus excessively on communicating the specific action of CSR, but fail to communicate the association of that action to broader values and concepts such as sustainability, responsibility, commitment, value, willfulness that are the ones that really contribute to creating positive feeling in society.

Outside the scope of the RSC in the strict sense, the following two papers published in this issue focus on companies' human resources strategies. Researchers Guinot and Barghouti from the Jaume I University of Castellón use data from the National Working Conditions Survey to study how trust in workers improves worker commitment levels and motivation. This work provides empirical evidence that suggests that managers who want to improve the commitment and motivation of their employees should opt for leadership styles either altruistic or inclusive, as opposed to other more formal and hierarchy-based leadership styles. In the fourth work of this issue, Professors Buil, Catalán and Ortega of the University of Zaragoza explain how to build gamification tools in the recruitment process in order to increase the motivation of candidates to join the company. The results of the study suggest that companies should build gamification tools for talent recruitment in such a way that they make candidates feel competent and autonomous. Competency is achieved through realistic challenges in the selection process, while autonomy is achieved through games that are flexible enough not to restrict the decision-making capacity of the candidates. In addition, the work shows that companies that use gamification appropriately in the recruitment process significantly reinforce the perception of candidates of the brand identity of the company, being an interesting tool of building employer branding in the future.

Prof. Dr. Francesco D. Sandulli

Director of UCJC Business & Society Review

Comité de Dirección

Director:

Francesco D. Sandulli
Universidad Complutense de Madrid

Subdirector:

Francesco D. Sandulli
Universidad Complutense de Madrid

Editores de Área:

Estrategia Empresarial

M^a José Ruiz Ortega
Universidad de Castilla La Mancha

Finanzas y Contabilidad

Juan Antonio Rodríguez Sanz
Universidad de Valladolid

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Esther de Quevedo Puente
Universidad de Burgos

Internacionalización de la Empresa

Cristina López Duarte
Universidad de Oviedo

Marketing

Victoria Bordonaba Juste
Universidad de Zaragoza

Organización y Recursos Humanos

Alvaro López Cabrales
Universidad Pablo de Olavide

Producción, Innovación y Tecnología

Javier Llorens
Universidad de Granada

Consejo Editorial

Juan Manuel Cendoya

Director general, Banco de Santander

Álvaro Cuervo

Universidad Complutense de Madrid

Manuel J. López Pérez

Presidente CRUE

Jordi Canals Margalef

Director General IESE Business School
Universidad de Navarra

Andrés Pedreño Muñoz

Portal Universia

Antoni Serra Ramoneda

Universidad Autónoma de Barcelona

Fernando de Souza Meirelles

Director Fundação Getúlio Vargas
Brasil

Robert Dvoskin

Universidad de San Andrés
Argentina

Rafael Rangel Sostmann

Rector Instituto Tecnológico de Monterrey
México

Comité Científico

Andrés Almazán

University of Texas at Austin, USA

Lucia Avella

(Universidad de Oviedo)

Jesús Cambra

(Universidad Pablo de Olavide)

Vicente Cuñat

London School of Economics, UK

Alvaro Cuervo-Cazurra

Northeastern University, USA

Luis Garicano

London School of Economics, UK

Mauro Guillén

The Wharton School, University of Pennsylvania, USA

Juan P. Maicas

(Universidad de Zaragoza)

Susana Menéndez

(Universidad de Oviedo)

Marisa Ramírez

(Universidad de Zaragoza)

Marcos Santamaría

(Universidad de Burgos)

Tano Santos

Graduate School of Business, Columbia University, USA

Raquel Sanz

(Universidad de Murcia)

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

Los Editores de Área se nombran para un periodo de dos años

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<https://journals.ucjc.edu/ubr>

PARA CONSULTAS:

ojs@ucjc.edu

MISIÓN

UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) no es una publicación exclusiva del mundo académico en sentido estricto, sino que su misión principal **es trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.**

Por otro lado, *UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review)* no renuncia a dar servicio a la comunidad universitaria y científica como la publicación de referencia, en la que los especialistas puedan efectuar un seguimiento sistemático de las aportaciones novedosas de los colegas de su misma especialidad. En particular, esta revista pretende ser un vehículo de unión y comunicación de las comunidades universitarias de habla latinoamericana dedicadas al estudio de la Empresa.

PROCEDIMIENTO EDITORIAL

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor del área correspondiente para que analice si el trabajo debe continuar el proceso editorial y ser remitido a dos evaluadores anónimos (expertos ajenos a la entidad editora), de reconocido prestigio en el campo de estudio. Para desarrollar su labor se le envía el listado de evaluadores de los últimos años, pudiendo seleccionar e incluir aquellos nuevos revisores que el Editor de Área considere más acorde con el trabajo para su evaluación.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor de Área elevará al Comité de Dirección su propuesta de aceptar o rechazar el artículo para su publicación en UCJC BSR. Se pretende que, mediante la implantación de sucesivos "filtros" de calidad, el lector obtenga garantías de que la revista publica sólo aportaciones de nivel y de actualidad.

NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

UCJC BSR está abierta a la recepción para su publicación de originales preparados por miembros del mundo universitario, escuelas de negocios de todo el mundo, directivos y empresarios. Para que los trabajos puedan ser publicados los autores deberán atenerse a las siguientes normas:

- **Los artículos, que serán inéditos**, tendrán una extensión alrededor de 5.000 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía. **No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas.** Se considera que no deben superar las veinticinco.

- El artículo debe estar redactado de forma que facilite la lectura y comprensión de los contenidos a un público no académico. Se **debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado**, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso de términos muy académicos (metodología, hipótesis, etc.) y funciones matemáticas, aunque esto haya podido servir para que los evaluadores analicen el alcance de su investigación. **Las conclusiones no deben ser un resumen del trabajo**, sino una aplicación, una lección que se está trasladando a los responsables de las empresas para que estos la puedan considerar como un "buen consejo", y lo que es más importante, que lo puedan entender y aplicar.

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar como un fichero complementario (o anexo) todos los datos, técnicas econométricas, etc..., que hayan podido utilizar los autores para alcanzar las conclusiones de su investigación.

Una vez dado el visto bueno al trabajo, dicho fichero (o anexo) no se incorporaría en el artículo editado. Los autores deben hacer un esfuerzo para adaptar su trabajo a nuestros lectores, a los empresarios y directivos, no sólo al mundo académico.

• Los autores deberán subir un **fichero adicional “Archivo complementario” respondiendo a las siguientes preguntas:**

1. ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos?
2. ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no?
3. ¿qué investigación se ha llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc...) fundamenta su propuesta?
4. ¿cuál es su experiencia personal, académica y/o profesional que avale sus conocimientos sobre el tema?

• Cada artículo deberá ir precedido del título, de un pequeño resumen, en castellano e inglés, de unas ochenta palabras en cada caso y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el *Journal Economic Literature*.

• Los **artículos se publicarán en inglés y castellano**. Los autores pueden enviar el artículo en castellano, pero una vez finalizado el proceso editorial y antes de su aceptación definitiva, los autores se comprometen a enviar la versión íntegra en inglés para publicarse en los dos idiomas.

• **No deberá aparecer el nombre del autor/es en ninguna hoja**, con el fin de facilitar el proceso de evaluación, ya que los datos se incorporarán en el formulario digital.

• Los originales, que deberán incorporar el título del trabajo, estarán editados electrónicamente en formato requerido en la aplicación, y se **enviarán por vía electrónica mediante acceso a la siguiente dirección: ubr.universia.net**. Los autores deberán rellenar sus datos en la ficha electrónica.

• Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto según lo previsto en las normas **APA style guide**:

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-Based View of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-Canal, E. (2012). “*Emerging markets rule*”. New York: McGraw-Hill.

• Una vez recibido el artículo, **UCJC BSR acusará recibo**, por correo electrónico, e iniciará el proceso de selección anteriormente mencionado. Finalizado el mismo se comunicará al autor de contacto la decisión sobre su aceptación o rechazo por parte del Comité de Dirección.

• La revista se reserva la **posibilidad de editar y corregir los artículos**, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) los **derechos de publicación de los artículos**.

MISSION

As stated in our mission, *UCJC Business and Society Review* (Formerly known as *Universia Business Review*) is not a publication dedicated strictly and exclusively to the academic world; its primary mission is **to transmit the most innovative ideas and developments generated by the scientific and academic communities to business leaders.**

Nevertheless, UCJC BSR does not neglect to provide a service to the university and scientific community, as a publication of reference through which specialists can systematically follow the latest contributions made by colleagues in their field. In particular, the journal seeks to be a vehicle of communication and union among university communities that speak Latin American languages and are dedicated to the study of Business.

EDITORIAL PROCEDURE

The originals received and accepted by the Management Board will be sent to the Associate Editor for the relevant area who will determine whether the work should proceed through the editorial process and be forwarded to two anonymous evaluators (experts external to the publishing entity), renowned for their work in the field. The list of evaluators from the last few years is provided to support their work by enabling them to select and include new reviewers that the Associate Editor considers most appropriate for evaluation of the work.

Once the Associate Editor receives the two evaluations, they will submit a proposal to the Management Board to accept or reject the article for publication in UCJC BSR. It is intended that, through the implementation of successive quality "filters", the reader will be assured that the magazine only publishes contributions that are high quality and current.

STANDARDS FOR ARTICLES

UCJC BSR is open to receiving original documents for publication prepared by members of universities, business schools from around the world, and business owners and executives. To ensure that the work is suitable for publication authors must abide by the following rules:

- Check that **the articles, which must be unpublished**, are limited to around 5,000 words, including footnotes and bibliography. **There should not be an excessive number of bibliographical references**, which must not exceed twenty-five.

- Particular attention should be paid to the fact that the article must be worded in a way that enables the content to be read and understood by a non-academic audience. **The use of very specialised language should be avoided** in order to make the ideas presented more easily understood, as should the overuse of very academic terms (methodology, hypothesis, etc.) and mathematical functions as far as possible, even if that may have helped evaluators to analyse the scope of the research. **Conclusions should not be a summary of the work**, but an application: learning that is transferred to business leaders so that they will consider it "good advice" and, more importantly, something they can understand and apply.

If necessary or required by the evaluator, all of the data, econometric techniques, etc. that may have been used by the authors to reach the conclusions of their research may be attached as a supplementary file (or annex).

Once the work has been approved, the file (or annex) will not be incorporated as part of the edited article. The authors must make an effort to adapt their work to our readers –business owners and executives– not just the academic world.

- The authors must upload an **additional “Supplementary file”, responding to the following questions:**

1. What is the primary message or idea in your article? Can business owners and executives apply it?
2. Why do you think executives should see your article? Which kinds of companies would it be of use to, and which not?
3. What research have you undertaken in order to argue your proposal? What pieces of work (articles, theories, etc.) is your proposal based on?
4. What personal, academic and/or professional experience do you have to endorse your knowledge on the subject?

- Each article must be preceded by the title, a short summary in Spanish and English of approximately 80 words in each case, and five key words in both languages. It should also incorporate a classification of the work according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.

- **Articles will be published in English and Spanish.** Authors can send the article in Spanish, but once the editorial process is completed and before it is finally accepted, the authors must undertake to send the full version in English for publication in both languages.

- **The author’s name should not appear on any page** in order to simplify the process of evaluation, since the data will be incorporated into the digital form.

- The originals, which must include the title of the work, will be published electronically in the format required by the application, and **will be sent electronically by accessing the following address: ubr.universia.net.** Authors must fill in their details in the electronic file.

- **Bibliographical references** will be included in the text, indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter, over the course of the year, will only be used when citing the works of an author published in the same year. The works cited in the text will be included at the end of the work, as set out in the **APA Style Guide:**

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-based view of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-channel, E. (2012). “Emerging markets rule: Growth Strategies of the New Global Giants”. New York: McGraw-Hill.

- Once the article has been received, **UCJC BSR will acknowledge receipt** by email and begin the abovementioned selection process. Once completed, the decision on acceptance or rejection by the Management Board will be communicated to the author.

- The journal reserves the right **to edit and correct articles**, including separating and cropping certain portions of the text that are particularly relevant or striking, always respecting the spirit of the original.

- The authors must be willing to cede **the publication rights for the articles** to UCJC BSR.

UCJC BSR está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- [SCOPUS](#). (Elsevier Bibliographic Databases). Primera revista española de Dirección de Empresas en ser indexada en SCOPUS. Scimago Journal Rank 2015 (SJR): 0,219 Q2; Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous). Posición 136 de 285 Q2. Posición en el área: 735 de 1.318 (actualizado en julio de 2016).
- Web of Science, [Emerging Sources Citation Index \(ESCI\)](#) desde enero 2016. Universia Business Review ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el [Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index](#) (Category: Business). 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).
- [Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics](#) (2011-2015). H:13. Posición UBR: 1/87 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2016).H:12.
- [IN-RECS](#) (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). Categoría: Economía. Índice de impacto 2011: 0,268; Q1; posición 15 de 133 revistas. UBR es revista fuente.
- [Repositorio Español de Ciencia y Tecnología \(RECYT\)](#). Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En junio de 2016 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de “EXCELENTE”.
- [Categorización de las revistas españolas de ciencias humanas y sociales en Web of Science y/o Scopus \(ISOC-CSIC\)](#) Categoría: A; 21 puntos; Posición total revistas: 31/233; Posición revistas Empresa: 1/11 (junio 2015)
- Directorio, Catálogo e Índice [LATINDEX](#) (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad).
- [DICE](#) (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Cumpliendo los 33 criterios Latindex y todas las condiciones exigidas por DICE.
- [Red ALyC](#) (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe).
- [EBSCO Publishing's databases](#) (Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Academica Premier).
- [ABI / Inform \(ProQuest\)](#). (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- [Ulrich's Periodicals Directory](#).
- [ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades \(CSIC\)](#).
- [RESH](#) (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).
- [ECONIS](#) (ZBW. German National Library of Economics)
- [IBSS](#) (International Bibliography of Social Sciences)
- [DIALNET](#)
- [COMPLUDOC](#)
- [REDIB](#)

UCJC BSR ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el [Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index](#) (Category: Business). 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).

Catalogues and Databases: UCJC BSR is indexed and present in the following catalogues and databases:

- **SCOPUS** (Elsevier Bibliographic Databases). Scimago Journal Rank 2015 (SJR) : 0,219 Q2; Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous). Position 136/285.
- **Web of Science, Emerging Sources Citation Index (ESCI)** January 2016. Universia Business Review has been indexed, 2008-12, in the Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (June 2013).
- **H Index Spanish Science Journals, Google Scholar Metrics** (2011-2015): 13. UBR position 1/87. Area: Economic (July 2016)
- **Spanish Repository of Science and Technology (RECYT)**. Spanish Foundation for Science and Technology (FECYT). UBR bears the seal of an “**EXCELLENT**” journal.
- **IN-RECS** (Impact Index of Spanish Social Science Journals). First quartile. 2011 Impact Factor: 0.268, Q1. Position: 15/133) UBR is a source journal
- Directory, Catalogue and Index **LATINDEX** (meeting 100% of the 33 quality criteria)
- **DICE** (Dissemination and Editorial Quality of Spanish Journals of Humanities, Social Science and Law, CSIC-ANECA).
- **ABI/Inform ProQuest** (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- **EBSCO Publishing's databases** (Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Academica Premier)
- **Red ALyC** (Network of Latin American and Caribbean Scientific Journals)
- **Directory of Open Access Journal** (DOAJ)
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Social Science and Humanities** (CSIC)
- **ECONIS** (German National Library of Economics)
- **RESH** (Spanish Journals of Humanities and Social Sciences)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- **REDIB**

UCJC BSR has been indexed, 2008-12, in the Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (June 2013).



Clara I. Benito-Esteban
University of Burgos
✉ clarabenito95@gmail.com



Inigo Garcia-Rodriguez
University of Burgos
✉ inigogr@ubu.es



M. Elena Romero-Merino
University of Burgos
✉ meromero@ubu.es

Towards a higher transparency. The use of websites by NGDOs¹

Hacia una mayor transparencia.
El uso de las webs por las ONGD

I. INTRODUCTION

In recent years, democratic societies, more mature, and therefore more critical and demanding, have increased their demand for transparency to different public agents. Causes such as political corruption, the squandering of financial resources, and, ultimately, the misuse of public money, seem to be behind this global trend of requiring greater accountability. As a result, in Spain, Law 19/2013, of December 9, on transparency, access to public information and good governance, was promulgated with the aim of making this citizen's *right to know*, by facilitating the audit of the public activity.

This increase in the demand for transparency in the public administration has spread to other areas of society (for example, political parties or the financial sector), so other actors have also been immersed in the need to make their practices and activities transparent. Among them is the sector of nonprofit organizations (NPOs), whose importance tends to increase in parallel with the economic development of the countries. This greater demand for transparency is not surprising, then, as its main sources of income come from public subsidies² and voluntary donations from individuals, with which society expects a particularly rigorous use of its resources. Moreover, the intangible nature of the services provided by these organizations makes it difficult to assess their quality, increasing uncertainty and preventing donors from effectively supervising the allocation of the resources provided (Prakash and Gugerty, 2010). Traditionally, this uncertainty and the difficulties in controlling the functioning of NPOs have not been understood as a



EXECUTIVE SUMMARY

This article analyzes the web transparency of 76 Spanish Non-Governmental Development Organizations (NGDOs) in 2016. To do this, we build a transparency index composed of 119 items from the study of several measures used by previous literature and the Spanish Platform of NGDOs. Furthermore, we study several characteristics of the entity that influence its level of transparency, highlighting the positive effect of the size of both the ONGD and its board, the legal form of association, the religious ties and its international presence.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza la transparencia web de 76 Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) españolas en 2016. Para ello, construimos un índice de transparencia compuesto por 119 ítems a partir del estudio de varias medidas empleadas previamente por la literatura y la Coordinadora de ONGD-España. Además, estudiamos varias características de la entidad que influyen en su nivel de transparencia, destacando el efecto positivo del tamaño de la ONGD y de su consejo, la forma legal de asociación, las vinculaciones religiosas y su presencia internacional.

problem because they were expected to always act in good faith, without opportunistic behavior of their managers. However, in recent years we have observed a change in the idea of this sector because there are quite a few financial scandals in which an NPO is the protagonist. As an example, in Spain we can mention the cases of Anesvad³, Fundación Deporte, Cultura e Integración Social (Nóos Case)⁴, or Asociación Nadia Nerea⁵. Although such cases do not represent the majority of the sector, these “bad apples” have threatened the reputation of the sector, have undermined public confidence (Prakash and Gugerty, 2010; Slatten, Guidry and Austin, 2011) and could result in reluctance of the donor to give their money to this type of organizations (Greenlee, 2000; Greenlee, Fisher, Gordon and Keating, 2007).

In this context, as pressures increased for NPOs to report to their stakeholders and to society in general, the concept of transparency became the focus of attention of professionals and academics (Buteau, Caffin and Gopal, 2014; Sanzo-Pérez, Rey-Garcia and Álvarez-González, 2017). Although prior literature identifies a wide range of external factors (e.g, regulation, social pressure, emulation) and internal factors (e.g., reputation, perceived quality, legal form) that can influence the transparency of the sector (Becker, 2018; Gálvez, Caba and López, 2012a; Lee and Blouin, 2019), many authors point out that it was the scandals that occurred in recent years that led the NPOs to strive to redeem their reputation and restore credibility to the sector through the voluntary accountability and the increase in transparency (Becker, 2018; Ebrahim, 2010; Martín and Martín, 2017; Saxton and Guo, 2011).

When this effort to increase the levels of transparency of the sector is carried out in a digital society like the current one, the NPOs are in a position to take advantage of the opportunities offered by the Internet to increase their transparency in a flexible and low cost way (Lee and Blouin, 2019; Martín and Martín, 2017). More specifically, the web page of the organizations is considered a strategic mechanism to channel the information they decide to disseminate, by allowing the stakeholders for quick and cheap accessing without time restrictions (López-Arceiz, Bellostas and Rivera, 2017; Martín, 2017; Sanzo-Pérez et al., 2017). Although there are other channels of communication between organizations and their stakeholders that

***...the web page of
the organizations is
considered a strategic
mechanism to channel
the information they
decide to disseminate,
by allowing the
stakeholders for
quick and cheap
accessing without time
restrictions...***

are gaining prominence in recent years (such as Facebook, Twitter and other social networks) (Kim, Chun, Kwak and Nam, 2014; Lovejoy and Saxton, 2012; Waters and Jamal, 2011), most of them are considered more destined to dialogue with these participants than as a mechanism for publishing general information.

In an attempt to quantify the transparency of organizations, academics and professional organizations have designed indicators through which the level of web transparency is measured objectively. In the Spanish nonprofit sector, web transparency began to be analyzed almost a decade ago, highlighting the proposed indexes proposed by Gandía (2011) and Gálvez, Caba and López (2012a). In this way, Gandía (2011) develops a model composed of 78 items grouped into four indexes (ornamental presence, financial and governance information, presentation and navigation, and relational presence) and analyzes a sample of Non-Governmental for Development Organizations (NGDOs) during the year 2007; and Gálvez et al. (2012a) create an index with 29 items divided into three areas (organizational, activities and financial) and evaluate the online transparency of social action NGOs in 2009. In the practitioners' field, organizations such as Fundación Lealtad and the Spanish Platform of NGDOs (CONGDE) have also helped to consolidate the importance of transparency and accountability in the sector. Specifically, Fundación Lealtad was established in 2001 and audits social action organizations based on 9 principles of transparency and good practices. However, in this case, the allusion to the information on the web page is anecdotal. On the contrary, CONGDE developed a tool of Transparency and Good Governance that began to apply compulsory in 2012 and which is based (at least as far as the transparency section refers) in the publication of information on the web page.

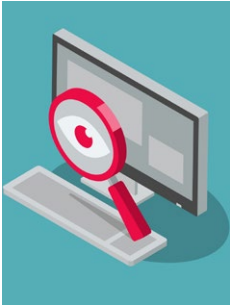
Therefore, we find multiple indicators of transparency that, although they allow us to quantify the transparency of organizations from different perspectives, do not offer a complete vision that incorporates all the aspects considered in each one of them and they do not allow us to make comparisons between organizations that have been evaluated using different indicators. At this point, our study is presented with three fundamental objectives. First, we analyze the main indicators described to propose a global index that includes all the specific elements that the others incorporated. Secondly, we will use the elaborated index to evaluate the web transparency of the

KEY WORDS

Transparency, NGDO, web, nonprofit sector, determinants.

PALABRAS CLAVE

Transparencia, ONGD, web, sector no lucrativo, determinantes.



Spanish NGDOs in 2016, which will allow us to have a portrait of the current situation of web transparency in the sector of development cooperation. These are especially dynamic organizations that have become channeling agents of a large part of the official development assistance in the last decades (Garcia-Rodriguez and Jegers, 2017; Martín and Martín, 2017). Specifically, we will analyze those entities that belong to the CONGDE, a network that has been promoting transparency for a decade, and evaluating it, as we have already indicated, since 2012. Finally, we will study the organizational variables that, following the traditional literature to this respect, could act as determinants of transparency.

To address these objectives, the article is structured as follows. First, we conduct a brief review of the literature on web transparency, focusing especially on the NPOs and analyzing the concept of transparency itself. Then we introduce briefly the organizational determinants that have been identified in previous studies on the topic. Next, we describe the sample and the variables used in the construction of the transparency index and the analysis of its determinants, and then we explain the results obtained. Finally, we discuss the conclusions and implications of this study.

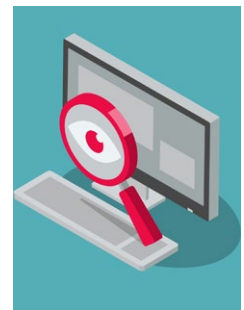
2. ACCOUNTABILITY AND WEB TRANSPARENCY

As Fox (2007, p. 664) notes, “not coincidentally, the terms *transparency* and *accountability* are both quite malleable and therefore –conveniently– can mean all things to all people”. Both concepts began to be used, along with good governance, as an act of opening organizations to public scrutiny and an attempt to take responsibility for their actions. In spite of not finding unanimous definitions of these concepts, it is understood that transparency is incorporated in the accountability. Thus, according to Ebrahim and Weisban (2007), accountability is a process identified by four basic components: transparency, defined as the act of “collecting information and making it available to the public for scrutiny”; reasoned justification of the actions developed and decisions taken (or even those not taken); compliance through the supervision and evaluation of procedures and results; and, finally, application of sanctions for deficiencies in transparency, justification or compliance. On the other hand, transparency can be interpreted in a reduced way, making reference to the disclosure of information or making available to the

interested stakeholders information related to the organization; or more broadly, including aspects such as the easy or difficult access to the disclosed information and the possibility of establishing a dialogue with stakeholders (Baraibar-Diez and Luna-Sotorr a, 2012; López-Arceiz et al., 2017; Saraite-Sariene, Gálvez-Rodríguez and Haro de Rosario, 2018).

Contrary to what happens with the public sector or listed companies, in Spain there is no legislation that is responsible for regulating the transparency of NPOs (Gandía, 2011). However, self-regulation efforts have emerged from the sector itself, both externally –such as the “Indicators of Transparency and Good Governance” of the CONGDE or the “Transparency and Good Practices Guide” of Fundación Lealtad– and internally –especially the efforts of voluntary dissemination of information through its web pages– (Martín and Martín, 2017). Traditionally, this nonprofit sector has been considered alien to problems of irregular behavior due to its very nature: absence of profit from these entities and the non-distribution constraint. However, the appearance of several financial scandals such as those mentioned in the Introduction has originated a critical discourse towards the sector, reconsidering that original goodness and admitting the possibility of opportunistic behavior (Tremblay-Boire and Prakash, 2015). Thus, transparency becomes an answer to regain the confidence of society (Anheier, Hass and Beller, 2013) and redeem themselves publicly.

Therefore, nowadays, NPOs should not be satisfied only with carrying out the activities they have as goals, but they have to demonstrate to society what they do and, in addition, how they do it. In short, NPOs must be able to transmit to the population the added value they provide. It is at this point where transparency and accountability are key elements to be able to act and be recognized as socially relevant agents, increasing, as in the case of companies, the trust of the different stakeholders (Martín and Martín, 2017). In this way, a higher transparency of NPOs can bring a strategy of consolidation and dissemination of these organizations, helping them to enhance their image and reputation, removing them from prejudice and returning them the recognition of agents at the service of society, as well as strengthening their legitimacy, given that greater global importance given to transparency (Gálvez, López and Caba, 2009, 2011). In short, we can consider transparency as a procedure that the organization uses to publicize its activities to society and that can





be used as an instrument of control by the external participants of the entity (current or potential donors, public administrations, society in general, etc.) to evaluate its operation and the optimal use it makes of its available resources.

Undoubtedly, the Internet has facilitated a profound transformation in the field of organizational transparency (Gajewski and Li, 2015; Lee and Blouin, 2019), becoming a unique tool to allow more convenient access to information and facilitate immediate, broad, accessible and economical communication (Del Campo, Herrador and Segovia, 2016; Kelton and Yang, 2008). In this way, NPOs can use their web pages not only for the purpose of publicizing information about their operation and financial results, but also to generate a dialogue with society and encourage its participation (Saxton and Guo, 2011; Tremblay-Boire and Prakash, 2015). However, the appearance of social networks (e.g., Facebook, Twitter) in recent years has allowed NPOs to complete the functionalities of the websites by introducing the possibility of generating greater interactivity and dialogue with users (Saxton, Kuo and Ho, 2012). Organizations maintain the website as the main mechanism used in their transparency strategy, dedicating social networks to establish a more fluid dialogue with the different stakeholders or to disseminate content hosted on the website (Kim et al., 2014; Lovejoy and Saxton, 2012; Waters and Jamal, 2011).

Within this scope, it is essential to mention the work done by several entities dedicated to the evaluation of the transparency of the NPOs. In Spain, Fundación Lealtad stands out (its “Transparency and Good Practices Guide for NGOs” analyzes 9 principles of Transparency and Good Practices and, based on the results obtained by these principles, they grant the stamp of an accredited NGO), the Spanish Association of Foundations (AEF) (promotes the transparency of the sector through the criteria of “Good Governance and transparency of the sector”), the Fundación Luis Vives (organizing of the forum on “Transparency and accountability in the Third Sector”) and the CONGDE (its evaluation gives the stamp of “Transparency and good governance”). All this work shows the importance that self-regulation has had in the nonprofit sector as a promoter of good practices that were not required by law (Martín and Martín, 2017). Thus, prior literature highlights how the different forms of self-regulation (e.g., certifications, codes of conduct, ratings, directories) are especially designed to promote transparency and good governance of these organizations, trying to strengthen their legitimacy at times when

the credibility they have to society is damaged by the successive cases of malpractice (Gálvez et al., 2011, 2012b, 2016). However, the effectiveness of the different mechanisms of self-regulation is not the same in all cases, since it depends on the context and previous practices of the organizations (Neely, 2011).

3. DETERMINANTS OF TRANSPARENCY

Despite the social pressure to disclose information and the support of entities that offer tools to evaluate the organizational transparency, not all NPOs disclose the same type of information on their web pages. A recent line of research seeks to identify factors that influence the adoption and implementation of transparency practices. Specifically, these studies analyze the effect of structural variables such as size, legal form or age on organizational transparency. **Table 1** shows a summary of the main results found in these studies. As can be seen, these results are not homogeneous and, therefore, it is difficult to draw generalizable conclusions from them. Thus, most studies show that the board size positively influences organizational transparency. However, when studying the effect of the size of the entity or the proportion of public funding, the results are contradictory. Finally, issues such as age, legal form or the internationalization of the organization have also been analyzed on fewer occasions and there has been no significant effect on transparency.

Table 1. Effect of organizational variables on transparency indexes.

VARIABLE	SIZE	AGE	LEGAL FORM	PUBLIC FUNDING	INTERNATIONALIZATION	BOARD SIZE
Behn, DeVries and Lin (2010)	+			-		
Saxton and Guo (2011)	+	Ø				+
Gálvez, Caba and López (2012a)	+		Ø	+	Ø	Ø
Saxton, Kuo and Ho (2012)	-					+
Blouin and Lee (2015)	-	-				
Sanzo-Pérez, Rey-García and Álvarez-González (2017)	+					+

Source: Prepared by authors.

This dispersion in the results has led us to consider that, in addition to defining a global indicator of web transparency, it is also important to continue providing empirical evidence on the influence of organizational variables, in order to support (or not) the relationships contrasted in previous studies, and, therefore, infer generalizable conclusions to the entire sector.

4. DESCRIPTION OF THE SAMPLE AND THE TRANSPARENCY INDEX USED IN THE STUDY

In this research, we use a sample of Spanish NPOs from a specific nonprofit subsector, that of international development cooperation. These entities, the so-called NGDOs, make up a homogeneous and limited group within the sector, which is becoming increasingly important (Garcia-Rodriguez and Jegers, 2017). Specifically, the analysis has been based on the information provided on the web of the 76 NGDOs belonging to the CONGDE in 2016. This information on online transparency was collected during the months of October, November and December 2016. Regarding the data related to organizational variables, it was obtained from both the report of the sector 2015 prepared by the CONGDE and the web page of each entity.

Table 2 describes the characteristics of the sample. The table shows that, on average, NGDOs received almost 19 million euros, of which almost 6.5 are incomes received to be allocated to the field of international cooperation. However, there is a high dispersion among the smallest (Proyecto Cultura y Solidaridad receives less than 30,000 euros in total, and Comisión General Justicia y Paz and Solidarios less than 10,000 in international cooperation) and the largest (Cruz Roja exceeds 550 million in total and Acción Contra el Hambre and Oxfam Intermón the 75 million in cooperation). The average entity has 245 employees (111 employees in the field of cooperation) and more than 4,000 volunteers (240 in international cooperation), but, as shown by observing the values of the median, minimum and maximum, there is great variability between the organizations. The average age of the organizations is 32 years old. However, the existence of several NGDOs that have been constituted in recent years (2008-2009) contrasts with one such as the Cruz Roja, that was founded in 1864. Regarding the legal form, the sample is balanced, being foundations 37 of the 76 entities (49%). However, in



relation to the international presence there is great disparity. In this sense, only one in four (26%) has offices in other countries, while the average number of countries where they carry out their activities is 12, but with extreme cases in which there are NGDOs that only work in a country (Proyecto Solidario por la Infancia, Proyecto Cultura y Solidaridad, Fundación Iberoamérica-Europa) and others that do it in 70 (Cruz Roja Española). Finally, when analyzing the members of the board, despite the fact that the average is 12 members (within the usual recommendations on good governance), noteworthy is the existence of an NGDO with 3 directors (InspirAction) in contrast to the 51 that FAD has.

Table 2. Descriptive statistics of the sample.

VARIABLE	MEAN	MEDIAN	MIN.	MAX.	S.D.
Total income	18,724,655	1,866,566	29,686	556,443,000	74,218,015
Income in cooperation	6,468,743	1,203,502	5,926	91,016,726	15,505,297
Total employees	245	20	0	9,890	1,237
Employees in cooperation	111	21	0	1,498	278
Total volunteers	4,117	76	0	212,053	25,929
Volunteers in cooperation	240	51	0	5,052	675
Age	32	27	7	153	21
Foundations	49%	0	0	1	0.50
Religiosity	32%	0	0	1	0.47
Public funding (%)	46%	43%	0%	100%	0.34
Number of countries	12	8	1	70	12
NGDOs with offices in other countries	26%	0	0	1	0.44
Board size	12	9	3	51	9

Source: Prepared by authors based on data from the 2015 Annual Report prepared by the CONGDE and information contained on the web page of each NGDO.

In order to analyze the transparency of this sample, we used an index consisting of 119 items. These items have been obtained from the previous studies of Gandía (2011) (78 items), Gálvez et al. (2012a) (35 items) and the Transparency Tool of CONGDE (2015) (31 items, those related to the transparency section). In the cases in which the items of the different indexes collected the same information, they were merged in order to avoid duplicities. In addition to them, an item related to the accreditation or not of the NGDO by Fundación Lealtad

was included, since this supposes a greater volume of revealed information. In fact, while the previous elements, of an internal and voluntary nature, are considered a weak form of transparency, the accreditation granted by Fundación Lealtad could be considered as the *strong* form of transparency (Becker, 2018). **Table A.1** of the Annex includes all the items analyzed.

Then, the 119 items analyzed were grouped into 4 categories following the classification made by Gandía (2011):

- a) *Ornamental transparency in the web*: formed by 22 items that collect web information oriented to the promotion and dissemination of activities, as well as information on the identity of the organization.
 - b) *Financial and governance transparency*: composed of 60 items, this group analyzes the online economic information essential for the decision making of the stakeholders.
 - c) *Transparency in presentation and navigation*: the 25 items that make up this section refer mainly to the clarity with which the organization communicates information on its website, in addition to the broadcasting facilities it presents.
 - d) *Relational transparency on the web*: composed of 12 items, this section mainly examines whether the organization uses the web as a service portal for its stakeholders, allowing operations to be carried out directly and being a communication platform (forums, blogs, etc.).
- The index includes the different dimensions of transparency understood under a broad approach. Thus, the first two dimensions of the index refer to aspects of disclosure of information, while the third emphasizes accessibility, as it allows to collect the easiness with which users can navigate (and, therefore, access information about the organization) through the web, and the fourth focuses on the relationship that the web allows to keep with the different stakeholders. Due to the incorporation of items from various studies, it is possible to observe the variety that exists between them, as **Table A.1** of the Annex reflects. Thus, the study of Gandía (2011), the most complete, contains a higher number of items in the groups of transparency in presentation and navigation and in relational transparency, giving a lower relevance to the financial and governance transparency. Precisely, it is that dimension (financial and governance transparency) to which the index of Gálvez et al. (2012a) gives greater importance; on the contrary, this index gives less significance to the relational and presentation and navigation aspects. Finally, the CONGDE assesses especially aspects of ornamental transparency and



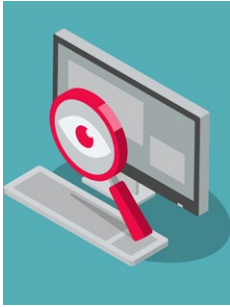
financial and governance transparency, but completely ignores the relational dimension of transparency and, to a large extent, that related to presentation and navigation. Therefore, we can state that not all the indexes analyze the same concepts when evaluating the transparency of the NPOs.

Once the items are classified into groups, the partial transparency indexes are formed, making a count of the items that the NGDO fulfills in each group and dividing it by the total of items by group –so, each item has the same weight within the group. In this way, an ornamental transparency index (it_{or}), an index of financial and governance transparency ($it_{f\&g}$), an index of transparency in presentation and navigation ($it_{p\&n}$) and a relational transparency index (it_r) are obtained for each NGDO.

Equation 3.1 $it_{X_i} = \text{Count of fulfilled items} / \text{Total items by group}$

Next, an overall transparency index (IT) has been established for each NGDO, using an arithmetic mean of the four partial indexes, giving the same importance to each of these categories, regardless of the number of items that compose each one:

Equation 3.2 $IT_i = (it_{or_i} + it_{t\&g_i} + it_{p\&n_i} + it_r) / 4$



5. ANALYSIS OF THE WEB TRANSPARENCY OF NGDOS

5.1. What is the level of web transparency of the Spanish NGDOs?

Table 3 shows the descriptive analysis of the global transparency index designed as well as the different partial indexes. As we can see, the global transparency index of the NGDOs has an average of 57%. This indicates that most of them use the Internet to disseminate their information, but even so, we cannot ignore the existence of a considerable proportion of organizations whose level of general transparency is low, as well as some specific aspects that have less presence in the web pages, as minimum values reflect.

Table 3. Descriptive statistics of the sample

TRANSPARENCY INDEXES	MEAN	MEDIAN	MIN.	MAX.	S.D.
Global (IT)	57%	57%	20%	74%	0.11
Ornamental (it_or)	67%	68%	9%	91%	0.13
Financial and governance (it_f&g)	47%	52%	8%	72%	0.14
Presentation and navigation (it_p&n)	59%	60%	32%	76%	0.08
Relational (it_r)	52%	50%	0%	83%	0.18

Source: Prepared by authors.

The ornamental transparency (mission, vision, values, history, etc.) is the one that obtains a higher average (67%), which indicates that most of the organizations publish in their webs basic information about who is the organization and what it does. It is followed by transparency in presentation and navigation (59%), which shows that most of the NGDOs try to present information in a clear and understandable way and disseminate it in several types of formats accessible to their stakeholders. However, as can be seen in **Table 4**, this index shows very extreme values (from 9% of Anesvad up to 91% of the Cruz Roja Española). Relational transparency obtains an average value of 52%, which indicates that these organizations are trying to facilitate the fulfillment of procedures from the web itself (such as donations, administration of the members account, send resumes, etc.), although in this In this case we also find a high dispersion of data (from 0% of the Fundación 1º de Mayo, up to 83% of Cáritas Española, Cruz Roja Española, InteRed, Movimiento por la Paz, Oxfam Intermón and Educo). Finally, the indicator with the lowest average values is that of financial and governance transparency (47%), although, nevertheless, this is the group with more items (60).

Table 4. Values of the transparency indexes obtained by each NGDO analyzed.

NGDO	WEB TRANSPARENCY INDEX				
	IT	it_or	it_f&g	it_p&n	it_r
Cáritas Española	74%	82%	58%	72%	83%
Cruz Roja Española	73%	91%	52%	68%	83%
InteRed	71%	77%	57%	68%	83%
Movimiento por la Paz - MPDP-	71%	77%	58%	64%	83%

Fundación Promoción Social de la Cultura	70%	77%	63%	64%	75%
OXFAM INTERMÓN	70%	68%	53%	76%	83%
PROYDE	70%	73%	60%	72%	75%
SED	70%	82%	63%	60%	75%
Ayuda en Acción	69%	82%	58%	60%	75%
Manos Unidas	69%	73%	72%	64%	67%
EDUCO	68%	68%	50%	72%	83%
Medicus Mundi	68%	86%	58%	60%	67%
ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano	67%	73%	63%	72%	58%
SOLIDARIOS	67%	86%	58%	64%	58%
FAD	66%	68%	58%	64%	75%
CESAL	65%	64%	63%	68%	67%
Fundación Adsis	65%	82%	53%	60%	67%
Médicos del mundo	65%	77%	58%	68%	58%
Save the Children	65%	73%	57%	72%	58%
Acción contra el Hambre	64%	77%	53%	60%	67%
Fundación PROCLADE	64%	73%	65%	60%	58%
CERAI	63%	64%	58%	64%	67%
Jóvenes y Desarrollo	63%	77%	53%	64%	58%
Fundación Entreculturas	62%	59%	72%	68%	50%
AIDA Ayuda, Intercambio y Desarrollo	61%	68%	48%	68%	58%
Prosalus	61%	77%	52%	56%	58%
AIETI	60%	82%	57%	60%	42%
Farmamundi	60%	64%	55%	64%	58%
CODESPA	59%	68%	53%	56%	58%
Juan Ciudad ONGD	59%	68%	57%	60%	50%
MUNDUBAT	59%	77%	53%	64%	42%
OCASHA- Cristianos con el sur	59%	68%	40%	68%	58%
Plan Internacional España	59%	55%	52%	64%	67%
Alianza por la Solidaridad	58%	64%	42%	68%	58%
Economistas sin Fronteras	58%	73%	50%	52%	58%
FONTILLES	58%	73%	52%	56%	50%
Acción Verapaz	57%	59%	55%	64%	50%
Asociación Nuevos Caminos	57%	68%	53%	56%	50%
Fundación de Religiosos para la Salud	57%	59%	62%	56%	50%
ADRA	56%	59%	58%	56%	50%
ALBOAN	56%	68%	40%	64%	50%
Asamblea de Cooperación por la Paz	56%	64%	42%	60%	58%
COOPERACCIÓN	56%	59%	47%	60%	58%

SETEM	56%	73%	25%	60%	67%
Arquitectos Sin Fronteras	55%	73%	47%	52%	50%
Humanismo y Democracia - H+D	55%	68%	63%	56%	33%
RESCATE	55%	68%	55%	56%	42%
Amigos de la Tierra España	54%	68%	50%	56%	42%
FUNDACIÓN MAINEL	54%	64%	45%	56%	50%
PAZ CON DIGNIDAD	54%	41%	48%	68%	58%
Fundación CIDEAL	53%	68%	42%	60%	42%
Mujeres en Zona de Conflicto	53%	73%	50%	48%	42%
Asociación Entrepueblos	52%	73%	53%	48%	33%
Cooperación Internacional	52%	64%	50%	60%	33%
Fundación Madreselva	52%	68%	38%	60%	42%
Tierra de Hombres	52%	68%	57%	60%	25%
Mensajeros de la Paz	51%	68%	45%	56%	33%
InspirAction	50%	50%	33%	60%	58%
SOTERMUN- USO	50%	73%	30%	56%	42%
FISC- Compañía de María	49%	68%	38%	48%	42%
FERE – CECA	48%	73%	38%	56%	25%
AMREF Flying Doctors	47%	55%	25%	60%	50%
Edificando Comunidad de Nazareth	47%	64%	33%	48%	42%
Fundación Iberoamérica Europa. Centro de Investigación, Promoción y Cooperación Internacional (CIPIE)	47%	68%	32%	56%	33%
Fundación para el Desarrollo de la Enfermería – FUDEN	47%	77%	38%	56%	17%
ISCOD	47%	64%	50%	40%	33%
Comisión General Justicia y Paz	46%	68%	33%	64%	17%
Fundación del Valle	43%	55%	28%	56%	33%
Proyecto Solidario por la Infancia	43%	68%	22%	48%	33%
Misión América	41%	64%	32%	36%	33%
Farmacéuticos Sin Fronteras de España	39%	55%	13%	40%	50%
Fundación 1º de Mayo	35%	55%	27%	60%	0%
Pueblos Hermanos	30%	32%	8%	48%	33%
ANESVAD	29%	9%	12%	52%	42%
Proyecto Cultura y Solidaridad	20%	32%	8%	32%	8%

Source: Prepared by authors.

In order to validate this instrument as a measure of organizational web transparency, we have proceeded to assess its reliability. To do this, we have calculated Cronbach's alpha, which evaluates the internal consistency of the scale by analyzing the average correlation

of one variable with the others. Calculating the Cronbach's alpha for the proposed global transparency index, we find a value of 0.917, which means that its level of reliability is excellent.

5.2 Do the organizational characteristics determine the web transparency of the NGDOs?

Regarding the determinants of web transparency of the NGDOs, we have performed an analysis using the ordinary least squares methodology. In addition to the variables traditionally analyzed (size, age, legal form, public funding, internationalization, board size), we have included one more variable, religiosity, which has also been identified as an influential element on issues such as the volume of time or money donations (Marcuello and Salas, 2001).

The results (Table 5) indicate, in line with the studies of Behn, DeVries and Lin (2010), Saxton and Guo (2011) and Sanzo-Pérez et al. (2017), that larger NGDOs are more responsible (in terms of transparency) with society, making greater information disclosure than those with lower income. If we disaggregate the data, we see that this greater global transparency derives fundamentally from the publication of information of a financial nature and of presential and relational factors.

Table 5. Effect of organizational variables on transparency indexes

VARIABLE	GLOBAL	ORNAMENTAL	FINANCIAL	PRESENTIAL	RELATIONAL
Size (natural logarithm of its total income)	0.025*** (0.005)	0.007 (0.007)	0.025*** (0.008)	0.017*** (0.004)	0.053*** (0.009)
Age (number of years since the NGDO was created)	-0.000 (0.001)	0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	0.000 (0.001)	-0.001 (0.001)
Legal form ("1" if is foundation and "0" otherwise)	-0.048** (0.021)	-0.035 (0.031)	-0.052 (0.034)	-0.017 (0.019)	-0.084** (0.037)
Religiosity ("1" if has religious ties and "0" otherwise)	0.044* (0.023)	0.037 (0.033)	0.058* (0.036)	0.009 (0.020)	0.067* (0.039)
Public funding (% of public funding over total income)	0.007 (0.033)	0.096** (0.048)	0.016 (0.052)	-0.033 (0.030)	-0.045 (0.057)
Internationalization ("1" if has offices in several countries and "0" if not)	0.057** (0.023)	0.019 (0.033)	0.066** (0.036)	0.045** (0.021)	0.092** (0.039)
Board size (number of directors)	0.003** (0.001)	0.001 (0.002)	0.004** (0.002)	0.001 (0.001)	0.005** (0.002)
Constant	0.181** (0.070)	0.492*** (0.101)	0.093 (0.111)	0.360*** (0.063)	-0.233* (0.121)

VIF	1.38	1.38	1.38	1.38	1.38
R ²	0.403	0.194	0.220	0.254	0.444
F (sign.)	6.36 (0.000)	2.26 (0.040)	2.66 (0.017)	3.21 (0.005)	7.52 (0.000)

Coefficients and standard errors (in parentheses) of the estimations using ordinary least squares. ***, **, *, indicate the significance of coefficients with 99%, 95% and 90% of confidence, respectively.

We also find that the legal form and internationalization have a significant influence on the levels of web transparency. On the one hand, associations are more transparent (especially in relational terms) than foundations, and, on the other hand, the most internationalized organizations also present higher levels of global transparency derived from the publication of financial information and the greater incorporation of relational and presentation and navigation aspects on their websites. Previous studies such as Gálvez et al. (2012a) did not find a significant effect of any of these two variables.

With respect to the new variable incorporated, the religiosity of the organization, we observe how those organizations with religious ties present web pages with a higher index of global, financial and relational transparency.

Finally, the effect of the board size follows the same direction as previous studies (Saxton and Guo, 2011; Saxton et al., 2012; Sanzopérez et al., 2017), being the organizations with larger boards those with higher levels of web transparency in global, financial and relational terms.

In addition to these significant results found regarding the global transparency index, we also see that, following Gálvez et al. (2012a), organizations that work with a higher proportion of public funding have also presented a higher level of transparency, although only at an ornamental level.

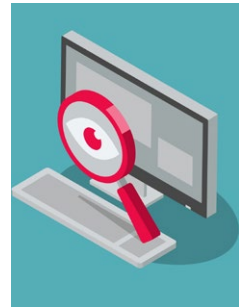
5. CONCLUSIONS

Although in the nonprofit sector there is no formal regulation that obliges organizations to be transparent, to present accounts or, in short, to take responsibility for their decisions and actions to their multiple stakeholders, during the last decades this has been a very active sector in this area and has stood out for the increase in its accessibility, the voluntary disclosure of information, and direct

communication with its stakeholders. Thus, the need to be accountable has become a matter widely internalized by these organizations. The commitment to this openness to public scrutiny has been supported very clearly in new technologies, especially in its web pages, but also, to a lesser extent, in other more direct connections such as Facebook or Twitter.

In this study we have analyzed the web transparency of 76 NGOs members of the CONGDE in 2016. To do so, we have designed a global transparency index based on the main previous indexes designed specifically for this sector (CONGDE, 2012; Gálvez et al., 2012a; Gandía, 2011). The analysis of these organizations based on the developed tool shows high levels of transparency in the sector and an improvement if we compare the figures with studies previously conducted for related organizations less than a decade ago (Gálvez et al., 2012a; Gandía, 2011), as can be seen in table A.2 of the Annex. This increase in the information offered by the Spanish NGOs could respond, according to some authors (Becker, 2018; Ebrahim, 2010; Martín and Martín, 2017; Saxton and Guo, 2011), to a need of organizations to return the support and lost credibility after a period of crisis and financial scandals related to its management and operation. Thus, facing a global demand for transparency that affects all areas, NPOs seek to increase their transparency on a voluntary basis, thereby hoping to increase the social support received. This initiative is evidenced in a more formalized way through the Indicators of Transparency and Good Governance prepared by the CONGDE, which served to evaluate all its members since 2012. In view of this sector-wide change, the managerial team of an organization have to be aware of the importance of not to be outdone, because, as some studies point out, the volume of donations obtained by a NPO can be positively influenced by the level of transparency (Gandía, 2011; Saxton, Neely and Guo, 2014).

The pressure of the environment may have also acted as an incentive for these organizations (Lee and Blouin, 2019). In this way, although there are not specific laws that oblige NPOs to increase their transparency, Law 19/2013 on transparency, access to public information and good governance was approved in Spain in 2013. This Law regulates and guarantees the right to access information related to public activity, including not only Public Administrations and autonomous agencies, but also commercial companies with a majority shareholding by public capital and the foundations and associations





constituted by them. In this sense, it is normal that NGDOs, which have become an essential channel for official development assistance, to be influenced by this legal imposition, although it is only applicable to the public sector.

Although the increase in the web transparency of the sector has been evidenced in a general way, we have also analyzed in this study what organizational features significantly influence the levels of transparency of each entity. Thus, we observe that associations have a higher global index than foundations. Also, the organizations with more resources, those with offices outside of Spain and those with religious ties, have higher web transparency scores. Finally, the board, at least measured in terms of the number of directors, is positively related to the design of more transparent websites.

This study also has limitations. First, the study has been carried out in a specific sector (NGDO) and context (Spain). In addition, regarding the configuration of the global index we have limited to the existing literature on the nonprofit sector because we have considered it as the most appropriate given the specific characteristics of these organizations. However, it could also be interesting to assess other types of studies on companies that could provide a different perspective on this issue. In the same way, although the relational presence within the global index is already valued, it is important to bear in mind that this element is gaining more weight and that, perhaps in future revisions of the index, it could contain more items or address the analysis of other media such as Twitter or Facebook. Moreover, it would be interesting to conduct this study in other types of organizations of the nonprofit sector, expanding the sample and eliminating the possible self-regulatory effect of CONGDE. In this way, we could verify whether other NPOs have also increased their level of web transparency and, if so, identify if other regulatory mechanisms within the sector have been able to promote it or if transparency, simply, is a matter of adaptation to a changing reality and increasingly demanding. In this case, a future increase in transparency would be foreseeable based on the imitation of the good practices that those entities that obtain the best results in the index perform in this respect. In line with the above, it would be interesting to conduct longitudinal studies on transparency (using the same sample for the entire period analyzed) so that the evolution of transparency in recent years could be tested, as well as its determinants.

Finally, it should be noted that so far transparency has been only analyzed in the sense of offering information for public scrutiny, without going into the analysis of whether the information offered is understandable or not. But, as pointed out by Fox (2007), it is important to differentiate between opaque transparency and clear transparency. Although transparency has become a common practice, it loses its meaning when disseminated information is confusing and does not really reveal how organizations behave in practice. In future analyses it would be advisable to incorporate this type of more qualitative analysis in the conformation of the indicators.

In practice, the establishment of clear transparency indicators could allow managers to identify their areas of improvement in this issue and to establish specific strategies to address the deficiencies detected in a more focused manner.



REFERENCES

- Anheier, H.K., Hass, R., Beller, A. (2013). "Accountability and Transparency in the German Nonprofit Sector: A Paradox?". *International Review of Public Administration*, 18(3), 69-84.
- Baraibar-Diez, E., Luna-Sotorrio, L. (2012). "Transparencia social e hipótesis del impacto social. Análisis en el IBEX35". *Universia Business Review*, 36, 108-123.
- Becker, A. (2018). "An experimental study of voluntary nonprofit accountability and effects on public trust, reputation, perceived quality, and donation behavior". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 562-582.
- Behn, B.K., DeVries, D.D., Lin, J. (2010). "The determinants of transparency in nonprofit organizations: An explanatory study". *Advances in Accounting*, 26(1), 6-12.
- Blouin M. C., Lee R. L. (2015). "A signaling theory approach to nonprofit web disclosure". *Journal of Academy Business Economics*, 15(1), 7-20.
- Buteau, E., Caffin, M., Gopal, R. (2014). "Transparency, performance assessment, and awareness of nonprofits' challenges: Are foundations and nonprofits seeing eye to eye?". *The Foundation Review*, 2, 67-80.
- CONGDE (Coordinadora de ONG para el Desarrollo España) (2012). *Indicadores de transparencia y buen gobierno*. Madrid.
- Del Campo Moreno, P., Herrador Alcaide, T.C., Segovia San Juan, A.I. (2016). "La transparencia organizativa y económica en la Web de las fundaciones: un estudio empírico para España". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 121, 62-88.
- Ebrahim, A. (2010). "The many faces of nonprofit accountability". En D.O. Renz (Ed.). *"The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management"* (110-121). San Francisco, CA: John Wiley.
- Ebrahim, A., Weisband, E. (eds.) (2007). *Global Accountabilities: Participation, Pluralism, and Public Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.



Gajewski, J.F., Li, L. (2015). "Can Internet-based disclosure reduce information asymmetry?". *Advances in Accounting*, 31(1), 115-124.

Fox, J. (2007). "The uncertain relationship between transparency and accountability". *Journal of Development in Practice*, 17, 663-671

Gálvez Rodríguez, M.M., Caba Pérez, M.C., López Godoy, M. (2009). "La transparencia on-line de las ONG españolas". *Revista española del tercer sector*, 13, 63-88.

Gálvez Rodríguez, M.M., Caba Pérez, M.C., López Godoy, M. (2011). "Buenas prácticas y transparencia de la información sobre gestión de las ONG". *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 47, 109-136.

Gálvez Rodríguez, M.M., Caba Pérez, M.C., López Godoy, M. (2012a). "Determining Factors in Online Transparency of NGOs: A Spanish Case Study". *Voluntas*, 23(3), 661-683.

Gálvez Rodríguez, M.M., Caba Pérez, M.C., López Godoy, M. (2012b). "Cómo perciben las ONG autorreguladoras la transparencia: Análisis comparativo de Latinoamérica versus Europa y Estados Unidos". *Latin American Research Review*, 47(Special Issue), 179-202.

Gálvez-Rodríguez, M.M., Caba-Pérez, M.C., López-Godoy, M. (2016). "Enhancing online information of African nongovernmental organizations through self-regulation: National experiences versus international initiatives". *Information Development*, 32(3), 673-687.

Gandía, J.L. (2011). "Internet disclosure by nonprofit organizations: Empirical evidence of nongovernmental organizations for development in Spain". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 57-78.

García-Rodríguez, I., Jegers, M. (2017). "Capital Structure of Nongovernmental Development Organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 28(2), 175-194.

Greenlee, J.S. (2000). "Nonprofit accountability in the information age". *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 27, 33-50.

Greenlee, J., Fischer, M., Gordon, T., Keating, E. (2007). "An investigation of fraud in nonprofit organizations: Occurrences and deterrents". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 676-694.

Kelton, A.S., Yang, Y.W. (2008). "The impact of corporate governance on Internet financial reporting". *Journal of Accounting and Public Policy*, 27(1), 62-87.

Kim, D., Chun, H., Kwak, Y., Nam, Y. (2014). "The employment of dialogic principles in website, Facebook, and Twitter platforms of environmental nonprofit organizations". *Social Science Computer Review*, 32(5), 590-605.

Lee, R.L., Blouin, M.C. (2019). "Factors affecting web disclosure adoption in the nonprofit sector". *Journal of Computer Information Systems*, 59(4), 363-372.

López-Arceiz, F.J., Bellostas Perezgrueso, A.J., Rivera Torres, M.P. (2017). "Accessibility and transparency: impact on social economy". *Online Information Review*, 41(1), 35-52.

Lovejoy, K., Saxton, G.D. (2012). "Information, community, and action: How nonprofit organizations use social media". *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337-353.

Marcuello, C., Salas, V. (2001). "Nonprofit organizations, monopolistic competition, and private donations: Evidence from Spain". *Public Finance Review*, 29(3), 183-207.

Martín Pérez, V., Martín Cruz, N. (2017). "La web como mecanismo de transparencia de las ONG. Más allá de la certificación". *Revista Española del Tercer Sector*, 37, 159-190.

Neely, D.G. (2011). "The impact of regulation on the US nonprofit sector: Initial evidence from the Nonprofit Integrity Act of 2004". *Accounting Horizons*, 25(1), 107-125.

Prakash, A., Gugerty, M.K. (2010). "Trust but verify? Voluntary regulation programs in the nonprofit sector". *Regulation and Governance*, 4, 22-47.

Sanzo-Pérez, M.J., Rey-García, M., Álvarez-González, L.I. (2017). "The drivers of voluntary transparency in nonprofits: professionalization and partnerships with firms as determinants". *Voluntas*, 28, 1595-1621.

Saraite-Sariene, L., Gálvez-Rodríguez, M.M., Haro de Rosario, A. (2018). "Exploring determining factors of web transparency in the world's top universities". *Revista de Contabilidad*, 21(1), 63-72.

Saxton, G.D., Guo, C. (2011). "Accountability online: Understanding the web-based accountability practices of nonprofit organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 270-295.

Saxton, G.D., Kuo, J.S., Ho, Y.C. (2012). "The determinants of voluntary financial disclosure by nonprofit organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1051-1071.

Saxton, G.D., Neely, D.G., Guo, C. (2014). "Web disclosure and the market for charitable contributions". *Journal of Accounting and Public Policy*, 33(2), 127-144.

Tremblay-Boire, J., Prakash, A. (2015). "Accountability.org: Online disclosures by US nonprofits". *Voluntas*, 26(2), 693-719.

Waters, R.D., Jamal, J.Y. (2011). "Tweet, tweet, tweet: A content analysis of nonprofit organizations' Twitter updates". *Public Relations Review*, 37(3), 321-324.

NOTES

- 1. **Acknowledgements:** The authors thank the Spanish Ministry of Economy and Competitiveness (Project ECO2017-85356-P) for funding this research.
- 2. In fact, they are affected by Transparency Law when they receive more than 100,000 euros a year of public aid or when public subsidies reach at least 5,000 euros and represent at least 40% of their annual income (Article 3 b).
- 3. https://elpais.com/sociedad/2013/04/22/actualidad/1366628230_788563.html
- 4. <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/03/25/baleares/1364241024.html>
- 5. http://elpais.com/elpais/2016/12/04/ciencia/1480885662_129527.html

ANNEX

Table A. I. Elements incorporated in the elaboration of the global index.

ITEM	AUTHORS		
	GANDÍA (2011)	GÁLVEZ ET AL. (2012A)	CONGDE
ORGANIZATIONAL TRANSPARENCY			
1. Clearly Informs about its field of activity	X		
2. Indicates unequivocally who are the beneficiaries of its operations	X		
3. The mission of the organization is clearly defined	X		X
4. The vision of the organization is clearly defined	X		X
5. The values are stated and the interpretation that the organization makes of them is defined	X		
6. Information about the interests that are represented whether religious, political, labor, or corporate	X		
7. The objectives of the organization are clear, precise, and capable of being evaluated	X	X	
8. The relationship between the programs/projects developed and the achievements reached (service efforts and accomplishments disclosure)	X		
9. Calendar of events	X		
10. News service	X		
11. Provides quantitative and accurate information about the environmental policy of the NGDO	X		
12. Informs about the quality processes implemented by the organization	X		
13. Informs about the total number of people hired	X		X
14. Informs about the total number of volunteers	X		X

15. Contains information on the legal framework and type of employment contracts of staff	X		
16. Indicates that the proportion of workers at the headquarters and on the field fits the structure of the organization	X		
17. Information about training courses carried out by the organization's staff	X		
18. Educational resources	X		
19. Information about links with financiers, associations or companies	X		X
20. Historical evolution of the organization			X
21. Information about territorial implantation of the organization (venues)			X
22. Publish the social objective		X	
FINANCIAL AND GOVERNANCE TRANSPARENCY			
23. Name and brief background of all the members of the board of trustees	X	X	X
24. Calendar of meetings	X	X	
25. Statutes, regulations and internal system of operations	X		X
26. Disseminates agreements adopted in the convened meetings	X	X	
27. Informs about the procedures for electing and removing members of the board of trustees	X	X	
28. Reports on the remuneration policies of the components of the board of trustees, establishing who and for what motives can receive remuneration	X		X
29. Strategic axis of the budget	X	X	
30. Budget distributed by programs	X	X	
31. Budgetary expenses by class	X	X	
32. Offers summaries of financial data	X		
33. Includes slides and graphics to support the presentation of financial data	X		
34. Annual report	X	X	X
35. Annual reports for previous years (2 years minimum)	X		
36. Balance sheet of the current fiscal year	X		X
37. Balance sheets of previous years (2 years minimum)	X		
38. Statement of income and expenses	X		X
39. Statement of income and expenses for previous years (2 years minimum)	X		
40. Origin of the funds and destination by project/program and activity	X	X	
41. Ratio between the cost of requesting the funds and the total costs of the organization	X	X	
42. Ratio between the fixed costs and total costs of the organization	X		
43. Audit report	X	X	X
44. Audit report for previous years (2 years minimum)	X		
45. Provides the accounting regulations used	X		
46. Evaluation report of the projects and programs	X		
47. Contains information about the main provider and co-organizer of the activities	X	X	
48. Publishes issues discussed at annual meetings by the members of the board		X	

49. Publishes the curriculum vitae of management team		X	
50. Publishes the policy to avoid conflicts of interest among the members of the board		X	
51. Annual plan		X	
52. Criteria and selection process of projects and counterparts approved by the council		X	
53. Privacy policy for members and donors		X	
54. Information on licensing clauses of the logo of companies and institutions		X	
55. Operating cost grouped into: fundraising, programmers-activities and administrations-organizers		X	
56. Name of the entities that participate in the activities of the NGOs		X	
57. Board approval of supplier selection policy		X	
58. Code of conduct of the Coordinator of NGO for development and other codes of conduct			X
59. Social memory		X	X
60. Social memory of previous years (3 years minimum)			X
61. Balance, income statement and economic report. Audit report of those required (minimum 3 years prior)			X
62. The organization reports to the Coordinator of the origin and application of the funds, following the Coordinator's criteria.			X
63. Social memory information (programs and projects): title, country, amount executed and local partners			X
64. The organization chart and the names of the main persons responsible for the executive structure is accessible and publicly available.			X
65. Strategic planning, at least in its general lines, is externally accessible.		X	X
66. Strategic planning is internally accessible.			X
67. More than 40% of the members hold public office in the same institution (political party, trade union, business group, religious congregation or public administration) (without specifying personal data)			X
68. There are quantitative data of each of the following groups (individuals or legal entities) of the social base of the organization, specifying what is understood by each of them: partners, donors and volunteers.			X
69. Public list of the networks or federations to which the organization belongs.			X
70. There is a public and accessible list of public aid and public and private subsidies granted in the year analyzed, indicating their amount, objective or purpose and beneficiary groups.			X
71. Commitment to communicate with people and institutions that make final contributions. At least this commitment will include providing information about the activity supported and the results obtained with it.			X
72. Investment policy			X
73. Names of the members of the board and management team		X	
74. Publishes the relations of the members of the Board of Directors and the management team		X	

75. Publishes the relations between the members of the Board of Directors and the suppliers and co-organizers of the activities		X	
76. Publishes follow-up reports and project justification		X	
77. Publishes the annual cost of public and private fundraising		X	
78. Publishes the fundraising of the main donors, both public and private, and the public contributions		X	
79. Expenditure policy		X	
80. Publish the budget of previous years		X	
81. There is a public and accessible list of public and private funders who are legal persons			X
82. Transparency accreditation of Fundación Lealtad			
PRESENTATION AND NAVIGATION TRANSPARENCY			
83. There is a specific area for governance and financial information	X		
84. There is a specific area for general information	X		
85. There are links to other related Web sites	X		
86. A contact e-mail address is provided	X		X
87. The content is presented in a structured and nested manner and can be accessed rapidly and directly	X		
88. The titles are clear and meaningful, and the language used is adapted to the citizens	X		
89. Dissemination of photographs of the activities carried out by the organization	X		
90. Dissemination of videos of the activities carried out by the organization	X		
91. There is a postal address, telephone and fax number, etc. for the contact person	X		X
92. There is a search system	X		
93. There is an advanced search system	X		
94. A Web site map is included	X		
95. There is a help menu	X		
96. There is information in other languages (at least in English)	X		
97. The downloading of files in spread sheet format is permitted	X		
98. There is a hyperlink system that relates different areas of the Web site	X		
99. Formats are used that permit the correct printing of information	X		
100. The response speed when navigating the Web site does not impede the effectiveness of the consultation	X		
101. There is an area for frequently asked questions	X		
102. Sets out accessibility standards for disabled people	X		
103. Indicates the date of the last update	X		
104. One can be notified by e-mail when updates are made	X		
105. Indicates when information is created by third parties	X		
106. Publishes information about the activities that volunteers can perform		X	
107. Publishes the budget of the following year with an explanatory report		X	

RELATIONAL TRANSPARENCY

I 08. The Web site has a space of exclusive use to facilitate the administration of staff activities	X		
I 09. Through the Web site, the recruitment of volunteers is promoted by the organization	X		
I 10. Offers of collaboration are published for volunteer personnel	X		
I 11. Work offers are published for remunerated personnel	X		
I 12. Online donations can be made	X		
I 13. Partnerships or memberships are offered	X		
I 14. There is an online store	X		
I 15. Periodic bulletins of information are published on the activities of the organization	X		
I 16. There are open forums available for sending suggestions, criticisms, or comments about the work carried out by the organization	X		
I 17. Users are offered the opportunity to receive regular updates electronically	X		
I 18. The partners have a space of exclusive access that allows them to carry out administrative activities: obtain certificates of donations, upgrade their data, make contributions, etc.	X		
I 19. Publishes information on the system for tracking donors on the Web		X	

Table A.2. Comparison of current results with previous studies.

PREVIOUS STUDY	SAMPLE USED IN THE PREVIOUS STUDY	TRANSPARENCY INDEXES	PREVIOUS SCORE (ORIGINAL SAMPLE)	CURRENT SCORE (CURRENT SIMPLE OF 76 NGDOS)
Gandía (2011)	80 NGDOs belonging to the CONGDE analyzed in 2007	Ornamental presence	55%	64%
		Financial and governance information	27%	55%
		Presentation and navigation	49%	62%
		Relational presence	37%	55%
Gálvez et al. (2012a)	123 NPOs analyzed by Fundación Lealtad analyzed in 2009	Global	30%	34%
		Organizational	14%	16%
		Activities	52%	44%
		Financial	23%	44%

Source: Prepared by authors from data of Gandía (2011) and Gálvez et al. (2012a).



Clara I. Benito-Esteban
Universidad de Burgos
✉ clarabenito95@gmail.com



Inigo Garcia-Rodriguez
Universidad de Burgos
✉ inigogr@ubu.es



M. Elena Romero-Merino
Universidad de Burgos
✉ meromero@ubu.es

Hacia una mayor transparencia. El uso de las webs por las ONGD¹

**Towards a higher transparency.
The use of websites by NGDOs**

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las sociedades democráticas, más maduras, y por ello más críticas y exigentes, han incrementado su demanda de transparencia a los distintos agentes públicos. Causas como la corrupción política, la dilapidación de recursos financieros, y, en definitiva, el mal uso del dinero público, parecen estar detrás de esta tendencia global de requerir una mayor rendición de cuentas. Fruto de ello, en España se promulgó la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, con el objetivo de hacer efectivo ese *derecho a saber* de los ciudadanos, facilitando la fiscalización de la actividad pública. Este incremento en la demanda de transparencia en la administración pública se ha extendido a otros ámbitos de la sociedad (por ejemplo, los partidos políticos o el sector financiero), con lo que otros actores se han visto también inmersos en la necesidad de hacer visibles sus prácticas y actividades. Entre ellos se encuentra el sector de las entidades no lucrativas (ENL), un sector cuya importancia suele aumentar de manera paralela al desarrollo económico de los países. Esta mayor exigencia de transparencia no es de extrañar, pues, no en vano, sus principales fuentes de ingresos provienen de subvenciones públicas² y de donaciones voluntarias de particulares, con lo que la sociedad espera un uso especialmente riguroso de sus recursos. Además, el carácter intangible de los servicios que prestan estas organizaciones dificulta la valoración de su calidad, incrementando la incertidumbre e impidiendo que los donantes puedan supervisar de manera efectiva la asignación de los recursos aportados



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza la transparencia web de 76 Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) españolas en 2016. Para ello, construimos un índice de transparencia compuesto por 119 ítems a partir del estudio de varias medidas empleadas previamente por la literatura y la Coordinadora de ONGD-España. Además, estudiamos varias características de la entidad que influyen en su nivel de transparencia, destacando el efecto positivo del tamaño de la ONGD y de su consejo, la forma legal de asociación, las vinculaciones religiosas y su presencia internacional.

EXECUTIVE SUMMARY

This article analyzes the web transparency of 76 Spanish Non-Governmental Development Organizations (NGDOs) in 2016. To do this, we build a transparency index composed of 119 items from the study of several measures used by previous literature and the Spanish Platform of NGDOs. Furthermore, we study several characteristics of the entity that influence its level of transparency, highlighting the positive effect of the size of both the ONGD and its board, the legal form of association, the religious ties and its international presence.

(Prakash y Gugerty, 2010). Tradicionalmente, esta incertidumbre y las dificultades para controlar el funcionamiento de las ENL no se han comprendido como un problema porque se esperaba que estas actuaran siempre con buena fe, sin comportamientos oportunistas por parte de sus responsables. Sin embargo, hemos asistido en los últimos años a un cambio de concepción sobre este sector porque no son pocas las noticias sobre escándalos financieros en los que una ENL es protagonista. A modo de ejemplo, en España podemos mencionar los casos de Anesvad³, la Fundación Deporte, Cultura e Integración Social (Caso Nóos)⁴ o la Asociación Nadia Nerea⁵. Pese a que tales casos no representan a la mayoría del sector,

estas “manzanas podridas” han amenazado la reputación del sector, han socavado la confianza pública (Prakash y Gugerty, 2010; Slatten, Guidry y Austin, 2011) y pueden derivar en la reticencia del donante a dar su dinero a este tipo de organizaciones (Greenlee, 2000; Greenlee, Fisher, Gordon y Keating, 2007).

En este contexto, a medida que aumentaban las presiones para que las ENL rindiesen cuentas ante sus partícipes y a la sociedad en general, el concepto de transparencia se convertía en el foco de atención de profesionales y académicos (Buteau, Caffin y Gopal, 2014; Sanzo-Pérez, Rey-García y Álvarez-González, 2017). Si bien es cierto que la literatura previa identifica un amplio abanico de factores externos (v.g., regulación, presión social, emulación) e internos (v.g., reputación, calidad percibida, forma legal) que pueden influir en la transparencia del sector (Becker, 2018;

Gálvez, Caba y López, 2012a; Lee y Blouin, 2019), muchos autores apuntan que fueron los escándalos acaecidos en los últimos años los que llevaron a las ENL a esforzarse por redimir su reputación y devolver la credibilidad al sector a través de la rendición de cuentas voluntaria y del aumento de la transparencia (Becker, 2018; Ebrahim, 2010; Martín y Martín, 2017; Saxton y Guo, 2011).

Cuando este esfuerzo por aumentar los niveles de transparencia del sector se realiza en una sociedad digital como la actual, las ENL están en disposición de aprovechar las oportunidades que ofrece Internet para aumentar su transparencia de manera flexible y a bajo coste (Lee y Blouin, 2019; Martín y Martín, 2017). Más concretamente, la página web de las organizaciones se considera un mecanismo estratégico para canalizar la información que estas

***...la página web de
las organizaciones
se considera un
mecanismo estratégico
para canalizar la
información que estas
deciden divulgar,
al permitir a los
interesados un acceso
rápido, barato y sin
restricciones horarias...***

deciden divulgar, al permitir a los interesados un acceso rápido, barato y sin restricciones horarias (López-Arceiz, Bellostas y Rivera, 2017; Martín y Martín, 2017; Sanzo-Pérez et al., 2017). Aunque existen otros canales de comunicación entre las organizaciones y sus partícipes, que están ganando protagonismo durante los últimos años (como Facebook, Twitter y demás redes sociales) (Kim, Chun, Kwak y Nam, 2014; Lovejoy y Saxton, 2012; Waters y Jamal, 2011), la mayoría de ellos se consideran aún más destinados al diálogo con esos partícipes que como un mecanismo de publicación de información general.

En un intento por cuantificar la transparencia de las organizaciones, académicos y organizaciones profesionales han diseñado indicadores a través de los que se mide el nivel de transparencia web de manera objetiva. En el sector no lucrativo español, la transparencia web comenzó a ser analizada hace ya casi una década, destacando las propuestas de índices planteadas por Gandía (2011) y Gálvez, Caba y López (2012a). Así, Gandía (2011) desarrolla un modelo compuesto por 78 ítems agrupados en cuatro índices (presencia ornamental, información financiera y de gobierno, presentación y navegación y presencia relacional) y analiza una muestra de Organizaciones No Gubernamentales de Cooperación al Desarrollo (ONGD) durante el año 2007; y Gálvez et al. (2012a) crean un índice con 29 ítems divididos en tres áreas (organizacional, actividades y financiera) y evalúan la transparencia online de ONG de acción social en 2009. En el ámbito profesional, organizaciones como la Fundación Lealtad y la Coordinadora de ONGD (CONGDE) también han ayudado a consolidar la importancia de la transparencia y rendición de cuentas en el sector. Concretamente, la Fundación Lealtad se constituyó en 2001 y audita organizaciones de acción social basándose en 9 principios de transparencia y buenas prácticas. No obstante, en este caso la alusión a la información de la web es anecdótica. Por el contrario, la CONGDE desarrolló una herramienta de Transparencia y Buen Gobierno que comenzó a aplicar de manera obligatoria en el 2012 y que se fundamenta (al menos en lo que al apartado de transparencia se refiere) en la publicación de la información en la web.

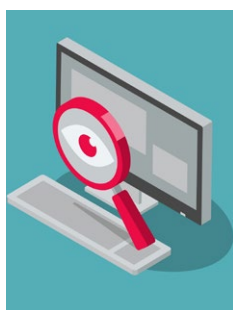
Con todo, nos encontramos con múltiples indicadores de transparencia que, aunque nos permiten cuantificar la transparencia de las organizaciones desde distintas perspectivas, no nos ofrecen una visión completa que incorpore todos los aspectos considerados

KEY WORDS

Transparency, NGDO, web, nonprofit sector, determinants.

PALABRAS CLAVE

Transparencia, ONGD, web, sector no lucrativo, determinantes.



en cada uno de ellos y tampoco nos permiten realizar comparaciones entre las organizaciones que han sido evaluadas utilizando diferentes indicadores. En este punto, nuestro estudio se plantea con tres objetivos fundamentales. En primer lugar, analizamos los principales indicadores descritos para proponer un índice global que comprenda todos los elementos específicos que los otros incorporaban. En segundo lugar, el índice elaborado se utilizará para evaluar la transparencia web de las ONGD españolas en el año 2016, lo cual nos permitirá tener un retrato de la situación actual de la transparencia web en el sector de la cooperación al desarrollo. Estas son organizaciones especialmente dinámicas que se han convertido en las últimas décadas en agentes canalizadores de gran parte de la ayuda oficial al desarrollo (García-Rodríguez y Jegers, 2017; Martín y Martín, 2017). De manera específica, analizaremos aquellas entidades que pertenecen a la CONGDE, red que lleva fomentando la transparencia desde hace una década, y evaluándola, como ya hemos indicado, desde 2012. Por último, estudiaremos las variables organizacionales que, siguiendo la literatura tradicional a este respecto, pueden actuar como determinantes de la transparencia. Para abordar estos objetivos, el artículo se estructura como se define a continuación. Primeramente, realizamos una breve revisión de la literatura sobre transparencia web, centrándonos especialmente en las ENL y analizando el concepto de transparencia en sí mismo. Después introducimos de manera breve los determinantes organizacionales que se han identificado en estudios previos sobre la materia. A continuación, describiremos la muestra y las variables utilizadas en la construcción del indicador de transparencia y el análisis de sus determinantes y, después, explicamos los resultados obtenidos. Finalmente, discutiremos las conclusiones e implicaciones de este trabajo.

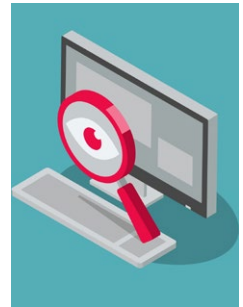
2. RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA WEB

Tal y como apunta Fox (2007, p. 664), “no es coincidencia que los términos transparencia (*transparency*) y rendición de cuentas (*accountability*) sean ambos bastante maleables y que así, convenientemente, puedan significar todo para todos”. Ambos conceptos comenzaron a utilizarse, junto con el buen gobierno, como un acto de apertura de las organizaciones al escrutinio público y un intento de responsabilizarse de sus actos. Pese a no encontrar definiciones uná-

nimes de estos conceptos, sí se entiende que la transparencia está incorporada en la rendición de cuentas. Así, según Ebrahim y Weisban (2007), la rendición de cuentas es un proceso identificado por cuatro componentes básicos: transparencia, definida como el acto de recopilar información y hacerla disponible al público para su escrutinio; justificación razonada de las acciones desarrolladas y decisiones tomadas (o incluso de las no tomadas); cumplimiento (*compliance*) a través de la supervisión y evaluación de procedimientos y resultados; y, por último, aplicación de sanciones por deficiencias en la transparencia, justificación o cumplimiento. Por otro lado, la transparencia puede ser interpretada de manera reducida, haciendo alusión a la divulgación de información (*disclosure*) o la puesta a disposición de los interesados de información relacionada con la organización; o de manera más amplia, incluyendo también aspectos como la fácil o difícil accesibilidad a dicha información divulgada y la posibilidad de establecer un diálogo con los interesados (Baraibar-Diez y Luna-Sotorría, 2012; López-Arceiz et al., 2017; Saraite-Sariene, Gálvez-Rodríguez y Haro de Rosario, 2018).

En contra de lo que sucede con el sector público o las empresas cotizadas, en España no existe una normativa legal que se encargue de regular la transparencia de las ENL (Gandía, 2011). No obstante, desde el propio sector han surgido esfuerzos de autorregulación tanto de carácter externo —como los indicadores de Transparencia y Buen Gobierno de la CONGDE o la guía de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad—, como interno —especialmente los esfuerzos de divulgación voluntaria de información a través de sus páginas web— (Martín y Martín, 2017). Tradicionalmente, este sector no lucrativo ha sido considerado ajeno a problemas de conductas irregulares debido a su propia naturaleza: ausencia de lucro de estas entidades y prohibición de distribución de beneficios monetarios a sus partícipes. Sin embargo, la aparición de varios escándalos financieros como los aludidos en la Introducción ha originado un discurso crítico hacia el sector, reconsiderando esa bondad original y admitiendo la posibilidad de existencia de comportamientos oportunistas (Tremblay-Boire y Prakash, 2015). Ante ellos, la transparencia se torna como una solución para recuperar la confianza de la sociedad (Anheier, Hass y Beller, 2013) y redimirse públicamente.

Por tanto, hoy en día, las ENL no deben conformarse únicamente con desempeñar las actividades que tienen como metas u objetivos, sino que tienen que demostrar ante la sociedad lo que hacen y, además,



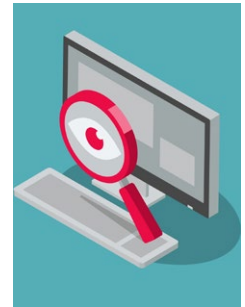
cómo lo hacen. En definitiva, las ENL han de ser capaces de transmitir a la población el valor añadido que aportan. Es en ese punto donde la transparencia y la rendición de cuentas suponen elementos clave para poder actuar y ser reconocidos como agentes socialmente relevantes, aumentando, al igual que ocurre en el caso de las empresas, la confianza de los distintos partícipes en la organización (Martín y Martín, 2017). De esta manera, una mayor transparencia de las ENL puede traer consigo una estrategia de consolidación y difusión de estas organizaciones, ayudando a potenciar su imagen y reputación, apartándolas de prejuicios y devolviéndoles el reconocimiento de agentes al servicio de la sociedad, además de fortalecer su legitimidad, dada esa mayor importancia global que se da a la transparencia (Gálvez, López y Caba, 2009, 2011). En definitiva, podemos considerar la transparencia como un procedimiento que la organización utiliza para dar a conocer sus actividades a la sociedad y que puede utilizarse como instrumento de control por parte de los partícipes externos de la entidad (donantes actuales o potenciales, administraciones públicas, sociedad en general, etc.) para evaluar su funcionamiento y la óptima utilización que hace de los recursos de los que dispone.

Indudablemente, Internet ha facilitado una profunda transformación en el ámbito de la transparencia de las organizaciones (Gajewski y Li, 2015; Lee y Blouin, 2019), convirtiéndose en una herramienta única al permitir un acceso más cómodo a la información y facilitar una comunicación inmediata, amplia, accesible y económica (Del Campo, Herrador y Segovia, 2016; Kelton y Yang, 2008). De esta manera, las ENL pueden emplear sus páginas web ya no solo con el propósito de dar a conocer información sobre su funcionamiento y sus resultados financieros, sino también para generar un diálogo con la sociedad y fomentar su participación (Saxton y Guo, 2011; Tremblay-Boire y Prakash, 2015). No obstante, la aparición en los últimos años de las redes sociales (v.g., Facebook, Twitter) ha permitido completar las funcionalidades de las webs al introducir la posibilidad de generar una mayor interactividad y diálogo con los usuarios (Saxton, Kuo y Ho, 2012). Las organizaciones mantienen la página web como el principal mecanismo empleado en su estrategia transparencia, dedicando las redes sociales a establecer un diálogo más fluido con los distintos partícipes o a difundir contenido alojado en la página web (Kim et al., 2014; Lovejoy y Saxton, 2012; Waters y Jamal, 2011).

Dentro de este ámbito, resulta imprescindible mencionar el trabajo realizado por varias entidades dedicadas a la evaluación de la trans-



parencia de las ENL. En España, destacan la Fundación Lealtad (su “Guía de transparencia y buenas prácticas de las ONG” analiza 9 principios de Transparencia y Buenas prácticas y en función de los resultados obtenidos por estos principios, conceden el sello de ONG acreditada), la Asociación Española de Fundaciones (AEF) (impulsa la transparencia del sector a través de los criterios de “Buen Gobierno y transparencia del sector”), la Fundación Luis Vives (organizadora del foro sobre “Transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector”) y la CONGDE (su evaluación otorga el sello de “Transparencia y buen gobierno”). Toda esta labor es muestra de la importancia que la autorregulación ha tenido en el sector no lucrativo como propulsora de unas buenas prácticas que no eran obligadas por requerimiento legal (Martín y Martín, 2017). Así, la literatura destaca cómo las distintas formas de autorregulación (v.g., certificaciones, códigos de conducta, rating, directorios) están especialmente destinadas a promover la transparencia y el buen gobierno de estas organizaciones, tratando de reforzar su legitimidad en momentos en los que la credibilidad que tienen ante la sociedad está dañada por los sucesivos casos de mala *praxis* (Gálvez et al., 2011, 2012b, 2016). No obstante, la efectividad de los diferentes mecanismos de autorregulación no es igual en todos los casos, pues depende del contexto y de las prácticas anteriores de las organizaciones (Neely, 2011).



3. DETERMINANTES DE LA TRANSPARENCIA

A pesar de la presión social por divulgar información y del apoyo de las entidades que ofrecen herramientas para evaluar la transparencia de la organización, no todas las ENL divulgan en sus páginas web el mismo tipo de información. Recientemente se ha desarrollado una línea de investigación que busca identificar factores que influyan en la adopción e implementación de las prácticas de transparencia. En concreto, estos trabajos analizan el efecto que tienen variables estructurales como el tamaño, la forma legal o la edad sobre la transparencia organizativa. En la **Tabla 1** se encuentra un resumen de los principales resultados encontrados en estos trabajos. Como se puede observar, estos resultados no son homogéneos y, por tanto, resulta difícil extraer conclusiones generalizables a partir de ellos. Así, la mayoría de los estudios demuestran que el tamaño del consejo de la ENL influye positivamente sobre la transparencia organizativa. Sin embargo, cuando se estudia el efecto del tamaño de la entidad

o del porcentaje de ingresos derivados de financiación pública, los resultados son contradictorios. Por último, cuestiones como la edad, la forma legal o la internacionalización de la organización también han sido analizadas en menos ocasiones y no se ha evidenciado un efecto significativo sobre la transparencia.

Tabla 1. Efecto de variables organizativas sobre los índices de transparencia.

VARIABLE	TAMAÑO	EDAD	FORMA LEGAL	FONDOS PÚBLICOS	CARÁCTER INTERNACIONAL	TAMAÑO CONSEJO
Behn, DeVries and Lin (2010)	+			-		
Saxton and Guo (2011)	+	Ø				+
Gálvez, Caba and López (2012a)	+		Ø	+	Ø	Ø
Saxton, Kuo and Ho (2012)	-					+
Blouin and Lee (2015)	-	-				
Sanzo-Pérez, Rey-García and Álvarez-González (2017)	+					+

Fuente: Elaboración propia

Esta dispersión en los resultados obtenidos nos ha llevado a plantearnos que, además de definir un indicador global de transparencia web, también es importante seguir aportando evidencia empírica sobre la influencia de las variables organizativas para poder soportar (o no) las relaciones contrastadas en estudios previos y, por ende, inferir conclusiones extrapolables a todo el sector.

4. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y DEL ÍNDICE DE TRANSPARENCIA UTILIZADO EN EL ESTUDIO

En este trabajo utilizamos una muestra de ENL españolas de un subsector concreto del ámbito no lucrativo, el de la cooperación internacional al desarrollo. Estas entidades, las denominadas ONGD, conforman un grupo homogéneo y limitado dentro del sector, que está adquiriendo cada vez más importancia (Garcia-Rodriguez y Jegers, 2017). En concreto, el análisis se ha basado en la información proporcionada en la web de las 76 ONGD pertenecientes a la CONGDE en el año 2016. Dicha información sobre transparencia online fue recogida durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2016. Por su parte, los datos relativos a variables organizacionales

fueron obtenidos del informe del sector 2015 elaborado por la CONGDE y de la propia página web de cada entidad.

La **Tabla 2** describe las características de la muestra analizada. Se observa en la tabla cómo, en promedio, las entidades de la muestra ingresaron casi 19 millones de euros, de los cuales casi 6,5 son ingresos recibidos para destinar al ámbito de la cooperación internacional. No obstante, se aprecia una elevada dispersión entre las más pequeñas (Proyecto Cultura y Solidaridad recibe menos de 30.000 euros en total, y Comisión General Justicia y Paz y Solidarios menos de 10.000 en cooperación internacional) y las más grandes (Cruz Roja supera los 550 millones en total y Acción Contra el Hambre y Oxfam Intermón los 75 millones en cooperación). La entidad promedio tiene 245 empleados (111 trabajadores en el ámbito de la cooperación) y más de 4.000 voluntarios (240 en cooperación internacional), pero, como se aprecia al observar los valores de la mediana, mínimo y máximo, existe una gran variabilidad entre las organizaciones. La edad promedio de las organizaciones es de 32 años. Sin embargo, destaca dentro de la muestra la existencia de varias ONGD que se han constituido en los últimos años (2008-2009), frente a alguna como Cruz Roja que se fundó en 1864. En cuanto a la forma legal, la muestra se encuentra equilibrada, siendo fundaciones 37 de las 76 entidades (el 49%). Sin embargo, en relación con la presencia internacional existe gran disparidad. En este sentido, únicamente una de cada cuatro (26%) cuenta con sedes en otros países, mientras que el promedio de países en los que llevan sus actuaciones se sitúa en 12, pero con casos extremos en los que hay ONGD que solo trabajan en un país (Proyecto Solidario por la Infancia, Proyecto Cultura y Solidaridad, Fundación Iberoamérica-Europa) y otras que lo hacen en 70 (Cruz Roja Española). Por último, a la hora de analizar los miembros del consejo, pese a que la media se encuentre en 12 miembros (dentro de las recomendaciones habituales sobre buen gobierno), llama la atención la existencia de una ONGD con 3 consejeros (InspirAction) frente a los 51 que tiene FAD.

Para analizar la transparencia de esta muestra, en este estudio empleamos un índice que consta de 119 ítems. Estos ítems se han obtenido de los estudios previos de Gandía (2011) (78 ítems), Gálvez et al. (2012a) (35 ítems) y la Herramienta de Transparencia de la propia CONGDE (2015) (31 ítems, los relativos al apartado de transparencia). En los casos en los que los ítems de los distintos índices recogían la misma información se procedió a fusionarlos con el fin de

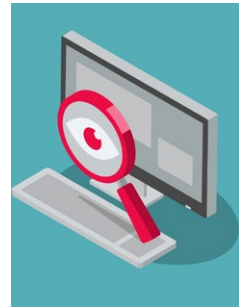


Tabla 2. Valores descriptivos de la muestra analizada.

VARIABLE	MEDIA	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESV. EST.
Ingresos totales	18.724.655	1.866.566	29.686	556.443.000	74.218.015
Ingresos Cooperación	6.468.743	1.203.502	5.926	91.016.726	15.505.297
Personal Remunerado total	245	20	0	9.890	1.237
Personal remunerado cooperación	111	21	0	1.498	278
Voluntarios totales	4.117	76	0	212.053	25.929
Voluntarios Cooperación	240	51	0	5.052	675
Edad	32	27	7	153	21
Fundaciones	49%	0	0	1	0,50
Religiosidad	32%	0	0	1	0,47
Fondos públicos (%)	46%	43%	0%	100%	0,34
Nº de países	12	8	1	70	12
ONGD con sede en otros países	26%	0	0	1	0,44
Tamaño Consejo	12	9	3	51	9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe Anual elaborado de 2015 por la CONGDE e información contenida en la página web de cada ONGD.

evitar duplicidades. Además de ellos, se incluyó un ítem relativo a la acreditación o no de la ONGD por la Fundación Lealtad, pues ello supone un mayor volumen de información revelada. De hecho, mientras los anteriores elementos, de carácter interno y voluntario, se consideran una forma *débil* de transparencia, la acreditación concedida por la Fundación Lealtad podría ser considerada como la forma *fuerte* de transparencia (Becker, 2018). La **Tabla A.1** del Anexo recoge todos los ítems analizados.

A continuación, los 119 ítems analizados fueron agrupados en 4 categorías siguiendo la clasificación realizada por Gandía (2011):

- a) *Transparencia ornamental en la web*: formada por 22 ítems que recogen la información web orientada a la promoción y difusión de actividades, así como la información sobre la identidad de la organización.
- b) *Transparencia financiera y de gobierno*: compuesto por 60 ítems, este grupo analiza la información económica online esencial para la toma de decisiones de los grupos de interés.
- c) *Transparencia en presentación y navegación*: los 25 ítems que conforman esta sección se refieren principalmente a la “claridad” con la que la organización comunica en su web la información, además de las comodidades de difusión que presenta.

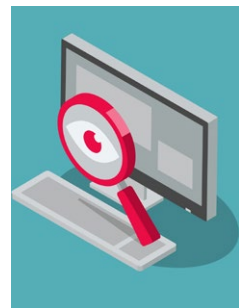
d) *Transparencia relacional en la web*: compuesto por 12 ítems, este apartado examina principalmente si la organización usa la web como portal de servicios para sus grupos de interés, permitiendo realizar directamente operaciones y siendo una plataforma de comunicación (foros, blogs, etc.).

El índice recoge las distintas dimensiones de la transparencia entendida bajo un enfoque amplio. Así, las dos primeras dimensiones del índice hacen referencia a aspectos de divulgación de la información, mientras que la tercera hace hincapié en la accesibilidad, pues permite recoger la facilidad con la que los usuarios pueden navegar (y, por ende, acceder a información sobre la organización) por la web y la cuarta en la relación que la web permite mantener con los distintos partícipes.

Gracias a esta incorporación de ítems provenientes de diversos estudios, se permite observar la variedad que existe entre ellos, tal y como también se refleja en la **Tabla A.1** del Anexo. Así, el trabajo de Gandía (2011), el más completo de todos, contiene un mayor número de ítems en los grupos de transparencia en presentación y navegación y en transparencia relacional, dando a la transparencia financiera y de gobierno una menor relevancia. Precisamente, es esa dimensión (transparencia financiera y de gobierno) a la que el índice de Gálvez et al. (2012a) da una mayor importancia; por el contrario, dicho índice otorga menor alcance a los aspectos relacionales y de presentación y navegación. Por último, el de la CONGDE evalúa especialmente aspectos de la transparencia ornamental y de la financiera y de gobierno, pero obvia por completo la dimensión relacional de la transparencia y, en gran medida, la relativa a la presentación y navegación. Con todo ello, se puede afirmar que no todos los índices analizan los mismos conceptos al evaluar la transparencia de las ENL.

Una vez clasificados los ítems en grupos se forman los índices de transparencia parcial, realizando un recuento de los ítems que la ONGD cumple en cada grupo y dividiéndolo entre el total de ítems por grupo –por tanto, cada ítem tiene el mismo peso dentro del grupo. De esta manera, para cada ONGD se obtiene un índice de transparencia ornamental (it_{or}), un índice de transparencia financiera y de gobierno (it_{fyg}), un índice de transparencia en presentación y navegación (it_{pyn}) y un índice de transparencia relacional (it_r).

Ecuación 3.1 $it_{X_i} = \text{Recuento de ítems cumplidos} / \text{Total de ítems por grupo}$



A continuación, se ha establecido un índice de transparencia global (IT) para cada ONGD, mediante una media aritmética de los cuatro índices parciales, con lo que se otorga la misma importancia a cada una de estas categorías, independientemente del número de ítems que las compongan:

Ecuación 3.2 $IT_i = (it_or_i + it_tyg_i + it_pyn_i + it_r_i) / 4$

5. ANÁLISIS DE LA TRANSPARENCIA WEB DE LAS ONGD

5.1. ¿Cuál es el nivel de transparencia web de las ONGD españolas?

La **Tabla 3** muestra el análisis descriptivo del índice de transparencia global diseñado así como de los distintos índices parciales. Como podemos apreciar, el índice de transparencia global de las ONGD analizadas tiene de media un 57%. Esto nos indica que la mayor parte de ellas utiliza Internet para difundir su información, pero, aun así, no podemos obviar la existencia de un considerable porcentaje de organizaciones cuyo nivel de transparencia general es bajo, y tampoco de algunos aspectos concretos que tienen menos presencia en las páginas web, tal y como reflejan los valores mínimos.

Tabla 3. Valores descriptivos de la muestra analizada.

ÍNDICES DE TRANSPARENCIA	MEDIA	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESV. EST.
Global (IT)	57%	57%	20%	74%	0,11
Ornamental (it_or)	67%	68%	9%	91%	0,13
Financiera y de gobierno (it_fyg)	47%	52%	8%	72%	0,14
Presencia y navegación (it_pyn)	59%	60%	32%	76%	0,08
Relacional (it_r)	52%	50%	0%	83%	0,18

Fuente: Elaboración propia.

La transparencia ornamental (misión, visión, valores, historia, etc.) es la que obtiene un porcentaje promedio superior (67%), lo que señala que gran parte de las organizaciones publican en sus webs datos básicos sobre quién es la organización y a qué se dedica. Le sigue la transparencia en presentación y navegación por la web (59%), lo

que manifiesta que la mayoría de las ONGD intenta presentar la información de forma clara y entendible, y difundirla en varios tipos de formatos accesibles para sus interesados. No obstante, tal y como se puede apreciar en la **Tabla 4** este índice muestra valores mínimos y máximos muy extremos (desde el 9% de Anesvad al 91% de Cruz Roja Española). La transparencia relacional obtiene un porcentaje medio del 52%, lo que indica que estas organizaciones están intentando facilitar la realización de gestiones desde la propia web (como donaciones, administración de la cuenta de los socios, enviar currículos, etc.), aunque en este caso también encontramos una elevada dispersión de datos (desde un 0% de la Fundación 1º de Mayo, hasta un 83% de Cáritas Española, Cruz Roja Española, InteRed, Movimiento por la Paz, Oxfam Intermón y Educo). Por último, el indicador con valores medios más bajos es el de la transparencia financiera y de gobierno (47%), aunque, no obstante, este es el grupo que más ítems contenía (60).

Tabla 4. Valores de los índices de transparencia obtenidos por cada ONGD analizada.

ONGD	ÍNDICE DE TRANSPARENCIA WEB				
	IT	it_or	it_fyg	it_pyn	it_r
Cáritas Española	74%	82%	58%	72%	83%
Cruz Roja Española	73%	91%	52%	68%	83%
InteRed	71%	77%	57%	68%	83%
Movimiento por la Paz - MPDP-	71%	77%	58%	64%	83%
Fundación Promoción Social de la Cultura	70%	77%	63%	64%	75%
OXFAM INTERMÓN	70%	68%	53%	76%	83%
PROYDE	70%	73%	60%	72%	75%
SED	70%	82%	63%	60%	75%
Ayuda en Acción	69%	82%	58%	60%	75%
Manos Unidas	69%	73%	72%	64%	67%
EDUCO	68%	68%	50%	72%	83%
Medicus Mundi	68%	86%	58%	60%	67%
ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano	67%	73%	63%	72%	58%
SOLIDARIOS	67%	86%	58%	64%	58%
FAD	66%	68%	58%	64%	75%
CESAL	65%	64%	63%	68%	67%
Fundación Adsis	65%	82%	53%	60%	67%
Médicos del mundo	65%	77%	58%	68%	58%

Save the Children	65%	73%	57%	72%	58%
Acción contra el Hambre	64%	77%	53%	60%	67%
Fundación PROCLADE	64%	73%	65%	60%	58%
CERAI	63%	64%	58%	64%	67%
Jóvenes y Desarrollo	63%	77%	53%	64%	58%
Fundación Entreculturas	62%	59%	72%	68%	50%
AIDA Ayuda, Intercambio y Desarrollo	61%	68%	48%	68%	58%
Prosalus	61%	77%	52%	56%	58%
AIETI	60%	82%	57%	60%	42%
Farmamundi	60%	64%	55%	64%	58%
CODESPA	59%	68%	53%	56%	58%
Juan Ciudad ONGD	59%	68%	57%	60%	50%
MUNDUBAT	59%	77%	53%	64%	42%
OCASHA- Cristianos con el sur	59%	68%	40%	68%	58%
Plan Internacional España	59%	55%	52%	64%	67%
Alianza por la Solidaridad	58%	64%	42%	68%	58%
Economistas sin Fronteras	58%	73%	50%	52%	58%
FONTILLES	58%	73%	52%	56%	50%
Acción Verapaz	57%	59%	55%	64%	50%
Asociación Nuevos Caminos	57%	68%	53%	56%	50%
Fundación de Religiosos para la Salud	57%	59%	62%	56%	50%
ADRA	56%	59%	58%	56%	50%
ALBOAN	56%	68%	40%	64%	50%
Asamblea de Cooperación por la Paz	56%	64%	42%	60%	58%
COOPERACCIÓ	56%	59%	47%	60%	58%
SETEM	56%	73%	25%	60%	67%
Arquitectos Sin Fronteras	55%	73%	47%	52%	50%
Humanismo y Democracia - H+D	55%	68%	63%	56%	33%
RESCATE	55%	68%	55%	56%	42%
Amigos de la Tierra España	54%	68%	50%	56%	42%
FUNDACIÓN MAINEL	54%	64%	45%	56%	50%
PAZ CON DIGNIDAD	54%	41%	48%	68%	58%
Fundación CIDEAL	53%	68%	42%	60%	42%
Mujeres en Zona de Conflicto	53%	73%	50%	48%	42%
Asociación Entrepueblos	52%	73%	53%	48%	33%
Cooperación Internacional	52%	64%	50%	60%	33%
Fundación Madreselva	52%	68%	38%	60%	42%
Tierra de Hombres	52%	68%	57%	60%	25%
Mensajeros de la Paz	51%	68%	45%	56%	33%

InspirAction	50%	50%	33%	60%	58%
SOTERMUN- USO	50%	73%	30%	56%	42%
FISC- Compañía de María	49%	68%	38%	48%	42%
FERE – CECA	48%	73%	38%	56%	25%
AMREF Flying Doctors	47%	55%	25%	60%	50%
Edificando Comunidad de Nazareth	47%	64%	33%	48%	42%
Fundación Iberoamérica Europa. Centro de Investigación, Promoción y Cooperación Internacional (CIPIE)	47%	68%	32%	56%	33%
Fundación para el Desarrollo de la Enfermería – FUDEN	47%	77%	38%	56%	17%
ISCOD	47%	64%	50%	40%	33%
Comisión General Justicia y Paz	46%	68%	33%	64%	17%
Fundación del Valle	43%	55%	28%	56%	33%
Proyecto Solidario por la Infancia	43%	68%	22%	48%	33%
Misión América	41%	64%	32%	36%	33%
Farmacéuticos Sin Fronteras de España	39%	55%	13%	40%	50%
Fundación 1º de Mayo	35%	55%	27%	60%	0%
Pueblos Hermanos	30%	32%	8%	48%	33%
ANESVAD	29%	9%	12%	52%	42%
Proyecto Cultura y Solidaridad	20%	32%	8%	32%	8%

Fuente: Elaboración propia.

Con el objeto de validar este instrumento como medida de la transparencia web organizativa hemos procedido a valorar su fiabilidad. Para ello, hemos calculado el *alfa de Cronbach*, que evalúa la consistencia interna de la escala utilizada analizando la correlación media de una variable con las demás. Calculando el *alfa de Cronbach* para el índice de transparencia global propuesto, encontramos un valor de 0,917, es decir, que el nivel de fiabilidad del mismo es excelente.

5.2 ¿Determinan las características organizativas la transparencia web de las ONGD?

En relación con los determinantes de la transparencia web de las ONGD, hemos realizado un análisis inferencial utilizando la metodología de mínimos cuadrados ordinarios. En el estudio, además de las variables tradicionalmente analizadas (tamaño, edad, forma legal, fondos públicos, carácter internacional, tamaño del consejo), hemos incluido una variable más, la religiosidad, que se ha identificado también como un elemento influyente sobre cuestiones como el volumen de donaciones de tiempo o dinero percibidas (Marcuello y Salas, 2001).

Los resultados obtenidos (ver **Tabla 5**) indican, en línea con los trabajos de Behn, DeVries y Lin (2010), Saxton y Guo (2011) y Sanzopérez et al. (2017), que las ONGD más grandes son más responsables (en términos de transparencia) con la sociedad, realizando una mayor divulgación informativa que aquellas que cuentan con menores ingresos. Observando los datos de manera desagregada vemos que esa mayor transparencia global se deriva fundamentalmente de la publicación de información de carácter financiero y de factores de tipo presencial y relacional.

Tabla 5. Efecto de variables organizativas sobre los índices de transparencia.

VARIABLE	GLOBAL	ORNAMENTAL	FINANCIERA	PRESENCIAL	RELACIONAL
Tamaño (logaritmo neperiano de los ingresos totales)	0,025*** (0,005)	0,007 (0,007)	0,025*** (0,008)	0,017*** (0,004)	0,053*** (0,009)
Edad (número de años desde que fue creada la entidad)	-0,000 (0,001)	0,001 (0,001)	-0,001 (0,001)	0,000 (0,001)	-0,001 (0,001)
Forma legal ("1" si es fundación y "0" en caso contrario)	-0,048** (0,021)	-0,035 (0,031)	-0,052 (0,034)	-0,017 (0,019)	-0,084** (0,037)
Religiosidad ("1" si tiene vínculos religiosos y "0" en caso contrario)	0,044* (0,023)	0,037 (0,033)	0,058* (0,036)	0,009 (0,020)	0,067* (0,039)
Fondos Públicos (% de ingresos públicos sobre los ingresos totales)	0,007 (0,033)	0,096** (0,048)	0,016 (0,052)	-0,033 (0,030)	-0,045 (0,057)
Carácter internacional ("1" si tiene sedes en varios países y "0" si no)	0,057** (0,023)	0,019 (0,033)	0,066** (0,036)	0,045** (0,021)	0,092** (0,039)
Tamaño Consejo (número de consejeros)	0,003** (0,001)	0,001 (0,002)	0,004** (0,002)	0,001 (0,001)	0,005** (0,002)
Constante	0,181** (0,070)	0,492*** (0,101)	0,093 (0,111)	0,360*** (0,063)	-0,233* (0,121)
VIF	1,38	1,38	1,38	1,38	1,38
R ²	0,403	0,194	0,220	0,254	0,444
F (sign.)	6,36 (0,000)	2,26 (0,040)	2,66 (0,017)	3,21 (0,005)	7,52 (0,000)

Coefficientes y error estándar (entre paréntesis) de las regresiones empleando mínimos cuadrados ordinarios. ***, **, *, indican la significatividad de los coeficientes al 99%, 95% y 90% de confianza, respectivamente.

Encontramos también que la forma legal y la internacionalización tienen una influencia significativa sobre los niveles de transparencia web de la organización. Por un lado, las asociaciones son más transparentes (especialmente en términos relacionales) que las fundaciones y, por otro lado, las organizaciones más internacionalizadas también presentan mayores niveles de transparencia global derivada

de la publicación de información financiera y de la mayor incorporación de elementos presenciales y relacionales en sus webs. Trabajos anteriores como el de Gálvez et al. (2012a) no encontraron un efecto significativo de ninguna de estas dos variables.

Con respecto a la nueva variable incorporada, la religiosidad de la organización, observamos cómo aquellas organizaciones con vinculación religiosa presentan páginas web con un mayor índice de transparencia global, financiera y relacional.

Por último, el efecto del tamaño del consejo se presenta en el mismo sentido que los estudios realizados previamente (Saxton y Guo, 2011; Saxton et al., 2012; Sanzo-Pérez et al., 2017), siendo las organizaciones con consejos más grandes las que presentan niveles más elevados de transparencia web tanto en términos globales como financieros y relacionales.

Además de estos resultados significativos encontrados para el índice de transparencia global, también vemos cómo, siguiendo a Gálvez et al. (2012a), las organizaciones que trabajan con un porcentaje más elevado de fondos públicos también han presentado un mayor nivel de transparencia, aunque únicamente a nivel ornamental.



6. CONCLUSIONES

Si bien en el sector no lucrativo no existe una regulación formal que obligue a las organizaciones a ser transparentes, a presentar cuentas o, en definitiva, a responsabilizarse de sus decisiones y actos ante sus múltiples partícipes, no es menos cierto que durante las últimas décadas este ha sido un sector muy activo en esta materia y ha destacado por el incremento de su accesibilidad, de la divulgación voluntaria de información, y de la comunicación directa con sus partícipes. Así, la necesidad de rendir cuentas se ha convertido en una cuestión ampliamente interiorizada por estas organizaciones. La apuesta por esta apertura al escrutinio público se ha apoyado de manera muy evidente en las nuevas tecnologías, especialmente en sus páginas web, aunque también, en menor medida, en otras vías de conexión más directa como Facebook o Twitter.

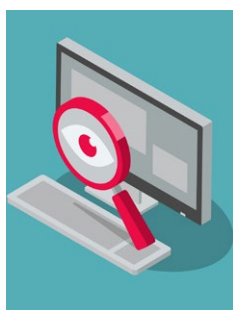
En este estudio hemos analizado la transparencia web de 76 ONGD que formaban parte de la Coordinadora estatal en 2016. Para hacerlo, hemos diseñado un índice de transparencia global a partir de los principales índices previos diseñados específicamente para

este sector (CONGDE, 2012; Gálvez et al., 2012a; Gandía, 2011). El análisis de estas organizaciones a partir de la herramienta elaborada muestra unos elevados niveles de transparencia del sector y un avance si comparamos las cifras con estudios previamente realizados para organizaciones afines hace menos de una década (Gálvez et al., 2012a; Gandía, 2011), como se puede ver en la **tabla A.2** del Anexo.

Este incremento en la información ofrecida por las ONGD españolas podría responder, según exponen algunos autores (Becker, 2018; Ebrahim, 2010; Martín y Martín, 2017; Saxton y Guo, 2011), a una necesidad por parte de las organizaciones de devolver el apoyo y la credibilidad perdida tras un periodo de crisis y de escándalos financieros relacionados con su gestión y funcionamiento. Así, ante una demanda global de transparencia que afecta a todos los ámbitos, las ENL buscan aumentar su transparencia de manera voluntaria, esperando con ello incrementar el respaldo social recibido. Esta iniciativa se evidencia de manera más formalizada a través de los indicadores de Transparencia y Buen Gobierno elaborados por la CONGDE y que sirvieron para evaluar a todas sus organizaciones a partir del año 2012. Ante ese cambio a nivel sectorial, los responsables de una organización han de ser conscientes de la importancia de *no quedarse atrás*, pues, como apuntan algunos estudios, el volumen de donaciones obtenido por una ENL puede verse positivamente influenciado por el nivel de transparencia (Gandía, 2011; Saxton, Neely y Guo, 2014).

También la presión del entorno puede haber actuado como acicate para estas organizaciones (Lee y Blouin, 2019). Así, aunque, como ya se ha apuntado, no se han promulgado aún leyes específicas que obliguen a las organizaciones no lucrativas a aumentar su transparencia, en el año 2013 se aprobó en España la Ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Esta Ley regula y garantiza el derecho de acceso a la información relativa a la actividad pública, incluyendo en ella no solo las Administraciones Públicas y organismos autónomos, sino también las sociedades mercantiles participadas mayoritariamente por capital público y las fundaciones y asociaciones constituidas por ellas. En este sentido, es normal que las ONGD, que se han convertido en un canal esencial para la ayuda oficial al desarrollo, se vean influenciadas por esta imposición legal, aunque solo sea aplicable al sector público.

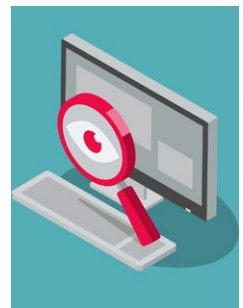
Aunque el avance en la transparencia web del sector se ha eviden-



ciado de manera general, también hemos analizado en este trabajo qué características organizativas influyen de manera significativa sobre los niveles de transparencia alcanzados por la entidad. Así, comprobamos cómo las asociaciones presentan un índice global más elevado que las fundaciones. También las organizaciones que más recursos manejan, las que tienen sedes fuera de España y las que cuentan con vinculación religiosa tienen puntuaciones de transparencia web más elevadas. Por último, el órgano de gobierno, al menos medido en términos de volumen de consejeros, se relaciona positivamente con el diseño de webs más transparentes.

El presente estudio también tiene limitaciones. En primer lugar, el estudio se ha realizado sobre un sector (ONGD) y contexto (España) concretos. Además, en la configuración del índice global nos hemos limitado a la literatura existente sobre sector no lucrativo porque hemos considerado que es la más apropiada dadas las características específicas de estas organizaciones. Sin embargo, también podría resultar interesante valorar otro tipo de trabajos sobre empresas que puedan aportar una perspectiva diferente sobre esta materia. Asimismo, aunque ya se valora la presencia relacional dentro del índice global elaborado, es importante tener en cuenta que este elemento cada vez está ganando más peso y que, quizá en futuras revisiones del índice, podría contener más ítems de los que actualmente comprende o abordar el análisis de otros medios de comunicación como Twitter o Facebook.

Por otro lado, resultaría interesante trasladar este estudio a otro tipo de organizaciones del sector no lucrativo ampliando la muestra y eliminando el posible efecto autorregulador de la CONGDE. De esta forma, podríamos contrastar si también otras ENL han aumentado su nivel de transparencia web y, de ser así, identificar si han existido otros mecanismos reguladores dentro del sector que lo hayan podido promover o si simplemente la transparencia es una cuestión de adaptación a una realidad cambiante y cada vez más exigente. En tal caso, sería previsible un futuro aumento de la transparencia en base a la *imitación* de las buenas prácticas que a este respecto desempeñan aquellas entidades que obtienen mejores resultados en el índice. Al hilo de lo anterior, sería interesante realizar estudios longitudinales sobre la transparencia (utilizando una misma muestra para todo el período analizado) de forma que se pudiera constatar la evolución de la transparencia en los últimos años y analizar sus posibles determinantes.

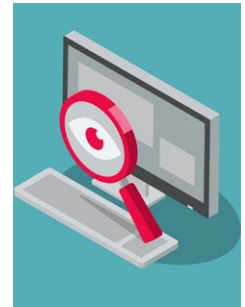


Por último, cabe apuntar que hasta el momento solo se ha analizado la transparencia en el sentido de ofrecer información para el escrutinio público, sin entrar a analizar si la información ofrecida es comprensible o no. Pero, tal y como apunta Fox (2007), es importante diferenciar entre la transparencia opaca y la transparencia clara. Aunque la transparencia se haya convertido en una práctica habitual, esta pierde el sentido cuando la información diseminada resulta confusa y no revela realmente cómo se comportan las organizaciones en la práctica. En futuros análisis sería conveniente incorporar este tipo de análisis más cualitativos en la conformación de los indicadores. En la práctica, el establecimiento de indicadores claros de transparencia puede permitir a los directivos identificar sus áreas de mejora en este tema y establecer estrategias concretas para abordar las deficiencias detectadas de manera más focalizada.



REFERENCIAS

- Anheier, H.K., Hass, R., Beller, A. (2013). "Accountability and Transparency in the German Nonprofit Sector: A Paradox?". *International Review of Public Administration*, 18(3), 69-84.
- Baraibar-Diez, E., Luna-Sotorrio, L. (2012). "Transparencia social e hipótesis del impacto social. Análisis en el IBEX35". *Universia Business Review*, 36, 108-123.
- Becker, A. (2018). "An experimental study of voluntary nonprofit accountability and effects on public trust, reputation, perceived quality, and donation behavior". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 562-582.
- Behn, B.K., DeVries, D.D., Lin, J. (2010). "The determinants of transparency in nonprofit organizations: An explanatory study". *Advances in Accounting*, 26(1), 6-12.
- Blouin M. C., Lee R. L. (2015). "A signaling theory approach to nonprofit web disclosure". *Journal of Academy Business Economics*, 15(1), 7-20.
- Buteau, E., Caffein, M., Gopal, R. (2014). "Transparency, performance assessment, and awareness of nonprofits' challenges: Are foundations and nonprofits seeing eye to eye?". *The Foundation Review*, 2, 67-80.
- CONGDE (Coordinadora de ONG para el Desarrollo España) (2012). *Indicadores de transparencia y buen gobierno*. Madrid.
- Del Campo Moreno, P., Herrador Alcaide, T.C., Segovia San Juan, A.I. (2016). "La transparencia organizativa y económica en la Web de las fundaciones: un estudio empírico para España". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 121, 62-88.
- Ebrahim, A. (2010). "The many faces of nonprofit accountability". En D.O. Renz (Ed.). *"The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management"* (110-121). San Francisco, CA: John Wiley.
- Ebrahim, A., Weisband, E. (eds.) (2007). *Global Accountabilities: Participation, Pluralism, and Public Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gajewski, J.F., Li, L. (2015). "Can Internet-based disclosure reduce information asymmetry?". *Advances in Accounting*, 31(1), 115-124.
- Fox, J. (2007). "The uncertain relationship between transparency and accountability". *Journal of Development in Practice*, 17, 663-671.
- Gálvez Rodríguez, M.M., Caba Pérez, M.C., López Godoy, M. (2009). "La transparencia online de las ONG españolas". *Revista española del tercer sector*, 13, 63-88.
- Gálvez Rodríguez, M.M., Caba Pérez, M.C., López Godoy, M. (2011). "Buenas prácticas y transparencia de la información sobre gestión de las ONG". *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 47, 109-136.
- Gálvez Rodríguez, M.M., Caba Pérez, M.C., López Godoy, M. (2012a). "Determining Factors in Online Transparency of NGOs: A Spanish Case Study". *Voluntas*, 23(3), 661-683.
- Gálvez Rodríguez, M.M., Caba Pérez, M.C., López Godoy, M. (2012b). "Cómo perciben las ONG autorreguladoras la transparencia: Análisis comparativo de Latinoamérica versus Europa y Estados Unidos". *Latin American Research Review*, 47(Special Issue), 179-202.
- Gálvez-Rodríguez, M.M., Caba-Pérez, M.C., López-Godoy, M. (2016). "Enhancing online information of African nongovernmental organizations through self-regulation: National experiences versus international initiatives". *Information Development*, 32(3), 673-687.
- Gandía, J.L. (2011). "Internet disclosure by nonprofit organizations: Empirical evidence of nongovernmental organizations for development in Spain". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 57-78.
- García-Rodríguez, I., Jegers, M. (2017). "Capital Structure of Nongovernmental Development Organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 28(2), 175-194.
- Greenlee, J.S. (2000). "Nonprofit accountability in the information age". *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 27, 33-50.
- Greenlee, J., Fischer, M., Gordon, T., Keating, E. (2007). "An investigation of fraud in nonprofit organizations: Occurrences and deterrents". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 676-694.
- Kelton, A.S., Yang, Y.W. (2008). "The impact of corporate governance on Internet financial reporting". *Journal of Accounting and Public Policy*, 27(1), 62-87.
- Kim, D., Chun, H., Kwak, Y., Nam, Y. (2014). "The employment of dialogic principles in website, Facebook, and Twitter platforms of environmental nonprofit organizations". *Social Science Computer Review*, 32(5), 590-605.
- Lee, R.L., Blouin, M.C. (2019). "Factors affecting web disclosure adoption in the nonprofit sector". *Journal of Computer Information Systems*, 59(4), 363-372.





López-Arceiz, F.J., Bellostas Perezgrueso, A.J., Rivera Torres, M.P. (2017). "Accessibility and transparency: impact on social economy". *Online Information Review*, 41(1), 35-52.

Lovejoy, K., Saxton, G.D. (2012). "Information, community, and action: How nonprofit organizations use social media". *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337-353.

Marcuello, C., Salas, V. (2001). "Nonprofit organizations, monopolistic competition, and private donations: Evidence from Spain". *Public Finance Review*, 29(3), 183-207.

Martín Pérez, V., Martín Cruz, N. (2017). "La web como mecanismo de transparencia de las ONG. Más allá de la certificación". *Revista Española del Tercer Sector*, 37, 159-190.

Neely, D.G. (2011). "The impact of regulation on the US nonprofit sector: Initial evidence from the Nonprofit Integrity Act of 2004". *Accounting Horizons*, 25(1), 107-125.

Prakash, A., Gugerty, M.K. (2010). "Trust but verify? Voluntary regulation programs in the nonprofit sector". *Regulation and Governance*, 4, 22-47.

Sanzo-Pérez, M.J., Rey-García, M., Álvarez-González, L.I. (2017). "The drivers of voluntary transparency in nonprofits: professionalization and partnerships with firms as determinants". *Voluntas*, 28, 1595-1621.

Saraite-Sariene, L., Gálvez-Rodríguez, M.M., Haro de Rosario, A. (2018). "Exploring determining factors of web transparency in the world's top universities". *Revista de Contabilidad*, 21(1), 63-72.

Saxton, G.D., Guo, C. (2011). "Accountability online: Understanding the web-based accountability practices of nonprofit organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 270-295.

Saxton, G.D., Kuo, J.S., Ho, Y.C. (2012). "The determinants of voluntary financial disclosure by nonprofit organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1051-1071.

Saxton, G.D., Neely, D.G., Guo, C. (2014). "Web disclosure and the market for charitable contributions". *Journal of Accounting and Public Policy*, 33(2), 127-144.

Tremblay-Boire, J., Prakash, A. (2015). "Accountability.org: Online disclosures by US nonprofits". *Voluntas*, 26(2), 693-719.

Waters, R.D., Jamal, J.Y. (2011). "Tweet, tweet, tweet: A content analysis of nonprofit organizations' Twitter updates". *Public Relations Review*, 37(3), 321-324.

NOTAS

1. **Agradecimiento:** Los autores agradecen la financiación de esta investigación al Ministerio de Economía y Competitividad (Proyecto ECO2017-85356-P).
2. De hecho, les afecta lo establecido en la Ley de Transparencia cuando reciben más de 100.000 euros anuales de ayudas o subvenciones públicas o cuando las mismas alcanzan al menos la cantidad de 5.000 euros y representan como mínimo el 40% de sus ingresos anuales (artículo 3 b).
3. https://elpais.com/sociedad/2013/04/22/actualidad/1366628230_788563.html
4. <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/03/25/baleares/1364241024.html>
5. http://elpais.com/elpais/2016/12/04/ciencia/1480885662_129527.html

ANEXO

Tabla A. I. Elementos incorporados en la elaboración del índice global.

ÍTEM	AUTORES		
	GANDÍA (2011)	GÁLVEZ ET AL. (2012A)	CONGDE
TRANSPARENCIA ORGANIZACIONAL			
1. Informa con claridad sobre sus campos de actividad	X		
2. Indica inequívocamente quién son los beneficiarios de sus operaciones	X		
3. La misión de la organización se define con claridad	X		X
4. La visión de la organización se define con claridad	X		X
5. Se enuncian los valores y se define la interpretación que la empresa hace de ellos	X		
6. Contiene información sobre los intereses que están representados ya sean religiosos, políticos, de trabajo o corporativos	X		
7. Los objetivos de la organización son claros, precisos y capaces de ser evaluados	X	X	
8. La relación entre los programas - proyectos desarrollados y los logros alcanzados (esfuerzos de servicio y logros de disolución	X		
9. Calendario de eventos	X		
10. Servicio de noticias	X		
11. Proporciona una información cuantitativa y precisa sobre la política medioambiental de la ONGD	X		
12. Informa sobre los procesos de calidad implementados por la organización	X		
13. Informa sobre el número total de personas contratadas	X		X
14. Informa sobre el número total de voluntarios	X		X
15. Contiene información sobre el marco legal y el tipo de contratos de trabajo del personal	X		
16. Indica que la proporción de trabajadores en la sede y en el terreno se adecua a la estructura de la organización	X		
17. Contiene información sobre cursos de formación llevados a cabo por el personal de la organización	X		
18. Recursos educativos	X		
19. Contiene información sobre enlaces con los socios financieros, asociaciones o compañías	X		X
20. Evolución histórica de la organización			X
21. Información sobre la implantación territorial de la organización (sedes)			X
22. Publica el objetivo social		X	
TRANSPARENCIA FINANCIERA Y GUBERNAMENTAL			
23. Nombre y breves antecedentes de todos los miembros del consejo de administración	X	X	X

24. Calendario de reuniones	X	X	
25. Estatutos, reglamentos y régimen interno de funcionamientos	X		X
26. Difunde acuerdos adoptados en las reuniones convenientes	X	X	
27. Informa sobre el proceso de elección y eliminación de miembros del Consejo de Administración	X	X	
28. Informa sobre las políticas de remuneración de los componentes del Consejo de Administración, estableciendo quién y por qué motivos reciben esa remuneración	X		X
29. Eje estratégico del presupuesto	X	X	
30. Presupuesto distribuido por programas	X	X	
31. Gastos presupuestarios por clases	X	X	
32. Ofrece resúmenes de datos financieros	X		
33. Incluye gráficos y diapositivas como soporte de presentación de la información financiera	X		
34. Informe anual	X	X	X
35. Informe anual de años anteriores (2 mínimo)	X		
36. Balance del año fiscal presente	X		X
37. Balance de años anteriores (2 mínimo)	X		
38. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	X		X
39. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de años anteriores (2 mínimo)	X		
40. Origen y destino de los fondos para los proyectos/programas y actividades	X	X	
41. Ratio (relación) entre el coste de pedir los fondos y los costes totales de la organización	X	X	
42. Ratio (relación) entre el coste fijo y los costes totales de la organización	X		
43. Informe de auditoría	X	X	X
44. Informe de auditoría de años anteriores (2 mínimo)	X		
45. Proporciona la normativa contable utilizada	X		
46. Informe de evaluación de los proyectos y programas	X		
47. Contiene datos acerca del principal proveedor y coorganizador de las actividades	X	X	
48. Se publican los temas discutidos en las reuniones anuales por los miembros de la junta		X	
49. Publica el currículum vitae del equipo de gestión		X	
50. Publica la política para evitar los conflictos de intereses entre los miembros de la junta		X	
51. Plan anual		X	
52. Criterios y proceso de selección de proyectos y contrapartes aprobados por el consejo		X	
53. Política de privacidad de los miembros y donantes		X	
54. Información sobre cláusulas de licencia del logotipo de empresas e instituciones		X	
55. Costo operativo agrupado en: recaudación de fondos, programadores-actividades y administraciones-organizadores		X	

56. Nombre de las entidades que participan en las actividades de las ONG		X	
57. Aprobación de la junta de la política de selección de proveedores		X	
58. Código de conducta de la Coordinadora de la ONGD y otros códigos de conducta			X
59. Memoria social		X	X
60. Memoria social años anteriores (3 mínimo)			X
61. Balance, cuenta de resultados y memoria económica. Informe de auditoría de aquellas obligadas (3 años anteriores mínimo)			X
62. La organización reporta a la Coordinadora el origen y aplicación de los fondos, siguiendo los criterios de la Coordinadora			X
63. Información en la Memoria social (programas y proyectos): título, país, importe ejecutado y socios locales			X
64. El organigrama y nombres de los principales responsables de la estructura ejecutiva es accesible y está a disposición pública			X
65. La planificación estratégica, como mínimo en sus líneas generales, es accesible externamente		X	X
66. La planificación estratégica es accesible internamente			X
67. Más del 40% de miembros del órgano de gobierno ostentan cargos en una misma institución (partido político, sindicato, grupo empresarial, congregación religiosa o administración pública) y/o su pertenencia a la misma es reconocida públicamente, se hace pública dicha vinculación (sin detallar datos personales)			X
68. Hay datos cuantitativos de cada uno de los siguientes colectivos (personas físicas o jurídicas) de la base social de la organización, especificando qué se entiende por cada uno de ellos: socios/as, donantes y voluntarios/as			X
69. Existe un listado público de las redes o federaciones a las que pertenece la organización			X
70. Existe un listado público y accesible de las ayudas públicas y las subvenciones públicas y privadas concedidas en el año analizado, con indicación de su importe, objetivo o finalidad y grupos beneficiarios			X
71. La organización pone a disposición pública el compromiso de comunicación con las personas e instituciones que hagan aportaciones finalistas. Como mínimo dicho compromiso incluirá el proporcionar información sobre la actividad apoyada y los resultados obtenidos con la misma			X
72. La organización pone a disposición pública su política inversiones			X
73. Publica el nombre de los miembros de la junta directiva y el equipo de gestión		X	
74. Publica las relaciones de los miembros de la Junta Directiva y del equipo de gestión		X	
75. Publica las relaciones entre los miembros de la Junta Directiva y los proveedores y coorganizadores de las actividades		X	
76. Publica informes de seguimiento y justificación de proyectos		X	
77. Publica el costo anual de recaudación de fondos público y privado		X	
78. Publica la recaudación de fondos de los principales donantes, tanto públicos como privados, y las aportaciones públicas		X	

79. Política de gastos		X	
80. Publica el presupuesto de años anteriores		X	
81. Existe un listado público y accesible de los financiadores públicos y privados que son personas jurídicas			X
82. Acreditación transparencia Fundación Lealtad			
TRANSPARENCIA EN PRESENCIA Y NAVEGACIÓN			
83. Existencia de un área específica de la información financiera y gubernamental	X		
84. Existencia de un área específica de información general	X		
85. Existencia de enlaces a otras páginas web relacionadas	X		
86. Contiene un e-mail de contacto	X		X
87. El contenido se presenta en una forma y estructura anidada y se puede acceder de forma rápida y directa	X		
88. Los títulos son claros y el lenguaje utilizado es entendible por los ciudadanos	X		
89. Difunde fotografías de las actividades llevadas a cabo por la organización	X		
90. Difunde videos de las actividades llevadas a cabo por la organización	X		
91. Contiene una dirección postal, teléfono, número de fax... de la persona de contacto	X		X
92. Contiene un sistema de búsqueda	X		
93. Contiene un sistema de búsqueda avanzado	X		
94. Contiene un mapa del sitio web	X		
95. Contiene un menú de ayuda	X		
96. Contiene información en otros idiomas (al menos en inglés)	X		
97. Permite la descarga de archivos en hoja de cálculo	X		
98. Contiene un sistema de hipervínculos que relaciona distintas áreas de la Web	X		
99. Se utilizan formatos que permiten la correcta impresión de la información	X		
100. La velocidad de respuesta cuando se navega por la Web no impide la eficacia de la consulta	X		
101. Contiene un área para preguntas frecuentes	X		
102. Establece normas de accesibilidad para personas con discapacidad	X		
103. Indica la fecha de la última actualización	X		
104. Puede notificar por correo cuando surjan cambios o actualizaciones	X		
105. Indica cuándo la información es creada por terceros	X		
106. Publica las actividades que pueden realizar los voluntarios		X	
107. Publica el presupuesto anual del próximo año con un informe explicativo		X	
TRANSPARENCIA RELACIONAL			
108. La Web contiene un espacio exclusivo para facilitar la administración de las actividades del personal	X		

I 09. A través de la Web, la organización promueve el reclutamiento de voluntarios	X		
I 10. Las ofertas de colaboración son publicadas por el personal voluntario	X		
I 11. Se publican ofertas de trabajo para el personal remunerado	X		
I 12. Se pueden realizar donaciones vía online	X		
I 13. Se ofrece participar como socio o miembro	X		
I 14. Contiene una tienda online	X		
I 15. Se publican boletines periódicos de información sobre las actividades de la organización	X		
I 16. Dispone de foros abiertos para enviar sugerencias, críticas o comentarios sobre el trabajo llevado a cabo por la organización	X		
I 17. Se ofrece a los usuarios la oportunidad de recibir actualizaciones regulares electrónicamente	X		
I 18. Los socios tienen un espacio de uso exclusivo que les permite realizar actividades administrativas; obtener certificados de donaciones, actualizar sus datos, hacer contribuciones, etc.	X		
I 19. Información sobre el sistema de seguimiento de los donantes en la Web		X	

Tabla A.2. Comparación de resultados actuales con estudios previos.

ESTUDIO PREVIO	MUESTRA EMPLEADA EN EL ESTUDIO PREVIO	ÍNDICES TRANSPARENCIA	PUNTUACIÓN PREVIA (MUESTRA ORIGINAL)	PUNTUACIÓN ACTUAL (MUESTRA ACTUAL DE 76 ONGD)
Gandía (2011)	80 ONGD pertenecientes a la CONGDE analizadas en 2007	Global	55%	64%
		Presencia ornamental	27%	55%
		Información financiera y de gobierno	49%	62%
		Presentación y navegación	37%	55%
Gálvez et al. (2012a)	123 ENL analizadas por la Fundación Lealtad analizadas en 2009	Global	30%	34%
		Organizacional	14%	16%
		Actividades	52%	44%
		Financiera	23%	44%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Gandía (2011) y Gálvez et al. (2012a).



Tatiana Cuervo Carabel
Universidad Internacional
de la Rioja
✉
tatiana.cuervo@unir.net

The Communication of Corporate Social Responsibility on Twitter

La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en Twitter



Natalia Orviz Martínez
Universidad Internacional
de la Rioja
✉
natalia.orviz@unir.net



Sergio Arce García
Universidad Internacional
de la Rioja
✉
sergio.arce@unir.net

I. INTRODUCTION

I.1. The CSR and its communication

Since 1953, when Bowen defined the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) as the obligations to implement policies, make decisions, and follow desirable strategies in terms of objectives and values for society, the literature on this concept has been developing over time, maintaining society as a base and how it can be affected by the company's decisions. The perspective with which the CSR has focused has varied significantly over the years, and acquires greater importance for the image of companies becoming an inescapable element for business leaders in all countries (García-Hernández, Martínez -Rodrigo and Victoria-Mas, 2017, p.131). The latest global economic crisis has led society to claim greater interest from companies for issues related to CSR (Pérez-Ruiz and Rodríguez-del Bosque, 2011, p. 15). Nowadays, it is not only important to focus on the economic part, it is not enough to earn money, (Castelló, 2010), but the organizations must go one step further. Social, environmental, and humanitarian issues are required by an increasingly demanding society with the ethical behavior of organizations (Dutot, Lacalle and Versailles, 2016). Ros-Diego and Castelló-Martínez (2012) point out that with the RSC "In addition to strict compliance with legal, technical, and economic obligations, the company integrates social, labor, environmental, and human concerns in its procedures



EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this work is to analyze the social perception of Corporate Social Responsibility (CSR) on Twitter, as well as the use of said social network in the communication strategies of the organizations. It uses different data processing software such as Kh Coder or Gephi, as well as text mining methodology. It concludes a positive social perception towards CSR and that companies are not the users that set trends in opinions or *influencers* in the matter.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este trabajo es analizar la percepción social de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en Twitter, así como el uso de dicha red social en las estrategias de comunicación de las Organizaciones. Se hace uso de distintos software de tratamiento de datos como Kh Coder o Gephi, así como de la metodología de minería de texto. Se concluye una percepción social positiva hacia la RSC y que las empresas no son los usuarios que marcan tendencia en las opiniones o influencers en la materia.

The relevance of the Internet has increased to such an extent that online actions are a fundamental pillar in the communication strategy of any company.

and policies through a voluntary commitment”(p. 3), emphasizing some characteristics of it: voluntary, social commitment, affects the management of the company, identifies the participants, and seeks the promotion of transparency and communication.

The CSR highlights the importance of managing dialogue with participants. In that sense, it is essential to identify these interested parties, as well as to guarantee an effective communication process with them. The CSR communication is according to Niño-Benavides and Cortés (2018) “the possibility of establishing collaborative networks, dialogue, negotiation, interaction, agency management, and management of alliances so that those who interact in different contexts make decisions and achieve their fulfillment and well-being” (p.129).

At this point the new dialogue space that comes hand in hand with Web 2.0 should be considered, where, thanks to the use of social networks among others, companies can interact with users, generate brand, increase their visibility, and strengthen their market position (Ros-Diego and Castelló-Martínez, 2012), which allows them to develop their CSR. As Villagra, López and Monfort (2015) point out, in order to obtain influence and recommendation from interested parties, it is essential that companies explain what and why they perform certain actions and their impact, in other words, it does not only serve to develop CSR activities, but they have to communicate them properly. Sharing, chatting, communicating, and cooperating are the four pillars of the new digital environments (Ros-Diego and Castelló-Martínez, 012) that must be taken into account when managing CSR in any organization.

From the point of view of business management, the CSR and its communication have gained relevance over the years, as academic research highlighted its importance in multiple business aspects that allow the sustainability of the organizations constituting a competitive advantage. As Castelló (2010) points out, “social responsibility is a factor in creating value for the company. It is a way of differentiation, to respond to a more demanding and aware consumer, of loyalty, contributing with certain values to the brand and so sharing them with the consumer” (p. 43).

Throughout the literature there are works that directly relate with the financial performance of organizations (Mallin, Farag and Ow-Yong, 2012) or with some of the main organizational variables that in turn

relate to said financial performance: reputation, legitimacy, brand or customer satisfaction. In that sense, Dutot et al. (2016) point out that a good CSR communication strategy influences the company's e-reputation and Orozco-Toro and Ferré-Pavia (2017) conclude that CSR communication has a relevant impact on the image and corporate reputation of the brand of communication companies. For its part, Arvidsson (2010) relates a good CSR communication strategy with the legitimacy of companies. Regarding the brand, Baghi, Rubaltelli, and Tedeschi (2009) point out the importance of CSR communication in improving image and brand. Lastly, Loureiro, Sardinha, and Reijnders (2012) point out that CSR, in addition to improving financial performance and increasing productivity, can indirectly increase customer satisfaction.

KEY WORDS

CSR, Twitter, communication, text mining, emotions.

PALABRAS CLAVE

RSC, Twitter, comunicación, minería de texto, emociones.

1.2. The CSR communication on Twitter

The relevance of the Internet has increased to such an extent that online actions are a fundamental pillar in the communication strategy of any company (Castelló and Ros, 2012). To understand the importance that social networks can have, specifically Twitter, when managing the communication processes of the RSC, the following statistics worldwide provided by Brandwatch for 2017 are highlighted:

- 500 million people visit Twitter every month without login.
- 328 million accounts are active.
- 58% of the best brands have more than 100,000 followers on Twitter.
- 66% of American companies with more than 100 employees use Twitter for their marketing actions.
- 77% of Twitter users feel more positively towards a brand when it responds to their tweets.

In Spain, the Association for Media Research Investigation (AIMC) has published since 1996 a survey of internet users where their profile and habits in Spain are analyzed. Since then, the AIMC has carried out a total of twenty surveys, the last one published in March 2018. The results of the same show the importance of using social networks when generating the necessary space for dialogue with the interested parties that allow to properly manage CSR in organizations. Regarding the use of social networks, 80.3% of Spanish Internet users surveyed had consulted social networks the day before. It is also worth noting the type of users that Spanish people follow in social networks. 52.9% of users follow a company



or brand, which shows the power of networks when carrying out communication in companies. As for the social networks used, Twitter ranks third in Spain, with 46.4% of users who claim to use it. It is clear that Information and Communication Technologies (ICT) are an important challenge for CSR communication. Globalization is palpable and is evident in the policies and actions in this field (Orozco-Toro and Ferré-Pavia 2013, p. 5). Social networks such as Twitter have become fundamental channels within business strategies (Ros-Diego and Castelló-Martínez, 2012) and when it comes to managing the communication processes of the CSR due to their ability to foster the dialogue of the companies with their interest groups (Araujo and Kollat, 2018). However, a study carried out by Etter (2013) shows that the interactions of companies with other Twitter users in CSR communications are very low and reactive so companies do not seek such interaction, but they only interact if other users get in touch.

In addition, Orozco-Toro and Ferré-Pavia (2013) point out that there are deficiencies in the communication strategies of CSR actions, which can be detrimental to organizations. When managing communication about the CSR actions carried out, it must be taken into account that, as indicated by Maestro, Cordón and Abuín “the publication of commercial messages on digital media without minimum quality criteria can have a negative impact on the image and reputation of a particular organization” (2018, p. 210), especially if these actions are related to the Organization's *greenwash* or image washing.

In the literature there are studies that analyze the communication of CSR on Twitter focusing on specific companies or sectors (Martínez-Rodrigo and Raya-González, 2015; Araujo and Kollat, 2018). This work seeks to go further and determine, without focusing on any company or sector, who are the users (companies or individuals) that create content and are RSV *influencers* on the network, as well as knowing if companies are communicating properly the information about CSR actions and generating a positive feeling in their participants.

2. SAMPLE AND METHODOLOGY

The collection of data from the Twitter network is open through the profile of developers of computer code, although due to the not always correct use of the information obtained said social network has been restricting aspects such as the time of collection period or the global positioning of user coordinates. Thanks to the possibilities of massive data collection and through statistics, it is possible to categorize and establish the strength of the relationships of messages and their authors. This way it can be determined who talks about CSR and classify them by user groups, identifying the most influential or central profiles of the social network created around the topic, as well as analyzing the content generated about the subject.

To carry out the study, an application created under R was programmed, free software for mass statistical analysis, version 3.4.4, through its RStudio application, version 1.1.456. Through the help of code libraries specialized in R, and the creation of a Twitter Application Programming Interface (API) with which to connect and retrieve data, a download of tweets that met two criteria was made: 1) contain the *hashtag* #RSC and 2) be written in Spanish.

Data collection was carried out between October 23, 2018 at 09:18 a.m. and December 9, 2018 at 12:02 p.m. Due to the restrictions of Twitter for privacy and against incorrect uses, the information was collected every ten days, the maximum period that the social network gives a period of data collection through this formula.

The sample consisted of 12,339 tweets, of which 39.84% were direct among users (4,916 tweets), while the remaining 60.16% were retweets or re-sent comments (7,423 retweets). All tweets collected were treated in three ways:

- Analysis of valence and emotions.
- Graphical correspondence analysis and monitoring of the nodes.
- Text mining analysis.

2.1. Analysis of valence and emotions

Feelings and emotions are essential for understanding any type of attitude or positioning on the part of people, and although it is very recent, it is gaining space and attention to know and understand public opinion (Fernández, 2018). To carry out the analysis of valence (positive or negative feeling) and emotions, the programming in R was used to confront the comments taken from Twitter against the attribution lexicon developed by experts of the





National Research Council of Canada in its version 0.92 (with more than 14,000 terms for valence and 25,000 for emotions). The lexicon allows to determine the positivity or negativity of the words, leaving those not listed as neutral. It also assigns each word the following emotions: joy, sadness, anger, fear, disgust, surprise, confidence and anticipation or rational thinking. Its use in the field of Spanish language is scarce and mainly focused on the computer field of *big data* analysis.

When carrying out the programming in R, the presence of the word "no" was taken into account to change the valence of the associated words. The intensity of the emotions was also considered if the following augmentative or diminutive supplements were used: "too much" (x2), "very" (x1.8), "quite" (x1.5), "much" (x1.3), "minus" (x0.5), "little" (x0.3), "never" (x-0.4), "neither" (x-0.8). Lastly, an analysis of frequencies and interrelation between variables was carried out in order to prepare the corresponding graphs.

2.2. Graphical correspondence analysis and node tracking

The graphic correspondence analysis and monitoring of the nodes was carried out using the free software program Gephi in version 0.9.2. applying separation by modularity or cluster, together with the Open Ord and Yigan Hu algorithms. It should be remembered that Gephi allows a graphic visualization through network structures, considering the larger circle size, the greater the relevance of a given element. It also allows the grouping by color of the different elements in the cluster.

This analysis allowed for the identification of the users that mainly make publications about CSR, companies or individuals, as well as the monitoring of these publications on the network. In this way it was determined if companies are the *influencers* in CSR matters.

2.3. Text mining analysis

Lastly, to carry out a study of the content of large amounts of data and eliminate the subjective human intervention, text mining techniques and their statistical analyzes were followed (Arce and Menéndez, 2018), where the data with the texts of the Tweets and their dates were introduced in the KH-Coder version 3.0 program.

This technique allows for determining the main frames of texts with the minimum intervention or human interference (Fu-ren, De

Hao and Dachi, 2016), presenting a multitude of applications in the information society and can be used as a tool to manage the strategies of marketing and the relationship through the internet with users (Justicia de la Torre, 2017), something that is fundamental in the management of CSR, as we have seen.

For the treatment of the text in European languages there are two types of algorithms: stemming (coming from), which is based on the clipping of the words to search for their morphological variants and grouping them, and *lemmatization*, based on the grouping by morphemes under the knowledge of the dictionary software and language morphology for their association (Singh and Gupta, 2017). In this work the *stemming* analysis was used since it is the most used among computer programs for Latin languages. A correspondence analysis was performed between the most frequently used words, in order to verify whether they show a pattern of behavior and appearance, and subsequently a bivariate multidimensional analysis of the eight main clusters or groupings of words selected through Ward's minimum variance method. To perform this analysis, the words called *stopwords*, or empty words in Spanish, were previously eliminated, since they are articles, conjunctions and words of common use of connection between terms but that do not contribute to the meaning (collected from the web <https://www.ranks.nl/stopwords/spanish>). It was also taken into account that false positives or negatives can be presented to words with similar morphology and different meaning or to polysemic words (Hajeer, Ismail, Badr and Tolba, 2017).

A two-dimensional correspondence analysis was carried out, among the 60 words most related to each other by chi-square to observe the opinions expressed in the tweets in the analyzed period. In addition, a multidimensional analysis grouped by cluster by Kruskal method and Jaccard distance to two dimensions was developed, with the terms of greater frequency and the establishment of eight clusters.



3. RESULTS

3.1. Analysis of valence and emotions

Figure 1 shows the valence analysis where it can be seen how the number of positive tweets is much higher than the number of negatives tweets, which shows the positive feeling generated by CSR in society.

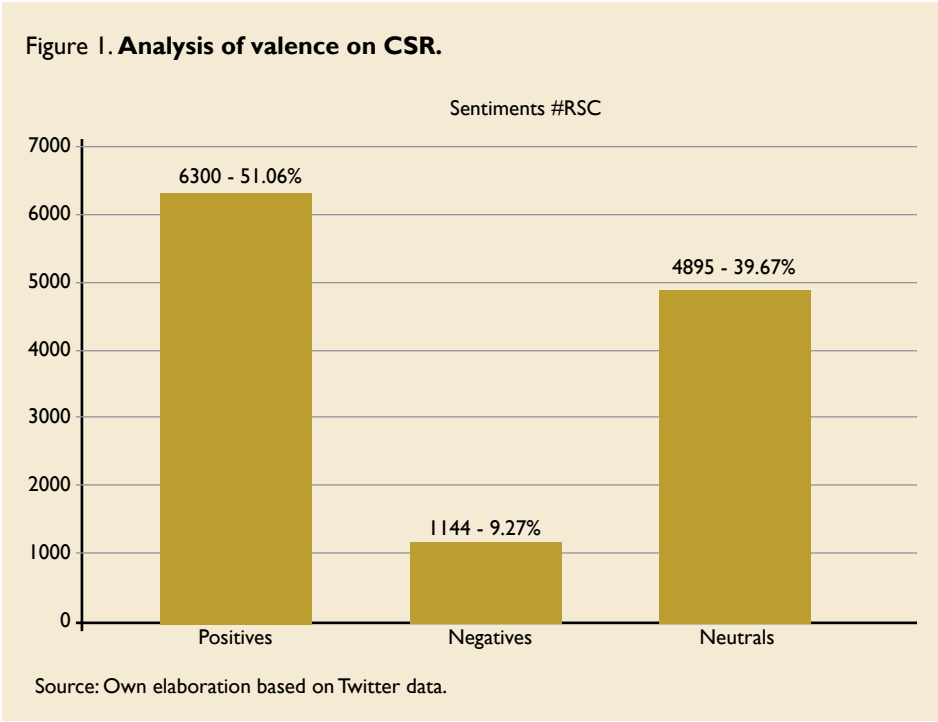
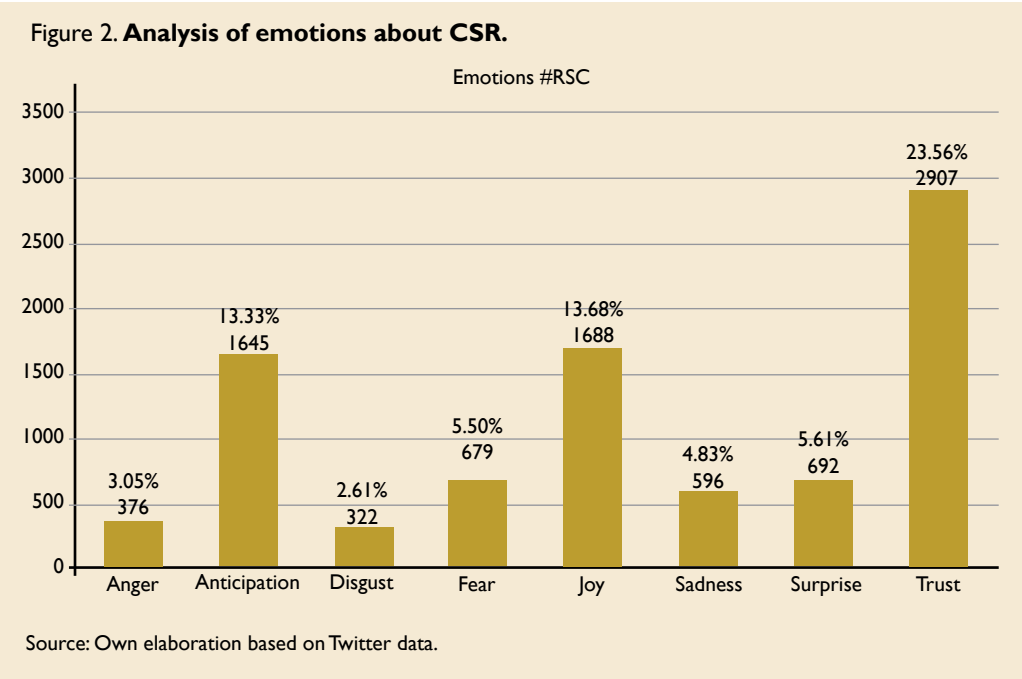


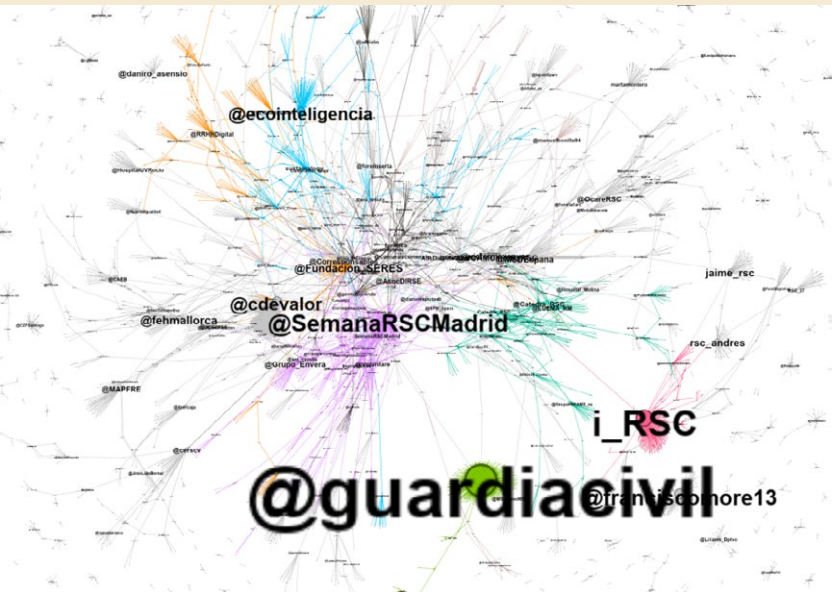
Figure 2 presents the analysis of emotion in text. As can be observed, the greater number of tweets express confidence, anticipation, and joy; aspects that are essential when an organization wants to improve its reputation, legitimacy, brand image, or customer satisfaction.



3.2. Graphical correspondence analysis and node tracking

Figure 3 shows the analysis of indirect comments or retweets. How users are framed in different clusters for their modularity is observed, so that the users which are most cited are represented with a larger size. As it can be seen, there are a number of users that set the trend of opinions, constituting the so-called communities or clusters.

Figure 3. Relationship analysis of retweeted users.



Source: Own elaboration based on Twitter data.

A total of 5,471 users have been found who are generating 7,442 retweets, which implies an average of 1.36 shares per user. On the other hand, it is worth highlighting the high modularity obtained (0.933), which implies that tweets can be conceived as very attached to certain accounts that create trends or are *influencers*. Although mathematically a number of 539 communities or clusters are found, it can be seen that the 11 largest groups represent 38.45% of tweet traffic.

The most important communities or clusters are those that follow the following accounts: @Guardia civil (5.39%), @semanaRSCMadrid (4.97%), @UAMcatedraRSC (4.42%), @foretica (3.22%), @i_RSC (3.02%), @OcareRSC (2.71%) and @fehmallorca (2.58%). It can

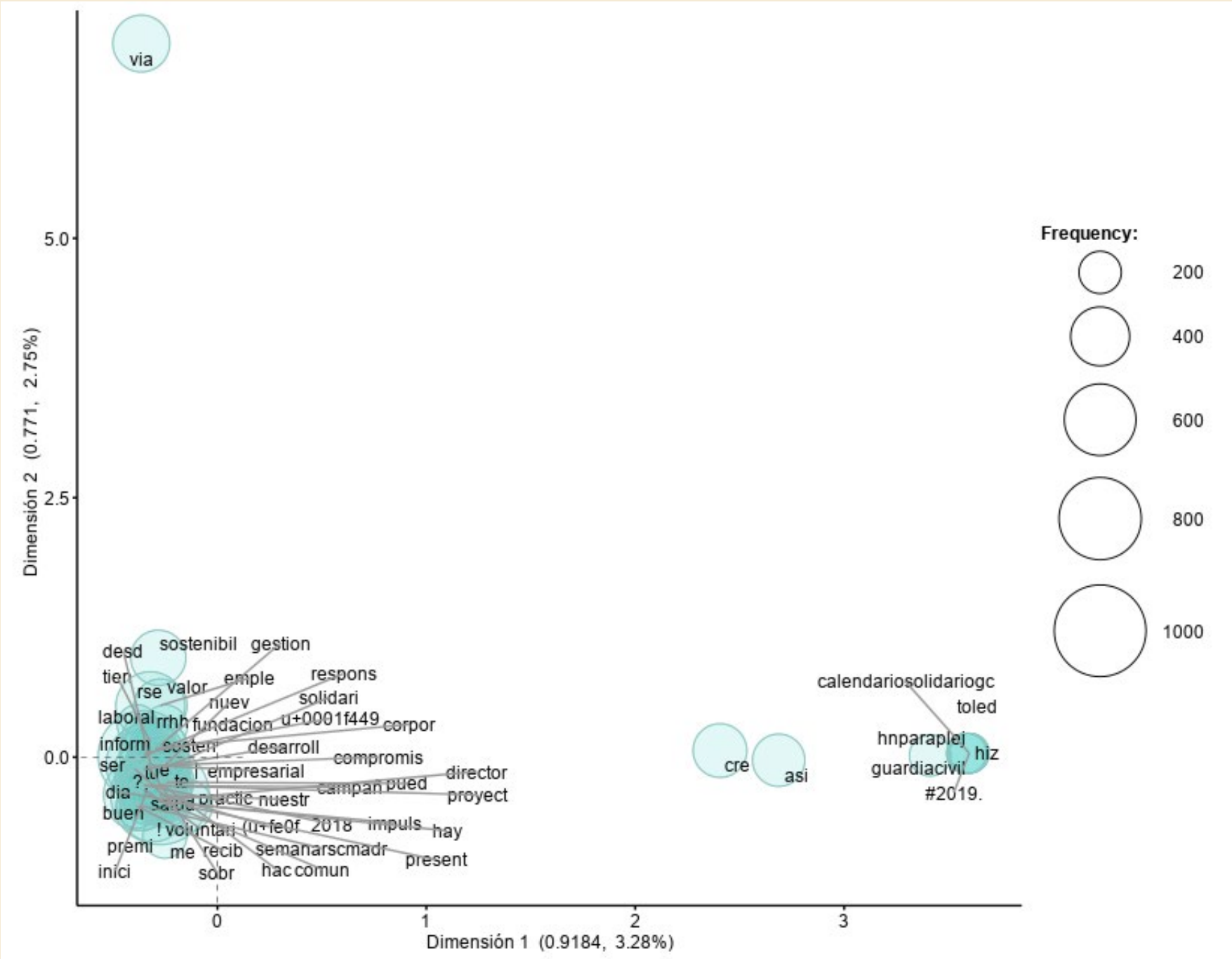
be seen that in general the groups are quite independent of each other, so that those of @guardiacivil and @i_RSC do not represent a relationship with the rest of the communities. On the other hand, within the groupings, networks of companies and entities that support each other can be seen, such as around @OcareRSC, where brands of banks, beers or supermarkets appear retweeting each other, or around @fehmallorca where entities and personnel from the hotel business sector of Mallorca appear. Therefore, it can be determined that there are tweets sent out by certain accounts that disseminate a message which have users who broadcast it, but the contact of the users of some groups is almost nonexistent with that of other groups. This trend only breaks a bit with the appearance of congresses or weeks dedicated to CSR.

3.3. Text mining analysis

Figure 4 shows the correspondence analysis on CSR showing that the discourse is quite concentrated on two themes. On the one hand, the #GComprometidos Campaign carried out by the Civil Guard and on the other hand, some of main characteristics and terms that develop the concept of CSR (sustainability, management, responsibility, commitment, value, voluntariness). These speeches are maintained in the study time, so the temporal analysis is not established in Figure 5.



Figure 4. Correspondence analysis on CSR.



Source: Own elaboration based on Twitter data.

Figure 5. Multidimensional scaling analysis on CSR.

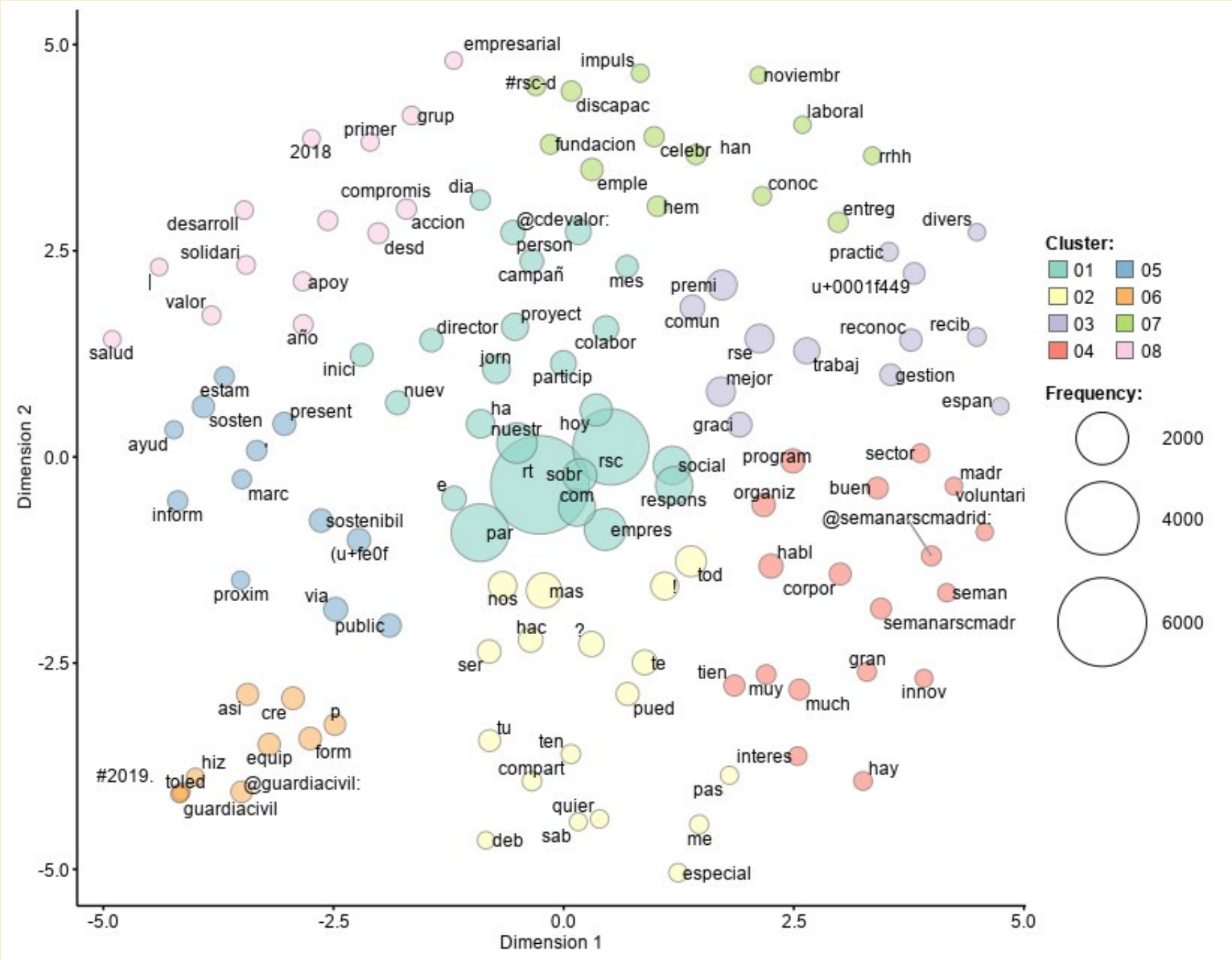


Figure 5 shows the results of the multidimensional analysis grouped by cluster which allowed a deeper analysis of the messages.

As can be seen in **Figure 5**, the main theme, in the center, in green, is developed in relation to important characteristics of CSR such as participation, collaboration, people, senior management, campaigns and projects of social responsibility. Around this main topic the rest of cluster groups appear:

In orange, the campaign developed by the civil guard #GComprometidos focused on social responsibility issues.

In red, the “First week of social responsibility in Madrid” initiative, carried out between November 27 and 30, 2018. Meeting in which multinational companies, third sector entities and SMEs discuss CSR.

In purple, there is talk of recognition through an RSC communication award granted by OCARE (Observatory of Communication and Corporate Responsibility Action).

In light green, the cluster focused on disability and various initiatives and projects to improve and boost the recruitment of people with some type of disability. Diversity management and inclusion are fundamental aspects when talking about CSR.

In pink, a speech of support and commitment to solidarity and health appears.

In blue, we talk about sustainability reports as a communication tool of the CSR.

Finally, the yellow cluster is discarded since it does not provide any new content.

This analysis allows us to see how although there are different clusters, all the issues revolve around the characteristics of the CSR: these are voluntary actions that include a social commitment and affect the management of the company, through different actions and social responsibility projects, as well as the promotion of transparency, through tools such as sustainability reports.



4. CONCLUSIONS

Companies should keep in mind that an inadequate management of CSR communication through social networks such as Twitter can lead to a loss of trust by society that can be fatal to the interests of the company by negatively impacting on some of its intangible assets, such as reputation, legitimacy, brand value or customer



satisfaction, decreasing its competitiveness. The analysis carried out in this study seeks, on the one hand, to analyze how the social network Twitter is being used in the communication of the CSR by the organizations and on the other hand, to know the social perception of the CSR to demonstrate the importance of the same.

The analysis of the #RSC on Twitter in the period from October 23, 2018 at 09:18 a.m. to December 9, 2018 at 12:02 p.m. allowed to examine a total of 12,339 tweets (4,916 tweets and 7,423 retweets). These data show the incidence of the messages through Twitter, making the social network a key tool in the communication of the CSR for any company. The high percentage of messages forwarded highlights the potential of Twitter if the company wants to get its message to many people. It is clear that organizations should take advantage of this communication tool to broadcast their message to all their participants, however it has been observed that among the most retweeted users there are hardly any companies that develop CSR actions, only @fehmallorca which is an organization from the hotel business sector of Mallorca and @cdevalor which is a CSR consultancy on disability issues. Companies are not the users that set trends in opinions or *influencers* in the field. The graphs express that the social network is used to transmit few messages, that these do not generate much diffusion (the percentage of average retweets per user is low and the interconnected networks few) and that they are re-broadcast by groups close to each other. Only certain dissemination outside the scope of the communicator's direct network can be seen and relations with other groups are established when weeks or congresses dedicated to the dissemination of CSR are held. Therefore, it can be concluded that companies are not developing adequate communication strategies for CSR on Twitter, their message is not setting trends or reaching the community.

On the other hand, the analysis of the feelings generated and the study of content through text mining, highlights that the RSC concept generates positive feelings in society: trust, anticipation or rational thinking, and joy. There are studies that conclude that one of the aspects that improves intangible assets: reputation, legitimacy, brand value and customer satisfaction is precisely trust (Baghi et al., 2009; Arvidsson, 2010; Dutot et al., 2016). The importance for companies to establish CSR communication strategies is therefore clear, to generate trust in society and improve some of the main intangible assets that allow the sustainability of organizations in an increasingly competitive market. Social networks like Twitter can't be left out when establishing these communication strategies because of the great potential they have when it comes to transferring the message to the community. As Ros-Diego and Castelló-Martínez

(2012) point out, social platforms such as Twitter instantly allow a company to succeed or fail, so they become essential channels in business strategies and should be used when it comes to addressing the communication processes of the RSC. Companies should not limit themselves to exposing the results of certain CSR actions, but must go further and seek a daily interaction with their participants that allows them to create collaborative networks and gain their trust.

Finally, regarding the discourse used, it can be seen that the themes revolve around the characteristics of the CSR. Companies cannot focus solely on the CSR actions they carry out, but must provide information about them. To this end, as social networks such as Twitter have shown, they are a tool that should not be left out of the communication strategies of companies. In that sense it is essential to structure the message using terms such as sustainability, management, responsibility, commitment, value, voluntariness, etc. since, as it has been shown, they allow to generate a positive feeling in society.



REFERENCES

Araujo, T., y Kollat, J. (2018). Communicating effectively about CSR on Twitter: The power of engaging strategies and storytelling elements. *Internet Research*, 28(2), 419-431. doi: 10.1108/IntR-04-2017-0172

Arce García, S., y Menéndez Menéndez, M.I. (2018). Aplicaciones de la estadística al framing y la minería de texto en estudios de comunicación. *Información, cultura y sociedad*, 39, 61-70.

Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 96 (3), 339-354. doi: 10.1007/s10551-010-0469-2

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC (2018). *Encuesta AIMC a Usuarios de Medios de Comunicación*. Madrid: AIMC.

Baghi, I., Rubaltelli, E., y Tedeschi, M. (2009). A Strategy to Communicate Corporate Social Responsibility: Cause Related Marketing and its Dark Side. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 15-26. doi: 10.1002/csr.174

Brandwatch (2017). *45 Incredible and Interesting Twitter Statistics*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2018 de <https://www.brandwatch.com/blog/44-twitter-stats/>

Castelló Martínez, A. (2010). La sensibilización medioambiental en redes sociales online. *Fisec-Estrategias*. (13), 23-46. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10045/16659>

Castelló, A., y Ros, V. (2012). CRS Communication through online Social Media. *Revista Latina de Comunicación Social*, 67, 47-67. doi: 10.4185/RLCS-067-947-047-06

Dutot, V., Lacalle Galvez, E., y Versailles, D. W. (2016). CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation: An exploratory study. *Management Decision*, 54(2), 363-389. doi: 10.1108/MD-01-2015-0015

Etter, M. (2013). Reasons for low levels of interactivity:(Non-) interactive CSR communication in Twitter. *Public relations review*, 39(5), 606-608. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.06.003

Fernández Vallejo, A.M. (2018). Comunicar emociones en el discurso metapolítico de twitter: el caso de #MADURO versus @NICOLASMADURO. *Observatorio (OBS*) Journal*, 175-194. Doi:1646-5954/ERC123483/2018

García-Hernández, M., Martínez-Rodrigo, E., y Victoria-Mas, J. (2017). Responsabilidad Social Corporativa, divulgación científica y pymes biotecnológicas. Una propuesta de punto de partida. *Universia Business Review*, (53), 108-149. Doi: 10.3232/UBR.2017.V14.N1.03

Fu-ren, L., Hao, D. y Dachi, L. (2016). Automatic Content Analysis of Media Framing by Text Mining Techniques. En *49th International Conference on System Sciences (HICSS)*, Hawaii.

Hajeer, S.I., Ismail, R.M., Badr, N.L. y Tolba, M.F. (2017). A New Stemming Algorithm for Efficient Information Retrieval Systems and Web Search Engines. En: A Hassanien, MM Mostafa, A Manaf, M Zamani, R Ahmad, J Kacprzyk (eds) *Multimedia Forensics and Security. Intelligent Systems Reference Library*, 115. Cham: Springer

Justicia de la Torre, M.C. (2017). *Nuevas técnicas de minería de textos: Aplicaciones* (Tesis doctoral). E.T.S. de Ingeniería Informática y de Telecomunicación, Universidad de Granada, España.

Loureiro, S. M., Sardinha, I. M. D., y Reijnders, L. (2012). The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal. *Journal of cleaner production*, 37, 172-178. doi: 10.1016/j.jclepro.2012.07.003

Maestro, L., Cerdón, D., y Abuín, N. (2018). La comunicación publicitaria en entornos digitales: herramientas para garantizar la reputación corporativa. *Revista Prisma Social*, 22, 209-228.

Mallin, C., Farag, H., y Ow-Yong, K. (2014). Corporate social responsibility and financial performance in Islamic banks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 103, S21-S38. doi: 10.1016/j.jebo.2014.03.001

Martínez-Rodrigo, E., y Raya-González, P. (2015). La Responsabilidad Social Corporativa de Campofrío a través de su perfil de Twitter. *Revista Prisma Social*, 14, 274-301

Niño-Benavides, M.P., y Cortés M.I. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social*, 22, 127-158.

- Orozco-Toro, J. A., y Ferré-Pavía, C. (2013). La comunicación estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa. *Razón y palabra*, (83), 706-726
- Orozco-Toro, J. A., y Ferré-Pavía, C. (2017). La percepción de la reputación corporativa de los stakeholders de una empresa de comunicación: cómo afecta a Televisió de Catalunya comunicar una acción de responsabilidad social corporativa. *Palabra Clave*, 20(2), 473-505. doi: 10.5294/pacla.2017.20.2.8
- Pérez-Ruiz, A. y Rodríguez-del Bosque, I. (2011). La imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España. *UCJC Business and Society Review (formerly Known As Universia Business Review)*, 1(33), 14-29. Recuperado de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/828>
- Ros-Diego, V. J. y Castelló-Martínez, A. (2012). CSR communication through online social media. *Revista Latina de Comunicación Social*, (67), 47. doi: 10.4185/RLCS-067-947-047-067
- Singh, J., y Gupta, V. (2017). A systematic review of text stemming techniques. *Artificial Intelligence Review*, 48, 2, 157-217.
- Villagra, N., López, B. y Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812. doi: 10.4185/RLCS-2015-1072





Tatiana Cuervo Carabel
Universidad Internacional de la Rioja
✉
tatiana.cuervo@unir.net

La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en Twitter

The Communication of Corporate Social Responsibility on Twitter



Natalia Orviz Martínez
Universidad Internacional de la Rioja
✉
natalia.orviz@unir.net



Sergio Arce García
Universidad Internacional de la Rioja
✉
sergio.arce@unir.net

I. INTRODUCCIÓN

I.1. La RSC y su comunicación

Desde que en el año 1953 Bowen definiera el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como las obligaciones de poner en práctica políticas, tomar decisiones y seguir estrategias deseables en términos de objetivos y valores para la sociedad, la literatura en torno a este concepto se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, manteniendo como base la sociedad y cómo puede ésta verse afectada por las decisiones de la empresa. La perspectiva con la que se ha enfocado la RSC ha variado significativamente a lo largo de los años, y adquiere mayor trascendencia para la imagen de las empresas convirtiéndose en un elemento ineludible para los líderes de negocios en todos los países (García-Hernández, Martínez-Rodrigo y Victoria-Mas, 2017, p.131). La última crisis económica mundial ha llevado a la sociedad a reclamar un mayor interés de las empresas por cuestiones vinculadas con la RSC (Pérez-Ruiz y Rodríguez-del Bosque, 2011, p. 15). Ya no sólo es importante centrarse en la parte económica, no basta con ganar dinero (Castelló, 2010), sino que las Organizaciones deben ir un paso más allá. Los temas sociales, ambientales y humanitarios son requeridos por parte de una sociedad cada vez más exigente con el comportamiento ético de Organizaciones (Dutot, Lacalle y Versailles, 2016). Ros-Diego y Castelló-Martínez (2012) señalan que con la RSC “Además



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este trabajo es analizar la percepción social de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en Twitter, así como el uso de dicha red social en las estrategias de comunicación de las Organizaciones. Se hace uso de distintos software de tratamiento de datos como Kh Coder o Gephi, así como de la metodología de minería de texto. Se concluye una percepción social positiva hacia la RSC y que las empresas no son los usuarios que marcan tendencia en las opiniones o *influencers* en la materia.

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this paper is to analyze the social perception of Corporate Social Responsibility (CSR) on Twitter, as well as the use of this social network in Organizations communication strategies. Two data processing software is used, Kh Coder and Gephi, as well as mining text methodology. Positive social perception towards the CSR is concluded and companies are not influencers in this field.

La relevancia de Internet ha aumentado hasta tal punto que las acciones en línea son un pilar fundamental en la estrategia de comunicación de cualquier empresa.

del estricto cumplimiento de las obligaciones legales, técnicas y económicas, la empresa integra las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y humanas en sus procedimientos y políticas a través de un compromiso voluntario” (p. 3), haciendo hincapié en algunas características de la misma: voluntaria, compromiso social, afecta a la gestión de la empresa, identifica los grupos de interés y busca la promoción de la transparencia y la comunicación.

La RSC pone de relieve la importancia que tiene la gestión del diálogo con las partes interesadas. En ese sentido se hace imprescindible identificar a dichas partes interesadas, así como garantizar un proceso de comunicación eficaz con las mismas. La comunicación

de RSC es según Niño-Benavides y Cortés (2018) “la posibilidad de establecer redes colaborativas, de dialogar, de negociar, de interactuar, de gerenciar, agenciar y gestionar las alianzas para que quienes interactúan en los diferentes contextos tomen decisiones y alcancen su realización y bienestar” (p.129).

En este punto se debe considerar el nuevo espacio de diálogo que viene de la mano de la Web 2.0, donde gracias al uso de las redes sociales, entre otros, las empresas pueden interactuar con los usuarios, generar marca, aumentar su visibilidad y fortalecer su posición en el mercado (Ros-Diego y Castelló-Martínez, 2012), lo que les permite a su vez desarrollar su RSC. Tal y como señalan Villagra, López y Monfort (2015) para obtener influencia y recomendación de las partes interesadas es imprescindible que las empresas expliquen qué y por qué realizan determinadas acciones y su impacto, es decir, no sirve sólo con desarrollar actividades de RSC, sino que hay que comunicarlas de manera adecuada. Compartir, conversar, comunicar y cooperar son los cuatro pilares de los nuevos ambientes digitales (Ros-Diego y Castelló-Martínez, 2012) que deben tenerse en cuenta a la hora de gestionar la RSC en cualquier Organización.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, la RSC y su comunicación han ido ganando relevancia a lo largo de los años a medida que las investigaciones académicas ponían de relieve su importancia en múltiples aspectos empresariales que permiten la sostenibilidad de las Organizaciones constituyendo una ventaja competitiva. Tal y como señala Castelló (2010) “la responsabilidad social es un factor de creación de valor para la empresa. Es una forma de diferenciarse, de responder también a un consumidor más

exigente y concienciado, de fidelizarle, aportando ciertos valores a la marca y compartiéndolos también con el consumidor” (p. 43).

A lo largo de la literatura se encuentran trabajos que relacionan directamente la RSC con el desempeño financiero de las Organizaciones (Mallin, Farag y Ow-Yong, 2012) o con algunas de las principales variables organizativas que a su vez se relacionan con dicho desempeño financiero: reputación, legitimidad, marca o satisfacción del cliente. En ese sentido, Dutot et al. (2016) señalan que una buena estrategia de comunicación de la RSC influye en la e-reputación de la empresa y Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2017) concluyen que la comunicación de la RSC tiene una relevante incidencia en la imagen y la reputación corporativa de la marca de las empresas de comunicación. Por su parte, Arvidsson (2010) relaciona una buena estrategia de comunicación de la RSC con la legitimidad de las empresas. En cuanto a la marca, Baghi, Rubaltelli y Tedeschi (2009) señalan la importancia de la comunicación de la RSC en la mejora de la imagen y la marca. Por último, Loureiro, Sardinha, y Reijnders (2012) señalan que la RSC, además de mejorar el desempeño financiero y aumentar la productividad, puede indirectamente, aumentar la satisfacción del cliente.

PALABRAS CLAVE

RSC, Twitter, comunicación, minería de texto, emociones.

KEY WORDS

CSR, Twitter, communication, text mining, emotions.

1.2. La comunicación de la RSC en Twitter

La relevancia de Internet ha aumentado hasta tal punto que las acciones en línea son un pilar fundamental en la estrategia de comunicación de cualquier empresa (Castelló y Ros, 2012). Para entender la importancia que pueden llegar a tener las redes sociales, en concreto Twitter, a la hora de gestionar los procesos de comunicación de la RSC se destacan las siguientes estadísticas a nivel mundial proporcionadas por Brandwatch para el año 2017:

- 500 millones de personas visitan Twitter cada mes sin hacer login.
- 328 millones de cuentas están activas.
- El 58% de las mejores marcas tienen más de 100.000 seguidores en Twitter.
- El 66% de las empresas americanas con más de 100 empleados utilizan Twitter para sus acciones de marketing.
- El 77% de los usuarios de Twitter sienten de forma más positiva hacia una marca cuando ésta contesta a sus tuits.

En España la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) publica desde el año 1996 una encuesta a los



usuarios de internet donde se analiza su perfil y hábitos en España. Desde entonces la AIMC ha llevado a cabo un total de veinte encuestas, la última de ellas publicada en marzo del 2018. Los resultados de la misma muestran la importancia del uso de las redes sociales a la hora de generar el necesario espacio de diálogo con las partes interesadas que permita gestionar de manera adecuada la RSC en las Organizaciones. En cuanto al uso de redes sociales, un 80,3% de los internautas españoles encuestados había consultado las redes sociales el día anterior. Cabe también destacar el tipo de usuarios a los que siguen los españoles en las redes sociales. El 52,9% de los usuarios sigue a alguna empresa o marca, lo que pone de manifiesto el poder de las redes a la hora de llevar a cabo la comunicación en las empresas. En cuanto a las redes sociales utilizadas, Twitter se sitúa en la tercera posición en España, con un 46,4% de usuarios que manifiestan utilizarla.

Está claro que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) suponen un desafío importante para la comunicación de la RSC. La globalización se palpa y se hace evidente en las políticas y acciones en este campo (Orozco-Toro y Ferré-Pavia 2013, p. 5). Las redes sociales como Twitter se han vuelto canales fundamentales dentro de las estrategias de negocio (Ros-Diego y Castelló-Martínez, 2012) y a la hora de gestionar los procesos de comunicación de la RSC debido a la capacidad que tienen de fomentar el diálogo de las empresas con sus grupos de interés (Araujo y Kollat, 2018). Sin embargo un estudio llevado a cabo por Etter (2013) pone de manifiesto que las interacciones de las empresas con otros usuarios de Twitter en las comunicaciones de la RSC son muy bajas y reactivos de manera que las empresas no buscan dicha interacción, sino que sólo interactúan si otros usuarios se ponen en contacto. Además Orozco-Toro y Ferré-Pavia (2013) señalan que existen deficiencias en las estrategias de comunicación de las acciones de RSC lo que puede resultar perjudicial para las Organizaciones. A la hora de gestionar la comunicación sobre las acciones de RSC desarrolladas hay que tener en cuenta que, tal y como señalan Maestro, Córdón y Abuín “la publicación de mensajes comerciales en soportes digitales sin unos criterios de calidad mínimos puede provocar un impacto negativo en la imagen y la reputación de una determinada organización” (2018, p. 210), sobre todo si se relacionan estas acciones con el *greenwash* o lavado de imagen de la Organización.

En la literatura hay estudios que analizan la comunicación de la RSC en Twitter centrándose en empresas o sectores concretos (Martínez-Rodrigo y Raya-González, 2015; Araujo y Kollat, 2018). Este trabajo busca ir más allá y determinar, sin centrarse en ninguna empresa o sector, quiénes son los usuarios (empresas o particulares) que crean contenido y son *influencers* en materia de RSC en la red, así como conocer si las empresas están comunicando adecuadamente la información sobre sus acciones de RSC y generando un sentimiento positivo en sus partes interesadas.

2. MUESTRA Y METODOLOGÍA

La recogida de datos procedente de la red Twitter está abierta a través del perfil de desarrolladores de código informático, aunque debido al uso no siempre correcto de la información obtenida dicha red social ha ido restringiendo aspectos como el tiempo de periodo de recogida o el posicionamiento global de coordenadas del usuario. Gracias a las posibilidades de la recogida masiva de datos y a través de la estadística, se consigue categorizar y establecer la fuerza de las relaciones de mensajes y autores de los mismos. De esta forma se podrá determinar quiénes hablan sobre RSC y clasificarlos por agrupaciones de usuarios, identificando los perfiles más influyentes o centrales de la red social creados en torno al tema, así como analizar el contenido generado en la materia.

Para llevar a cabo el estudio se programó una aplicación creada bajo R, software libre para el análisis estadístico masivo, en su versión 3.4.4, a través de su aplicación RStudio en su versión 1.1.456. Mediante la ayuda de librerías de código especializadas en R, y la creación de una Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) de Twitter con la cual conectar y recuperar los datos, se realizó una descarga de tuits que cumplieran dos criterios: 1) contener el *hashtag* #RSC y 2) estar escritos en castellano.

La recogida de datos fue realizada entre el 23 de octubre de 2018 a las 09:18 horas y el 9 de diciembre de 2018 a las 12:02 horas. Debido a las restricciones de Twitter por privacidad y contra usos incorrectos, se recogió la información cada diez días, periodo máximo que la red social da de plazo de recogida de datos mediante esta fórmula.

La muestra se compuso de 12.339 tuits, de los cuales un 39,84 % eran directos entre usuarios (4.916 tuits), mientras que el restante



60,16 % eran retuits o comentarios reenviados (7.423 retuits). Todos los tuits recogidos fueron tratados por tres vías:

- Análisis de valencia y emociones.
- Análisis gráfico de correspondencias y seguimiento de los nodos.
- Análisis de minería de texto.

2.1. Análisis de valencia y emociones

Los sentimientos y emociones son esenciales para poder entender cualquier tipo de actitud o de posicionamiento por parte de las personas, y aunque es algo muy reciente está ganando espacio y atención para conocer y entender a la opinión pública (Fernández, 2018). Para llevar a cabo el análisis de valencia (sentimiento positivo o negativo) y de emociones se hizo uso de la programación en R para confrontar los comentarios extraídos de Twitter frente al léxico de atribución desarrollado por expertos del *National Research Council of Canada* en su versión 0.92 (con más de 14.000 términos para valencia y 25.000 para emociones). El léxico permite determinar la positividad o negatividad de las palabras, dejando las no listadas como neutras. Además asigna a cada palabra las siguientes emociones: alegría, tristeza, enfado, miedo, disgusto, sorpresa, confianza y anticipación o pensamiento racional. Su uso en el ámbito de lengua española es escaso y principalmente centrado en el ámbito informático de análisis de *big data*.

A la hora de llevar a cabo la programación en R se tuvo en cuenta la presencia de la palabra “no” para el cambio de la valencia de las palabras asociadas. Igualmente se consideró la intensidad de las emociones si se utilizaban los siguientes complementos aumentativos o diminutivos: “demasiado” (x2), “muy” (x1,8), “bastante” (x1,5), “mucho” (x1,3), “menos” (x0,5), “poco” (x0,3), “nunca” (x-0,4), “tampoco” (x-0,8). Por último, se realizó un análisis de frecuencias e interrelación entre variables para poder elaborar los gráficos correspondientes.

2.2. Análisis gráfico de correspondencias y seguimiento de los nodos

El análisis gráfico de correspondencias y seguimiento de los nodos se llevó a cabo haciendo uso del programa de software libre Gephi en versión 0.9.2. aplicando la separación por modularidad o clúster, junto con los algoritmos *Open Ord* y *Yigan Hu*. Se debe tener en



cuenta que Gephi permite una visualización gráfica a través de estructuras de red, considerando a mayor tamaño del círculo, mayor relevancia de un determinado elemento. Además permite la agrupación por colores de los distintos elementos en el clúster.

Este análisis permitió conocer quiénes son los usuarios que principalmente hacen publicaciones sobre RSC, empresas o particulares, así como el seguimiento de dichas publicaciones en la red. De esta manera se determinó si las empresas son los *influencers* en materia de RSC.

2.3. Análisis de minería de texto

Por último, para llevar a cabo un estudio de contenido de grandes cantidades de datos y eliminar la intervención subjetiva humana se siguieron las técnicas de minería de texto y sus análisis estadísticos (Arce y Menéndez, 2018), donde los datos con los textos de los tuits y sus fechas fueron introducidos en el programa KH-Coder versión 3.0.

Esta técnica permite determinar los marcos principales de textos con la mínima intervención o interferencia humana (Fu-ren, De Hao y Dachi, 2016), presentando multitud de aplicaciones en la sociedad de la información y pudiendo ser usadas como herramienta para gestionar las estrategias de marketing y la relación a través de internet con los usuarios (Justicia de la Torre, 2017), algo que resulta fundamental en la gestión de la RSC, tal y como se ha visto.

Para el tratamiento del texto en lenguas europeas existen dos tipos de algoritmos: *stemming* (proveniente), que se basa en el recorte de las palabras para buscar sus variantes morfológicas y agruparlas, y *lemmatization* (lematización), basada en la agrupación por morfemas bajo el conocimiento por parte del programa informático del diccionario y morfología del idioma para su asociación (Singh y Gupta, 2017). En este trabajo se utilizó el análisis *stemming* puesto que es el más empleado en programas informáticos para lenguas latinas. Se realizó un análisis de correspondencias entre las palabras más frecuentemente empleadas, para poder comprobar si presentan un patrón de comportamiento y aparición, y posteriormente un análisis multidimensional bivariado de los ocho principales clúster o agrupaciones de palabras seleccionados a través del método de varianza mínima de Ward. Para realizar dicho análisis fueron eliminadas previamente las palabras denominadas *stopwords*, o palabras vacías en español, ya que son artículos, conjunciones



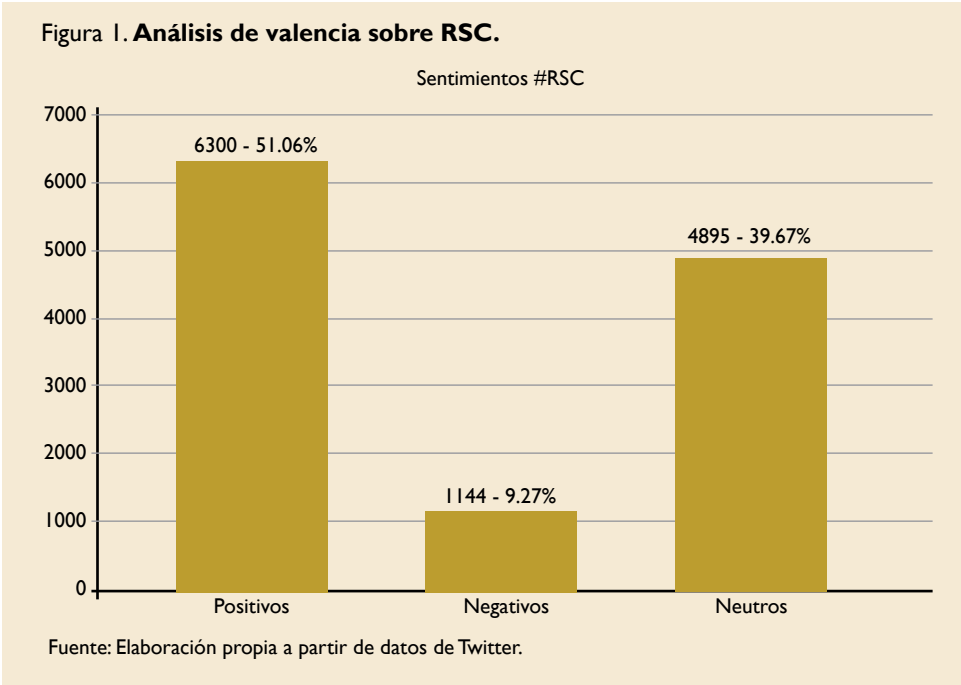
y palabras de uso común de conexión entre términos pero que no aportan al significado (recogidas desde la web <https://www.ranks.nl/stopwords/spanish>). Además se tuvo en cuenta que se pueden presentar falsos positivos o negativos ante palabras con parecida morfología y distinto significado o ante palabras polisémicas (Hajeer, Ismail, Badr y Tolba, 2017).

Se llevó a cabo un análisis de correspondencias bidimensional, entre las 60 palabras con mayor relación entre sí por chi-cuadrado para observar las opiniones vertidas en los tuits en el periodo analizado. Además se desarrolló un análisis multidimensional agrupado por clúster por método Kruskal y distancia de Jaccard a dos dimensiones, con los términos de mayor frecuencia y el establecimiento de ocho clúster.

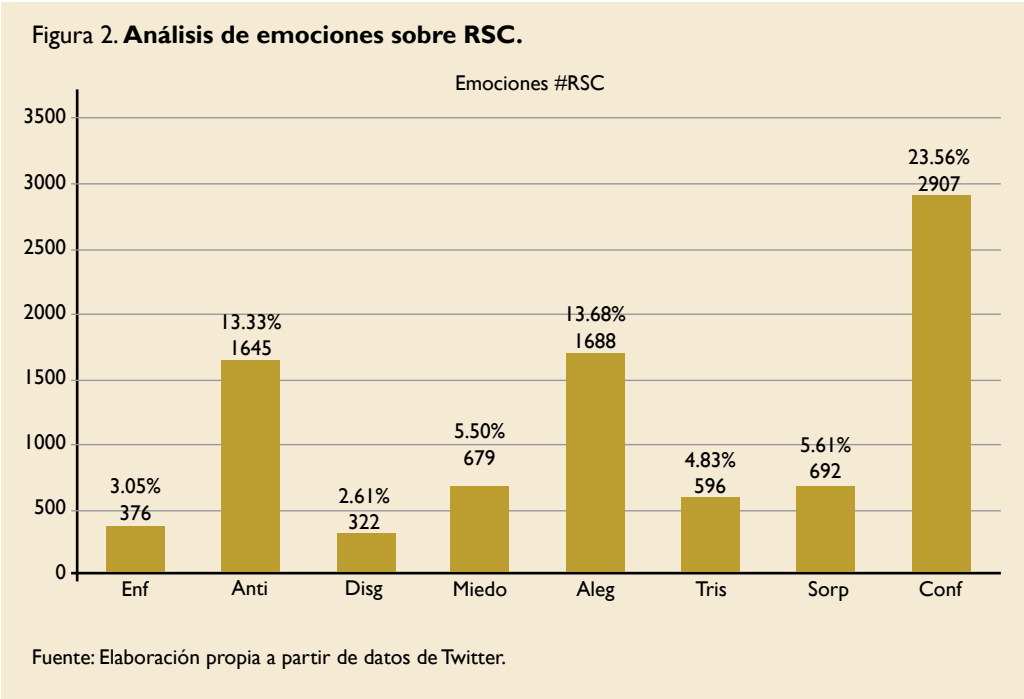
3. RESULTADOS

3.1. Análisis de valencia y emociones

La figura 1 muestra el análisis de valencia donde puede observarse como el número de tuits positivos es muy superior al número de tuits negativos, lo que pone de manifiesto el sentimiento positivo que genera la RSC en la sociedad.



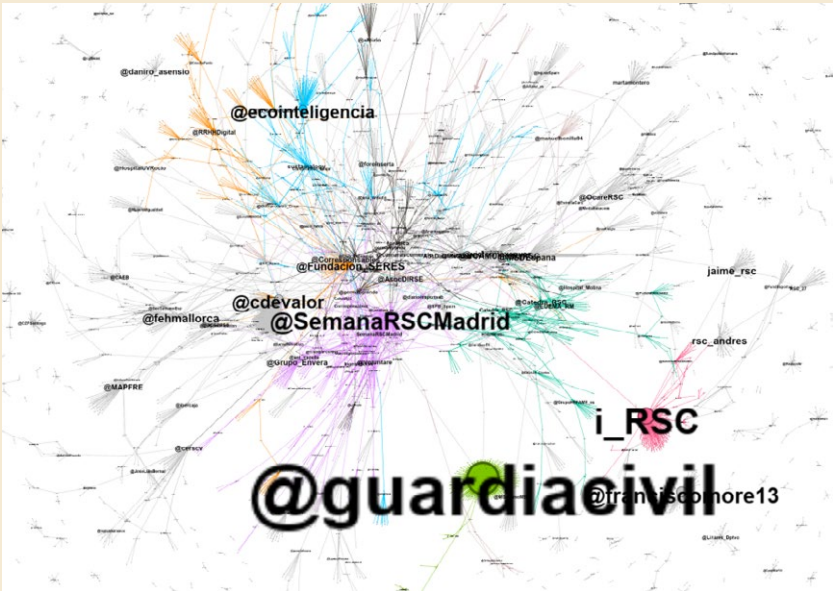
La **figura 2** presenta el análisis de emociones del texto. Tal y como se puede apreciar el mayor número de tuits expresan confianza, anticipación y alegría, aspectos que resultan imprescindibles cuando una Organización quiere mejorar su reputación, legitimidad, imagen de marca o satisfacción de los clientes.



3.2. Análisis gráfico de correspondencias y seguimiento de los nodos

La **figura 3** muestra el análisis de los comentarios indirectos o re-tuits. Se observa como los usuarios se enmarcan en diferentes clúster por su modularidad, de manera que los usuarios que son más citados se representan con un mayor tamaño. Tal y como puede apreciarse existen una serie de usuarios que marcan la tendencia de las opiniones, constituyendo las denominadas comunidades o clúster.

Figure 3. **Análisis de relación de usuarios retuiteados.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Twitter.

Se han encontrado un total de 5.471 usuarios que están generando 7.442 retuits, lo que conlleva una media de 1,36 reenvíos por usuario. Por otro lado, cabe destacar la alta modularidad obtenida (0,933), que implica que los tuits pueden concebirse como muy adscritos a determinadas cuentas que crean tendencia o son *influencers*. Aunque matemáticamente se encuentran un número de 539 comunidades o clúster, se puede ver que las 11 agrupaciones más grandes representan el 38,45% del tráfico de tuits.

Las comunidades o clúster más importantes son las que siguen a las siguientes cuentas: @guardiacivil (5,39%), @semanaRSC-Madrid (4,97%), @UAMcatedraRSC (4,42%), @foretica (3,22%), @i_RSC (3,02%), @OcareRSC (2,71%) y @fehmallorca (2,58%). Se puede observar que en general las agrupaciones son bastante independientes entre sí, de manera que las de @guardiacivil y @i_RSC no representan relación con el resto de comunidades. En cambio dentro de las agrupaciones sí que pueden verse redes de empresas y entidades que se apoyan entre sí, como por ejemplo alrededor de @OcareRSC, donde aparecen marcas de bancos, cervezas o supermercados retuiteándose, o alrededor de @fehma-

llorca donde aparecen entidades y personal del turismo de Baleares. Por tanto, se puede determinar que existen discursos llevados a cabo por determinadas cuentas que difunden un mensaje y que tienen unos usuarios que redifunden dicho mensaje, pero el contacto de los usuarios de unos grupos es casi inexistente con el de otros grupos. Esta tendencia solo se rompe un poco con la aparición de congresos o semanas dedicadas a la RSC.

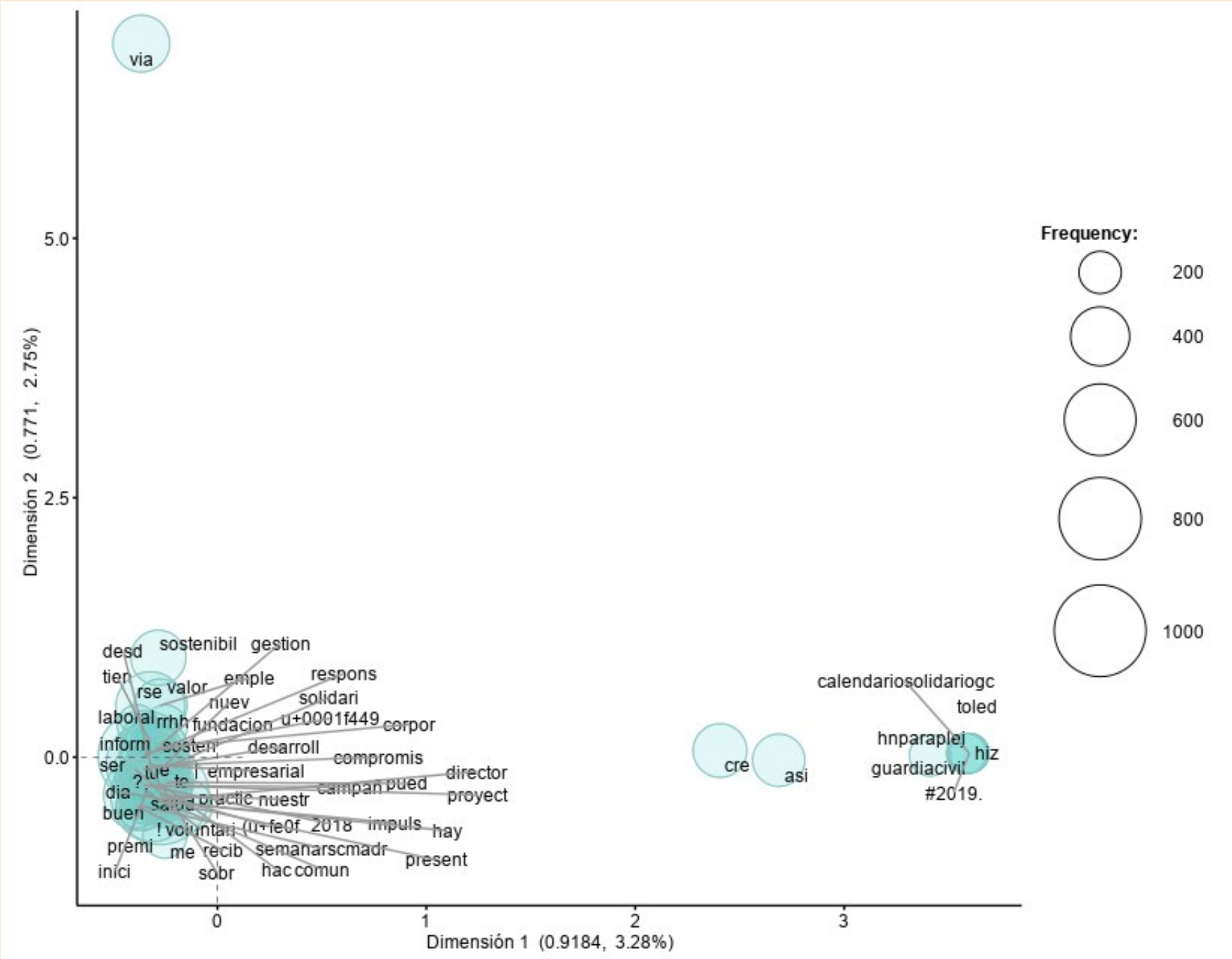
3.3. Análisis de minería de texto

La **figura 4** muestra el análisis de correspondencias sobre RSC mostrando que el discurso está bastante concentrado en dos temas. Por un lado la campaña #GComprometidos llevada a cabo por la Guardia Civil y por otro algunas de las principales características y términos que desarrollan el concepto de RSC (sostenibilidad, gestión, responsabilidad, compromiso, valor, voluntariedad). Dichos discursos son mantenidos en el tiempo de estudio por lo que no se establece en la **Figura 5** el análisis temporal.

En la **figura 5** se muestran los resultados del análisis multidimensional agrupado por clúster lo que permitió un análisis más profundo de los discursos.

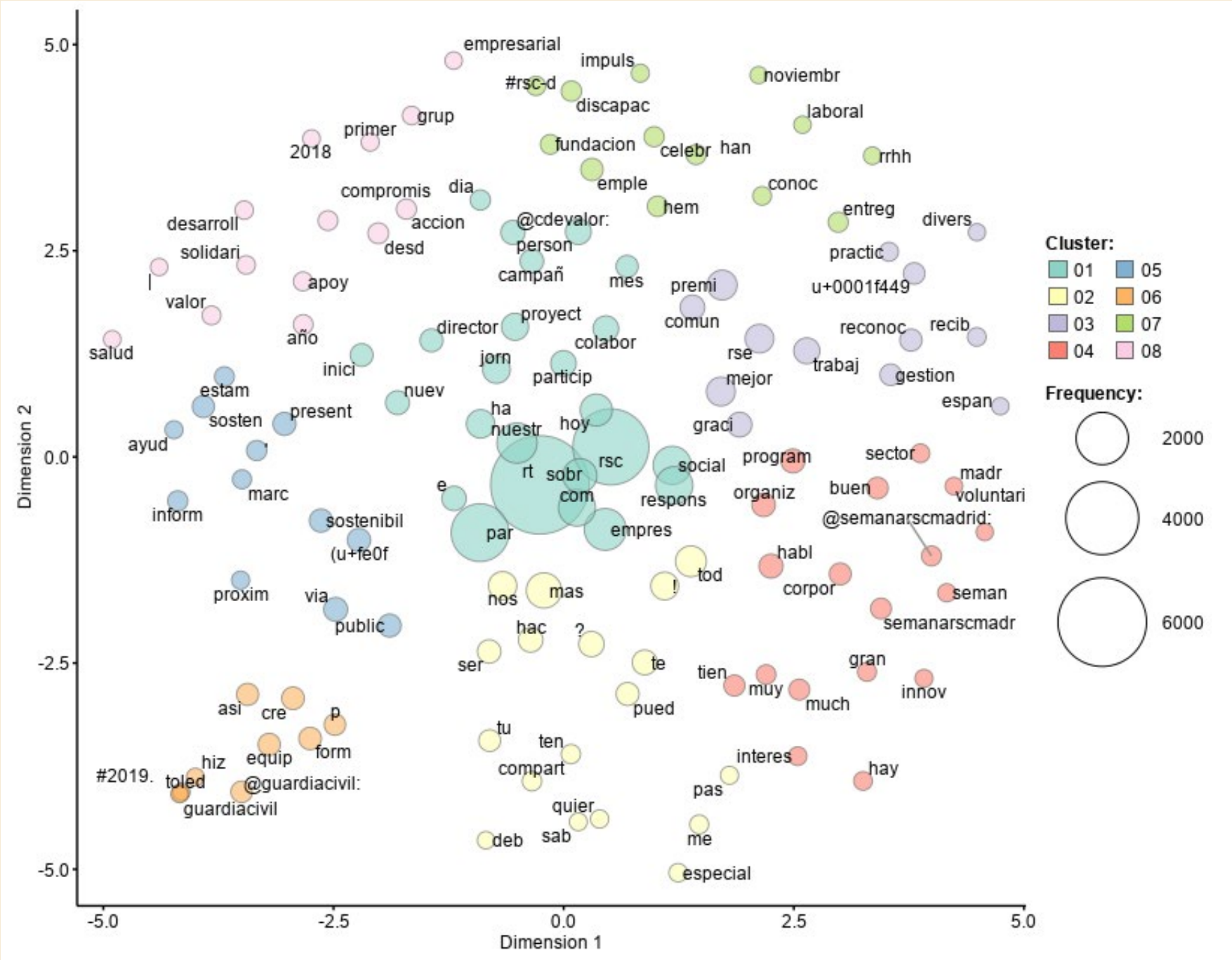


Figura 4. Análisis de correspondencias sobre RSC.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Twitter

Figura 5. **Análisis de escalamiento multidimensional sobre RSC.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Twitter

Tal y como se aprecia en la **figura 5** el tema principal, en el centro, en verde, se desarrolla en relación a importantes características de la RSC como la participación, la colaboración, las personas, la alta dirección, las campañas y los proyectos de responsabilidad social. Alrededor de este tema principal aparecen el resto de agrupaciones de clúster:

En naranja, la campaña desarrollada por la guardia civil #GComprometidos centrada en temas de responsabilidad social.

En rojo, la iniciativa “Primera semana de responsabilidad social en Madrid” llevada a cabo entre el 27 y el 30 de Noviembre de 2018. Encuentro en el que empresas multinacionales, entidades del tercer sector y pymes debaten sobre RSC.

En morado, se habla del reconocimiento a través de un premio a la comunicación de la RSC otorgado por OCARE (Observatorio de la Comunicación y la Acción de la Responsabilidad Empresarial).

En verde claro, aparece el clúster centrado en la discapacidad y distintas iniciativas y proyectos para mejorar e impulsar la contratación de personas con algún tipo de discapacidad. La gestión de la diversidad y la inclusión son aspectos fundamentales cuando se habla de RSC.

En rosa, aparece un discurso de apoyo y compromiso con la solidaridad y la salud.

En azul, se habla de los informes de sostenibilidad como herramienta de comunicación de la RSC.

Por último, se desprecia el clúster amarillo puesto que no aporta ningún contenido nuevo.

Este análisis permite ver cómo aunque existen distintos clúster, todos los temas pivotan entorno a las características de la RSC: se trata de acciones voluntarias que incluyen un compromiso social y afectan a la gestión de la empresa, a través de distintas acciones y proyectos de responsabilidad social, así como la promoción de la transparencia, mediante herramientas como los informes de sostenibilidad.

4. CONCLUSIONES

Las empresas deben tener presente que una inadecuada gestión de la comunicación de la RSC a través de las redes sociales como Twitter puede conllevar una pérdida de confianza por parte de la sociedad que puede resultar fatal para los intereses de la empresa



al repercutir negativamente en algunos de sus activos intangibles, como la reputación, la legitimidad, el valor de marca o la satisfacción del cliente, disminuyendo su competitividad. Con el análisis llevado a cabo en este estudio se busca, por un lado, analizar cómo se está utilizando la red social Twitter en la comunicación de la RSC por parte de las Organizaciones y por otro conocer la percepción social de la RSC para demostrar la importancia de la misma.

El análisis del hashtag #RSC en Twitter en el periodo comprendido entre el 23 de octubre de 2018 a las 09:18 horas hasta el 9 de diciembre de 2018 a las 12:02 horas permitió examinar un total de 12.339 tuits (4.916 tuits y 7.423 retuits). Estos datos muestran la incidencia que tienen los mensajes a través de Twitter, convirtiendo a la red social en una herramienta clave en la comunicación de la RSC para cualquier empresa. El alto porcentaje de mensajes reenviados pone de manifiesto el potencial de Twitter si se quiere hacer llegar nuestro mensaje a mucha gente. Está claro que las Organizaciones deberían de aprovechar esta herramienta de comunicación para hacer llegar su mensaje a todas sus partes interesadas, sin embargo se ha observado que entre los usuarios más retuiteados apenas aparecen empresas que desarrollen acciones de RSC, únicamente @fehmallorca que es una organización del sector empresarial hotelero de Mallorca y @cdevalor que es una consultoría de RSC en temas de discapacidad. Las empresas no son los usuarios que marcan tendencia en las opiniones o *influencers* en la materia. Los gráficos expresan que la red social es aprovechada para transmitir pocos mensajes, que éstos no generan mucha difusión (el porcentaje de retuits medio por usuario es escaso y las redes interconectadas pocas) y que son redifundidos por agrupaciones cercanas entre sí. Solo se aprecia cierta difusión fuera del ámbito de la red directa del comunicador y se establecen relaciones con otros grupos cuando se realizan semanas o congresos dedicados a la difusión de la RSC. Por tanto se puede concluir que las empresas no están desarrollando unas estrategias adecuadas de comunicación de la RSC en Twitter, su mensaje no está marcando tendencia ni llegando a la colectividad.

Por otro lado el análisis de los sentimientos generados y estudio del contenido mediante minería de texto, pone de relieve que el concepto RSC genera sentimientos positivos en la sociedad: confianza, anticipación o pensamiento racional y alegría. Hay estudios que concluyen que uno de los aspectos que permite mejorar los activos intangibles reputación, legitimidad, valor de marca y satisfacción del cliente es precisamente la confianza (Baghi et al., 2009; Arvidsson, 2010; Dutot et al., 2016). Queda por tanto patente la importancia





que tiene para las empresas establecer estrategias de comunicación de la RSC, para generar confianza en la sociedad y mejorar algunos de los principales activos intangibles que permiten la sostenibilidad de las Organizaciones en un mercado cada vez más competitivo. Las redes sociales como Twitter no pueden quedar al margen a la hora de establecer dichas estrategias de comunicación por el gran potencial que tienen a la hora de trasladar el mensaje a la colectividad. Tal y como señala Ros-Diego y Castelló-Martínez (2012) las plataformas sociales como Twitter permiten instantáneamente a una empresa tener éxito o fracasar, por lo que se convierten en canales esenciales en las estrategias de negocio y deberían ser utilizadas a la hora de abordar los procesos de comunicación de la RSC. Las empresas no deben limitarse a exponer los resultados de determinadas acciones de RSC, sino que han de ir más allá y buscar una interacción diaria con sus grupos de interés que les permita crear redes colaborativas y ganarse su confianza.

Por último, en cuanto al discurso utilizado se puede ver que los temas giran en torno a las características de la RSC. Las empresas no pueden centrarse únicamente en las acciones de RSC que desarrollan, sino que han de proporcionar información sobre las mismas. Para ello, tal y como se ha visto las redes sociales como Twitter son una herramienta que no debe quedar fuera de las estrategias de comunicación de las empresas. En ese sentido es fundamental estructurar el mensaje utilizando términos como por ejemplo sostenibilidad, gestión, responsabilidad, compromiso, valor, voluntariedad, etc. puesto que tal y como ha quedado de manifiesto, permiten generar un sentimiento positivo en la sociedad.

REFERENCIAS

- Araujo, T., y Kollat, J. (2018). Communicating effectively about CSR on Twitter: The power of engaging strategies and storytelling elements. *Internet Research*, 28(2), 419-431. doi: 10.1108/IntR-04-2017-0172
- Arce García, S., y Menéndez Menéndez, M.I. (2018). Aplicaciones de la estadística al framing y la minería de texto en estudios de comunicación. *Información, cultura y sociedad*, 39, 61-70.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 96 (3), 339-354. doi: 10.1007/s10551-010-0469-2
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, AIMC (2018). *Encuesta AIMC a Usuarios de Medios de Comunicación*. Madrid: AIMC.
- Baghi, I., Rubaltelli, E., y Tedeschi, M. (2009). A Strategy to Communicate Corporate Social Responsibility: Cause Related Marketing and its Dark Side. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 15-26. doi: 10.1002/csr.174

- Brandwatch (2017). *45 Incredible and Interesting Twitter Statistics*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2018 de <https://www.brandwatch.com/blog/44-twitter-stats/>
- Castelló Martínez, A. (2010). La sensibilización medioambiental en redes sociales online. *Fisec-Estrategias*, (13), 23-46. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10045/16659>
- Castelló, A., y Ros, V. (2012). CRS Communication through online Social Media. *Revista Latina de Comunicación Social*, 67, 47-67. doi: 10.4185/RLCS-067-947-047-06
- Dutot, V., Lacalle Galvez, E., y Versailles, D. W. (2016). CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation: An exploratory study. *Management Decision*, 54(2), 363-389. doi: 10.1108/MD-01-2015-0015
- Etter, M. (2013). Reasons for low levels of interactivity: (Non-) interactive CSR communication in Twitter. *Public relations review*, 39(5), 606-608. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.06.003
- Fernández Vallejo, A.M. (2018). Comunicar emociones en el discurso metapolítico de twitter: el caso de #MADURO versus @NICOLASMADURO. *Observatorio (OBS*) Journal*, 175-194. Doi:1646-5954/ERC123483/2018
- García-Hernández, M., Martínez-Rodrigo, E., y Victoria-Mas, J. (2017). Responsabilidad Social Corporativa, divulgación científica y pymes biotecnológicas. Una propuesta de punto de partida. *Universia Business Review*, (53), 108-149. Doi: 10.3232/UBR.2017.V14.N1.03
- Fu-ren, L., Hao, D. y Dachi, L. (2016). Automatic Content Analysis of Media Framing by Text Mining Techniques. En *49th International Conference on System Sciences (HICSS)*, Hawaii.
- Hajeer, S.I., Ismail, R.M., Badr, N.L. y Tolba, M.F. (2017). A New Stemming Algorithm for Efficient Information Retrieval Systems and Web Search Engines. En: A Hassanien, MM Mostafa, A Manaf, M Zamani, R Ahmad, J Kacprzyk (eds) *Multimedia Forensics and Security*. *Intelligent Systems Reference Library*, 115. Cham: Springer
- Justicia de la Torre, M.C. (2017). *Nuevas técnicas de minería de textos: Aplicaciones* (Tesis doctoral). E.T.S. de Ingeniería Informática y de Telecomunicación, Universidad de Granada, España.
- Loureiro, S. M., Sardinha, I. M. D., y Reijnders, L. (2012). The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal. *Journal of cleaner production*, 37, 172-178. doi: 10.1016/j.jclepro.2012.07.003
- Maestro, L., Cordón, D., y Abuín, N. (2018). La comunicación publicitaria en entornos digitales: herramientas para garantizar la reputación corporativa. *Revista Prisma Social*, 22, 209-228.
- Mallin, C., Farag, H., y Ow-Yong, K. (2014). Corporate social responsibility and financial performance in Islamic banks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 103, S21-S38. doi: 10.1016/j.jebo.2014.03.001
- Martínez-Rodrigo, E., y Raya-González, P. (2015). La Responsabilidad Social Corporativa de Campofrío a través de su perfil de Twitter. *Revista Prisma Social*, 14, 274-301
- Niño-Benavides, M.P., y Cortés M.I. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social*, 22, 127-158.
- Orozco-Toro, J. A., y Ferré-Pavia, C. (2013). La comunicación estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa. *Razón y palabra*, (83), 706-726
- Orozco-Toro, J. A., y Ferré-Pavia, C. (2017). La percepción de la reputación corporativa de los stakeholders de una empresa de comunicación: cómo afecta a Televisió de Catalunya comunicar una acción de responsabilidad social corporativa. *Palabra Clave*, 20(2), 473-505. doi: 10.5294/pacla.2017.20.2.8
- Pérez-Ruiz, A. y Rodríguez-del Bosque, I. (2011). La imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero en España. *UCJC Business and Society Review (formerly Known As Universia Business Review)*, 1(33), 14-29. Recuperado de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/828>
- Ros-Diego, V. J. y Castelló-Martínez, A. (2012). CSR communication through online social media. *Revista Latina de Comunicación Social*, (67), 47. doi: 10.4185/RLCS-067-947-047-067
- Singh, J., y Gupta, V. (2017). A systematic review of text stemming techniques. *Artificial Intelligence Review*, 48, 2, 157-217.
- Villagra, N., López, B. y Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812. doi: 10.4185/RLCS-2015-1072



**Jacob Guinot Reinders**Universitat Jaume I de
Castellón

guinotj@uji.es

The value of trust in employees: discovering its effects on participation and motivation

**Zina Barghouti**Universitat Jaume I de
Castellón

al341211@uji.es

El valor de confiar en los empleados: descubriendo sus efectos sobre la participación y la motivación

I. INTRODUCTION

Since the mid-1990s, the issue of trust in organizations has received considerable attention in academic literature, as well as the popular press and publications of an informative nature. In this way, research on this subject has advanced considerably in recent decades. This growing interest has been mainly due to the positive effects that trust has shown to generate in employees, work teams and whole organizations. Organizational trust is considered a key element for the effective functioning of companies, as reflected by an increasing number of studies (for example, Gulati and Nickerson, 2008; Guinot et al., 2015).

Trust is defined as the desire to be vulnerable to the other party when that part cannot be controlled or supervised (Mayer et al., 1995). If there is trust, the parties involved will be willing to take more risks. For example, a supervisor can take a risk by delegating certain important tasks to the subordinate. That is, the supervisor's level of trust in the subordinate will determine the amount of risk the supervisor is willing to assume with the subordinate (Mayer et al., 1995). Today, leaders must be able to trust others and take risks, instead of trying to control them with excessive directives or rules that reduce distrust and foster hostility and fear (Mackey and Sidodia, 2016). In addition, if workers perceive that their leaders



EXECUTIVE SUMMARY

New forms of work require approaches and methods for which it is necessary for managers or supervisors to trust their employees. For this reason, this research aims to analyze the consequences of trust in employees on variables such as participation or motivation. To this end, the data from the sixth survey "Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo" was used. The results obtained show mainly that trust in employees improves participation and motivation processes in companies.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las nuevas formas de trabajo requieren de planteamientos y métodos para los cuales es necesario que los directivos o supervisores confíen en sus empleados. Por esta razón, esta investigación pretende analizar las consecuencias de la confianza en los empleados sobre variables como la participación o la motivación. Para ello se ha utilizado los datos de la sexta encuesta "Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo". Los resultados obtenidos muestran principalmente que la confianza en los empleados mejora los procesos de participación y motivación en las empresas.

trust them, they will be more involved, more productive and show higher levels of energy and creativity. Hence the importance of leaders showing confidence in others.

Trust has positioned itself as a key factor in the quality of interpersonal relationships and a source of competitive advantage for organizations (Barney and Hansen, 1994). Trust is also considered as an essential condition in any positive and productive social process (Zaheer et al., 1998). Likewise, it has been shown that trust leads to greater organizational performance as it improves the functioning of teams, the performance of workers and the relationships between the parties (Guinot et al., 2013). In addition,

Organizational trust is considered a key element for the effective functioning of companies...

a high level of trust is essential to have a good working environment, increase levels of organizational commitment or loyalty, enhance productivity rates, as well as reduce staff turnover rates (Caldwell and Clapham, 2003).

Usually, trust has been studied from an intra-organizational approach -that is, among employees of the same organization- to explain a wide range of organizational phenomena such as productivity, the work environment or the functioning of the teams. This has generated a diverse and eclectic body of knowledge about the relationship between intra-organizational trust and various organizational results. In turn, intra-organizational trust has been characterized as a multidimensional variable that can be vertical or lateral (McCauley and Kuhnert, 1992). Lateral trust refers to the trust between employees. On the other hand, vertical trust refers to trust between workers and their subordinates, managers or the organization as a whole.

In this study we will focus on analyzing vertical trust, particularly trust of management towards subordinates. So far, research has focused almost exclusively on analyzing the effects of workers' trust towards other higher levels of the hierarchy. However, the new forms of work, based on human resources models that place the worker as a cornerstone granting them more responsibility, autonomy, participation and proactivity, require that leaders or managers of companies trust in their employees (Brower et al., 2017). It is through these strategies that the new HR models indicate that the commitment, involvement, motivation and performance of workers can be boosted (Chiva, 2014).

Based on the above arguments, this study aims to analyze the consequences of managers' trust in employees on processes as

relevant to the operation and performance of companies as are motivation and participation. Participation in decision-making is conceived as a fundamental pillar to improve job satisfaction, commitment and productivity (Lam et al., 2002; Fulmer and Gelfand 2012). On the other hand, motivation helps companies to be more competitive and be able to cope better with changes, also favoring creativity and innovation (Durant et al., 2006). Likewise, trust in employees promotes motivation, offering a better quality of life, and that could improve your happiness at work (Salas-Vallina et al., 2017). Moreover, keeping motivated workers benefits the image of the company, which can favor the company when it comes to attracting new talents and creative employees. At the same time, some studies suggest that a high level of interpersonal trust can promote the desire to participate in the organization's practices and improve motivation levels (Chiva, 2014).

Accordingly, in this study we aim to provide a better understanding of the phenomenon of trust towards lower hierarchical organizational levels. Despite the large number of studies that have been conducted on organizational trust, there is no empirical evidence that shows how the confidence of leaders in subordinates is related to variables as important as participation and motivation. In addition, this work intends in parallel to discover if participation could also boost motivation levels among employees.

In order to carry out this study, quantitative research has been carried out on the 6th European Working Conditions Survey conducted by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, to which a national sample has been added, allowing a separate analysis for Spain. The 6th European Working Conditions Survey -Spain corresponds to the edition of 2015 from the National Survey of Working Conditions. The results of this survey provide detailed information on a wide variety of issues, including exposure to the psycho-social and physical risks, work organization, work-life balance, and health and well-being. For the analysis of data the platform of IBM SPSS software was used, a program that offers us to perform advanced statistical studies and analyze the relationships proposed in this paper.

KEY WORDS

Trust, Participation, Motivation, Employees, Vertical trust.

PALABRAS CLAVE

Confianza, Participación, Motivación, Empleados, Confianza vertical.

2. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESIS

2.1. The concept of trust

According to the RAE (*Real Academia Española*), trust is defined as the security or firm hope that a individual has on another individual or something. Thus, an individual's trust over another is based on the expectations he has about the intentions or behavior of the other party (Mayer et al., 1995). It is therefore conceived as faith in the intentions or actions of a person or group, with the expectation that there will be ethical, fair behavior that does not pose threats (Rousseau et al., 1998). This positive expectation on which trust is based can be based on affection or cognition (McAllister, 1995). Thus, interpersonal trust comprises two fundamental dimensions such as cognitive and affective trust. Cognitive trust consists in the rational decision to trust based on qualities such as responsibility, reliability and competence shown by the other party (McAllister, 1995). With respect to trust, emotional trust, it is conceived and arises from the creation of emotional bonds between people based on interpersonal care and reciprocal concern (McAllister, 1995). Another definition proposal combines these two dimensions into a single dimension that is known as general trust (Dirks and Ferrin, 2002). General trust encompasses both aspects and characteristics of cognitive trust and affective trust.

Likewise, literature basically distinguishes two types of trust at the organizational level: intra-organizational trust (trust within the organization) and inter-organizational trust (trust between organizations). In turn, intra-organizational trust is a multidimensional variable that can be lateral or vertical (McCauley and Kuhnert, 1992). The lateral trust consists in trust between two parties of the same hierarchical level. On the other hand, vertical trust refers to trust between employees and their subordinates or superiors or the organization as a whole. The distinction between the two perspectives is essential understanding the phenomenon of trust within organizations (Brower et al., 2017). Thus, in this study we will focus on the study of vertical trust within organizations. More particularly, in the confidence of managers towards their subordinates.

The literature indicates that trust is a factor that generates sustainable benefits for the functioning of the organization and its members. Specifically, it is considered a source of sustainable



competitive advantage because it allows to improve individual and collective performance and is a mechanism capable of increasing the company's productivity and minimizing transaction costs (Dyer and Chu, 2003; Mayer and Gavin, 2005). In this way, trust is conceived as an essential foundation of organizational effectiveness and to create a more positive work environment based on safety, integrity and mutual honesty (Guinot et al., 2013).

2.2. Hypothesis

2.2.1. *The effects of trust on participation*

Employee participation is an organizational field that has received increasing research interest in recent years. This can be defined as the degree of employee involvement in the work processes of your department or organization (Lam et al., 2002). Several researchers (for example, Han et al., 2010) have studied the consequences of the participation of both superiors and subordinates in decision making. These studies have confirmed that participation is a key element for increasing productivity, commitment and motivation. In addition, participation allows the satisfaction of the self-realization needs of employees (Billet, 2002). Likewise, the participation of employees in the organization is a phenomenon that favors the creation of a positive work environment, where everyone interacts, suggests ideas and exchanges opinions (Chiva, 2014). On the other hand, higher levels of employee participation improve levels of job performance and reduce levels of staff turnover in companies (Dyer and Chu, 2003). Moreover, participatory decision making has proven to be a variable capable of improving employee happiness (Salas-Vallina et al., 2017).

Therefore, the participation of employees in the organization is postulated as a variable that can benefit the functioning of organizations, hence the growing interest in their study. Even so, employee participation is also a delicate process that requires specific conditions for its correct implementation. In this sense, a climate of trust between workers and managers seems to be key to adequately promoting employee participation within companies (Chiva, 2014). Research suggests that when individuals feel confident, they seem more willing to participate in decision making or organizational changes, taking risks and responsibilities (Guinot et al., 2014). So, when an employee perceives that management



trusts them, he will probably be able to accept risks better, lose fear and thus can more easily assume responsibility. Thus, this research suggests that the confidence of superiors in subordinates is an essential condition to facilitate the processes of participation in companies. Consequently, the following hypothesis is proposed:

Hypothesis 1: Trust in employees is positively related to participation.

2.2.2. Motivate employees through trust

According to Hellriegel (2004), motivation represents the forces that act on or within a person and that make the person behave in a specific and goal-oriented way. It is the impulse that the human being makes to satisfy his needs (Maslow, 1943). In the study of motivation, we can distinguish between different types of motivations based on different objectives or reasons that give rise to an action. The most studied distinction is made between intrinsic motivation, which refers to doing something because intrinsically it is interesting, and extrinsic motivation is to do something because it leads to a certain result (Ryan and Deci, 2000). Intrinsic motivation resides within the individual, and is directed by the needs of exploration, experimentation and curiosity. Intrinsic motivation involves professional and personal development opportunities at work or the possibility of doing meaningful work and taking responsibility. On the other hand, extrinsic motivation is driven from outside, mainly through economic rewards or punishments (Ryan and Deci, 2000). Motivation is key for the development of both the human being and the organization itself since motivated employees can generate a multitude of individual and collective advantages. For example, employee motivation is positively reflected in results such as higher productivity or work commitment. Likewise, motivation at workplace has been shown as a variable capable of promoting good behavior and improving job satisfaction (Durant et al., 2006). At the organizational level, higher levels of motivation among employees are linked to better performance and greater success of the organization, mainly through the promotion of a positive work environment (Barbuto, 2005). Thus, due to the important benefits at the individual and collective level in companies, it is highly interesting to discover workplace conditions which enhances employee motivation.



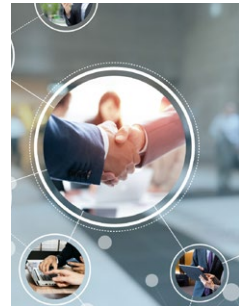
Research maintains that, in most contexts, intrinsic motivation -that is, work motivating by itself- is what works best (Pink, 2012). For this reason, it is necessary that an adequate working climate is generated. In this sense, trust towards subordinates could play a key role. Some authors (for example, Brower et al., 2017) have suggested that if managers or superiors show employees that they trust them, they seem to be more committed to the organization and be more motivated. Moreover, the confidence placed in the workers helps them to feel more valued in the company and motivated to assume responsibilities and take sides in the activities of the organization. Similarly, Herzberg (1968) has already pointed out that one way to motivate members of an organization is to offer them challenging jobs in which they can assume responsibilities. To do this, it is essential first to trust people. Therefore, trust in the skills, abilities, opinions of employees is postulated as an essential ingredient to win over people, so that they perceive that the organization maintains a commitment to them, which results in improving their intrinsic motivation levels. In this way, trust of the superiors in the subordinates can be a key element for the company to implement strategies that lead to an improvement in the motivation of the employees. Therefore, the following hypothesis is suggested:

Hypothesis 2: Trust in employees is positively related to motivation

2.2.3. Motivate employees through participation

One of the fundamental strategies that seems to favor motivation is to try to involve workers in the decision-making process. Thus, turning employees into participants in the processes and decisions of the organization is an initiative that makes them feel more integrated and valued by the company, also implying their self-realization (Chiva, 2014). In fact, participatory work allows workers better access to information and communication and achieve higher levels of involvement, dedication and commitment by them (Chiva, 2014). In this way, promoting participation can generate among employees a sense of recognition, feeling of usefulness, personal fulfillment and respect workers (Mackey and Sisodia, 2016).

According to McGregor Theory Y (1960), a direction away from the traditional vision of direction and control (Theory X) and people-oriented is the most effective way of managing people since it



integrates individual and organizational interests. This management style recognizes that there is a relationship between a meaningful job and happiness. It is considered that people who are capable of self-control and self-direction as a mean of stimulation and motivation, and that the human being is able to accept and seek responsibility (McGregor, 1960). Not surprisingly, it has been proven that certain styles of management or leadership affect the level of employee participation in the organization, which in turn influence the level of employee motivation. For example, leadership styles reluctant to promote participation, such as transactional leadership, lead to lower levels of involvement and motivation among followers (Barbuto, 2005). In contrast, participatory leadership -such as transformational or empowering leadership- are associated with higher levels of motivation (Barbuto, 2005).

Thus, implementing a program based on employee participation in organizational improvements could be a strategy aimed at improving employee motivation. Therefore, we present the following hypothesis:

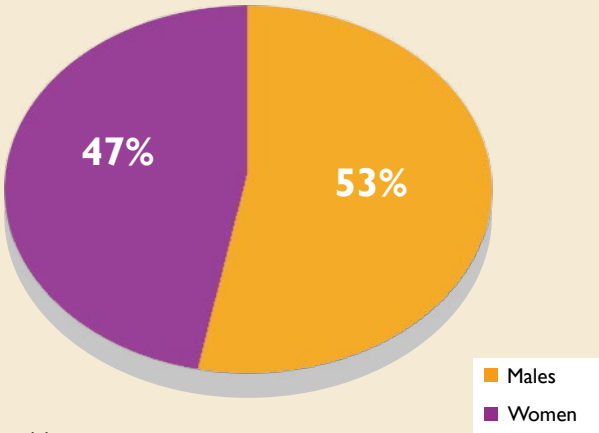
Hypothesis 3: Worker participation is positively related to motivation

3. SAMPLE AND QUESTIONNAIRE OF THE INVESTIGATION

The empirical study is based on the 6th National Survey of Working Conditions from Spain. The sample consists of data from 2015 that have been made to a total of 3,364 workers from all over Spain. For this, the sociodemographic variables such as sex, age, educational level and nationality, and other different aspects of their working life are analyzed, such as: employment status, work schedule, work organization, balance between work and personal life, workplace, exposure to physical and psychosocial risks, learning and training, participation, health and well-being, as well as salary. The working population of the sample highlights male presence with 53% compared to 47% female (see **figure 1**). It should also be noted that most respondents (76%) are in activities belonging to the service sector (see **Chart 2**). **Figure 3** offers more information about the particularities of the sample.

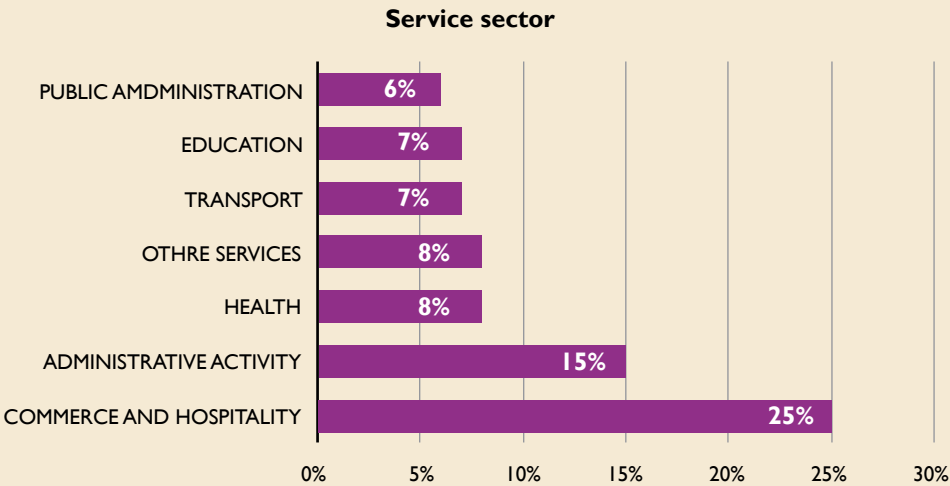


Graph 1. **Distribution of the sample by sex for N = 3,364.**



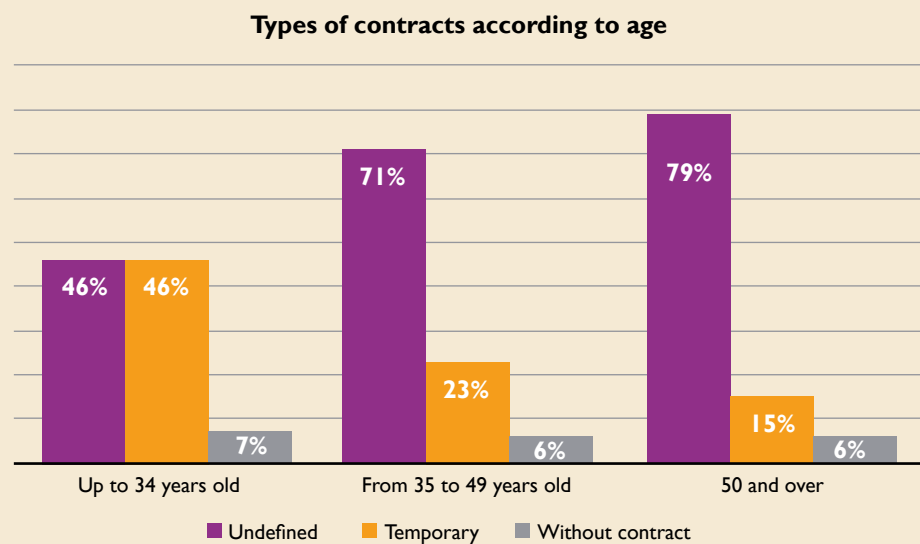
Source: Own elaboration

Graph 2. **Distribution of the sample according to economic activity.**



Source: Own elaboration

Graph 3. Distribution of the sample according to type of contract and age.



Source: Own elaboration

To carry out our research, we have selected three items of the questionnaire that measure each of the variables studied. Each of these items are measured on a Likert scale of 1 to 5 points, which shows the level of agreement and disagreement. The value 1 corresponds to “totally agree” and the value 5 “totally disagree”. To measure the variable confidence in the employees, the following item of the questionnaire has been used: “Management trusts that the employees perform their work well”. The motivation variable has been measured through the item: “the organization in which I work motivates me to do my best at work”. Finally, the item has been used to measure participation: “participate in the improvement of the work organization or the work processes of your department or organization”.

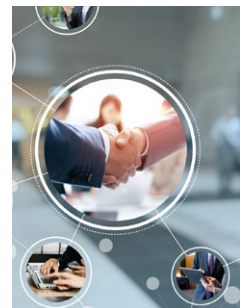
4. METHODOLOGY AND ANALYSIS OF RESULTS

The test procedures performed for this research were based on the IBM SPSS 23 software platform. This statistical support system offers several advanced quantitative analysis alternatives and helps

us diagnose the existence of significant relationships between the variables proposed in this work. Particularly, a regression analysis has been used to study the hypotheses raised in the study. Regressions provide us with information or data necessary to observe and justify the existence of significant relationships between the variables studied. Likewise, we will study the existence of significant relationships through the data provided by the platform such as “p-value”, “t-student”, “significance”, “Pearson's correlation factor” and through the H0 rejection approach (null hypothesis).

Table 1 shows the results obtained from the relationships carried out, where the correlation and significance between the variables studied are observed. First, the results validate the existence of a significant and positive significant relationship between trust and participation ($H1: t = 13.918 > 1.98$; $\beta_1 = 0.255$; $p = 0.000 < 0.01$). Moreover, the p-value shows us that the null hypothesis is rejected ($H0$: trust is not positively related to participation) versus the alternative hypothesis ($H1$: trust is positively related to participation). Therefore, the results confirm that managers' trust in subordinates increases employee participation. Secondly, the results indicate that there is a positive and significant relationship between trust in employees and motivation ($H2: t = 27.038 > 1.98$; $\beta_2 = 0.457$; $p = 0.000 < 0.01$). In addition, the p-value is less than 0.01, which indicates that the null hypothesis ($H0$: trust is not positively related to motivation) is rejected against the alternative hypothesis ($H1$: trust is positively related to motivation). Thus, the confidence of managers in employees increases the motivation of employees. Finally, the results confirm the existence of a positive and significant relationship between participation and motivation ($H3: t = 17.485 > 1.98$; $\beta_3 = 0.289$; $p = 0.000 < 0.01$). Likewise, the p-value shows that the null hypothesis is rejected ($H0$: participation is positively related to motivation) compared to the alternative hypothesis ($H0$: participation is positively related to participation). Thus, the results confirm that employees' participation improves their motivation levels.

Table 2 also shows the results of the three hypotheses, but in this case, significant evidence is shown using the quadratic means (Anova). In this sense, the closer the values of the factorial quadratic mean and the residual quadratic mean are, the greater the probability of accepting the null hypothesis ($H0$). The results show us that there are large differences between the factorial quadratic mean and the residual quadratic mean, that is, they do



not approximate. Therefore, the null hypothesis is not accepted (rejected), and there is significant evidence that trust in employees is positively related to both participation and motivation, it is also confirmed that participation is positively related to motivation.

Table 1. Results of the hypotheses (t-student, correlation factor and p-value).

	T-STUDENT (T)	P-VALOR /SIG	PEARSON CORRELATION FACTOR (β)
H1:Trust-Participation	13.918	0.000	0.255
H2:Trust-Motivation	27.038	0.000	0.457
H3: Participation-Motivation	17.485	0.000	0.289

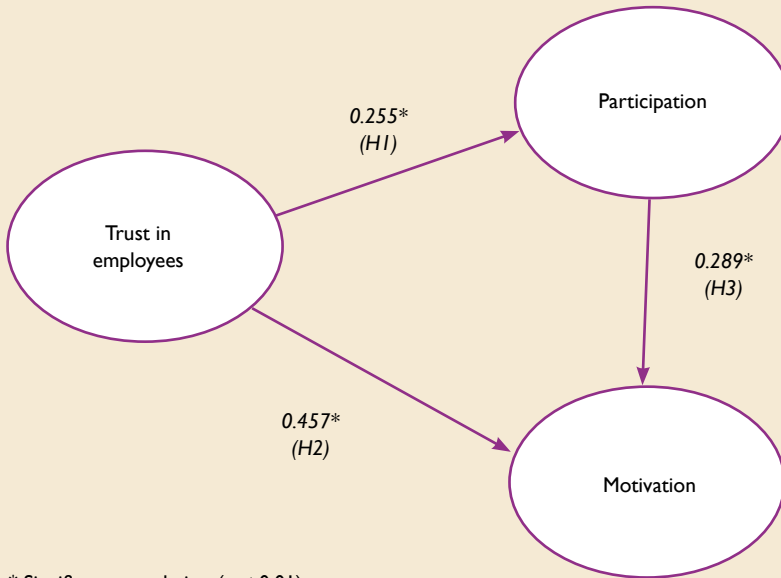
Table 2. ANOVA Results.

	FACTORIAL QUADRATIC SUM	RESIDUAL QUADRATIC SUM	TOTAL SUMS	F
H1:Trust-Participation	539.456	7,725.901	8,265.358	193.710
H2:Trust-Motivation	1,342.159	5,093.290	6,435.449	731.054
H3: Participation-Motivation	973.615	10,706.847	11,680.462	305.720

Figure 1 shows a summary of the results of the study. The model reflects the empirical evidence found regarding the effect of trust in subordinates on their participation and motivation, and participation on motivation.

5. CONCLUSIONS

Current business environments -increasingly changing and unpredictable- require fast and adaptive responses to maintain the survival and competitiveness of companies. This has resulted in forms of work in which a greater involvement of the worker is increasingly necessary trough the participation of the worker in decision-making. On the other hand, the appearance of numerous evidences confirming that a healthy work environment, in which the worker feels participant in the decisions of the company and supported by it, improves the individual performance and thus

Figure 1. **Summary of Study Results.**

* Significant correlation ($p < 0.01$)

Note:

(H1) = Trust in employees is positively related to participation.

(H2) = Trust in employees is positively related to motivation.

(H3) = Participation is positively related to motivation.

organizational performance. Likewise, it is increasingly demanded by organizations that the worker takes initiative and knows how to manage himself/herself in his/her job position. In this line, HR management models have recently emerged focusing on trust, participation, self-managed work teams, horizontal structures with few hierarchical levels and participatory leadership styles (Martínez and Bañón, 2015; Hu and Jiang, 2018; Laloux, 2014). Hence, to address the new changes in the environment, a paradigm shift on management has emerged that advocates the elimination or reduction of hierarchy and specialization, replacing bureaucracy with adhocracy and authority with autonomy (Chiva, 2014; Laloux, 2014). In this sense, the development of these new models and forms of relationships within companies require a high level of interpersonal trust, in which it is essential that managers trust employees (Brower et al., 2017).

This study has tried to examine some of the consequences of trust in employees. The results of our study confirm that trust towards employees is a driving condition of the processes to favor participation and since it gives rise to certain actions and behaviors where risks are accepted and responsibility is delegated (Guinot

et al., 2013). On the other hand, trust in employees encourages employee motivation. Thus, by trusting them, management is more likely to take steps to invest in their human capital, including strategies to improve their motivation. Therefore, the results show that the confidence of managers in subordinates is positively related to both participation and motivation. So that, since trust allows the creation of positive expectations of managers in employees, it is easier for those responsible for the organization to promote strategies to encourage the participation and motivation of their employees. Likewise, this study corroborates that the greater the participation of the employee, the motivation levels increase. Therefore, it is essential that management involve members of the organization in decision making, changes and projects to motivate employees.

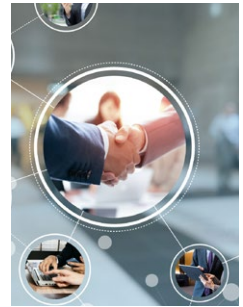
It should be noted that the leadership style that is followed in the organization seems to play a fundamental role in building trust in the organization (Conchie, 2013). For example, it has been suggested that both an altruistic leader and an inclusive leader tend to expand trust (Guinot et al., 2015; Choi et al., 2017). On the one hand, an altruistic leader is one who puts people first and understands that his success as a leader is linked to the success of the people who he/she manages (Mallén et al., 2015). It is considered a leader who trusts in the followers and in turn the followers trust in the leader and thus they achieve success together. As Grant and Sumanth (2009) state, employees who perceive a certain degree of trust and safety from their leader are more loyal to them and direct their motivation towards improving their performance. On the other hand, an inclusive leader is one who shows openness, accessibility and availability to discuss ideas with employees (Choi et al., 2017). This leadership style seeks to build trust among employees and strengthen quality relationships between them. To do this, these leaders tend to listen, discuss constructively, pay attention to the improvements proposed by employees and increase their participation in order to achieve the objectives set (Choi et al., 2017). They are therefore able to demonstrate confidence and create motivated and responsible professionals by giving them the ability to respond with their own autonomy in their work. In line with this, this study demonstrates that a leadership style that relies on subordinates favors the participation of all members in improving the organization and will make the company have more motivated workers.

Unfortunately, today we live in a crisis of trust. There is a lot of distrust regarding companies and their leaders and employees (Mackey and Sisodia, 2016). To reverse this situation and try to build



trust, companies must follow a higher purpose that unites workers and leaders in a lasting common project that seeks to provide value for all parties involved. In addition, the recruitment and selection processes are required to be oriented towards the search for candidates capable of trusting and transmitting confidence through any level of the hierarchy. Likewise, performance and compensation management practices could also favor those employees or leaders with whom more trust bonds are generated. Other HR strategies, such as through outdoor training, could also be designed so that employees and managers know each other better and trust can spread between them.

The management of trust in companies is not a simple matter. It is expensive and difficult to build trust, and instead, destroying it is very easy and fast. However, because trust is an essential component for the proper functioning of companies, these must place special emphasis on creating a culture of trust across all hierarchical levels and in all directions. Companies and leaders who sincerely care for the well-being of all parties involved can create a climate and a culture of trust. These companies cultivate leaders capable of trust in employees, without the need to apply continuous controls and punishments and lead through fear. Through this culture of: "*We trust you*" is how they get the most out of each of their employees, be attractive companies to work and overcome difficulties (Mackey and Sisodia, 2016). Efficient trust management goes through creating an organizational culture that puts the value of trust in the center. A culture based on care and mutual attention in which we can more easily trust others and be trustworthy.



REFERENCES

- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage". *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
<http://paper.shiftit.ir/sites/default/files/article/50D-JB%20Barney%2C%20MH%20Hansen-1994.pdf>
- Barbuto Jr, J. E. (2005). "Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=aglecfacpub>
- Brower, H. H., Lester, S. W., & Korsgaard, M. A. (2017). "Want your employees to trust you? Show you trust them". *Harvard Business Review*, 11.
<http://www.gmptrainingsystems.com/images/Want%20Your%20Employees%20to%20Trust%20You.pdf>
- Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic*



studies, 70(3), 489-520.

Caldwell, C., & Clapham, S. E. (2003). "Organizational trustworthiness: An international perspective". *Journal of business ethics*, 47(4), 349-364.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1027370104302.pdf>

Conchie, S. M. (2013). "Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety". *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 198.

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.

Chiva, R. (2014). "The common welfare human resource management system: A new proposal based on high consciousness". *Personnel Review*, 43(6), 937-956.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/PR-01-2014-0026>

Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarberg, L. (2006). "Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited". *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
<https://pdfs.semanticscholar.org/47b3/1b0f3e20c36939e3c55f89464c5b73b5e476.pdf>

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/&httpsredir=1&article=1674&context=ikcsb_research

Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea". *Organization science*, 14(1), 57-68.
<https://pdfs.semanticscholar.org/62cd/cc84a59d22af3f045679e9a79cef43fc28d1.pdf>

Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). "At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels". *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206312439327?casa_token=66pnqWT_EJsAAAAA:3ByMm4ncxUeOd231duNAhQQ3NMTURNTJdA46br-wjaAuwTKTts82uey1NShUwLD09DWCh4ILi50

Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). "Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance". *Organization Science*, 19(5), 688-708.
<http://www.webssa.net/files/gulati-nickerson08.pdf>

Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2013). "Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link?". *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582.
https://www.researchgate.net/profile/Jacob_Guinot/publication/271652751_Organizational_trust_and_performance_Is_organizational_learning_capability_a_missing_link/links/54f96f9f0cf28d6deca47a44.pdf

Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). "Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study". *Personnel Review*, 43(1), 96-115.
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/125024/ID61882.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2015). "Altruism and organizational learning capability: A study on firms most highly valued by their workers in Spain". *UCJC BUSINESS AND SOCIETY REVIEW*, (45), 92-109.
<https://core.ac.uk/download/pdf/61472068.pdf>

Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927.

Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). "Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations". *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
<https://pdfs.semanticscholar.org/ae52/d93c7b4e23a18b0e5743c106b5323c480d8e.pdf>

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. International Thomson Editores.

Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees".
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33572556/herzbergmotivation.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWQWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551019280&Signature=8Rbw1xK3JeKOZz10GmuWSAnXjM4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_01JAN68.pdf

Hu, X., & Jiang, Z. (2018). Employee-oriented HRM and voice behavior: a moderated mediation model of moral identity and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 746-771

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by*

the next stage in human consciousness. Nelson Parker.

Lam, S. S., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. (2002). "Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy". *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.

Mackey, J., & Sisodia, R. (2016). "Capitalismo consciente". Empresa Activa. Ediciones Urano.

Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). "Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability". *International Journal of manpower*, 36(3), 271-295.

Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological review*, 50(4), 370.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

http://makinggood.ac.nz/media/1270/mayeretal_1995_organizationaltrust.pdf

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). "Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?". *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.

https://www.researchgate.net/profile/Mark_Gavin2/publication/276053784_Trust_in_Management_and_Performance_Who_Minds_the_Shop_While_the_Employees_Watch_the_Boss/links/574d940808ae82d2c6bddf31.pdf

McAllister, D. J. (1995). "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Mcallister3/publication/234021737_Affect-and_Cognition-Based_Trust_Formations_for_Interpersonal_Cooperation_in_Organizations/links/0f317539a98d6e36d3000000/Affect-and-Cognition-Based-Trust-Formations-for-Interpersonal-Cooperation-in-Organizations.pdf

McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management". *Public Administration Quarterly*, 265-284.

McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). "Trust as an organizing principle". *Organization science*, 14(1), 91-103.

<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.14.1.91.12814>

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, No. 166-171). McGraw-Hill: New York.

Nicolás-Martínez, C., & Rubio-Bañón, A. (2015). "Gestión de recursos humanos en la empresa social". *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (47).

<https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1508>

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". *Academy of management review*, 23(3), 393-404.

<http://credit.ihmc.ens.fr/documents/trust%20management.pdf>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

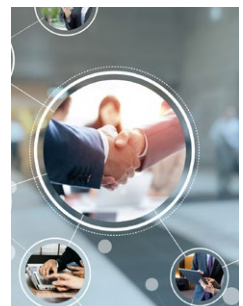
Salas-Vallina, A., & Fernandez, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance". *Organization science*, 9(2), 141-159

https://www.researchgate.net/profile/Vincenzo_Perrone3/publication/262252609_Does_Trust_Matter_Exploring_the_Effects_of_Inter-Organizational_and_Inter-Personal_Trust_on_Performance/links/00b4952710fd9b81a3000000/Does-Trust-Matter-Exploring-the-Effects-of-Inter-Organizational-and-Inter-Personal-Trust-on-Performance.pdf

Zak, P. J. (2017). "The neuroscience of trust". *Harvard Business Review*, 95(1), 84-90.

<https://leffiveexecutive.com/wp-content/uploads/2017/03/hbr-neuroscience-of-trust.pdf>





Jacob Guinot Reinders
Universitat Jaume I de
Castellón
✉
guinotj@uji.es



Zina Barghouti
Universitat Jaume I de
Castellón
✉
al341211@uji.es

El valor de confiar en los empleados: descubriendo sus efectos sobre la participación y la motivación

The value of trust in employees: discovering its
effects on participation and motivation

I. INTRODUCCIÓN

Desde mediados de los años noventa, el tema de la confianza en las organizaciones ha recibido una atención considerable en la literatura académica, así como sobre la prensa popular y las publicaciones de carácter divulgativo. De este modo, la investigación sobre esta temática ha avanzado considerablemente en las últimas décadas. Este creciente interés se ha debido fundamentalmente a los efectos positivos que la confianza ha demostrado generar en los empleados, equipos de trabajo y organizaciones en su conjunto. Se considera que la confianza organizacional es un elemento clave para el funcionamiento efectivo de las empresas, tal y como refleja un número cada vez mayor de estudios (por ejemplo, Gulati y Nickerson, 2008; Guinot et al., 2015).

La confianza se define como el deseo de ser vulnerable a la otra parte cuando esa parte no puede ser controlada o supervisada (Mayer et al., 1995). Si hay confianza las partes implicadas estarán dispuestas a asumir más riesgos. Por ejemplo, un supervisor puede tomar un riesgo delegando ciertas tareas importantes en el subordinado. Es decir, el nivel de confianza del superior con el subordinado determinará la cantidad de riesgo que está dispuesto a asumir el supervisor (Mayer et al., 1995). Hoy en día, los líderes



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las nuevas formas de trabajo requieren de planteamientos y métodos para los cuales es necesario que los directivos o supervisores confíen en sus empleados. Por esta razón, esta investigación pretende analizar las consecuencias de la confianza en los empleados sobre variables como la participación o la motivación. Para ello se ha utilizado los datos de la sexta encuesta "Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo". Los resultados obtenidos muestran principalmente que la confianza en los empleados mejora los procesos de participación y motivación en las empresas.

EXECUTIVE SUMMARY

New forms of work require approaches and methods for which it is necessary for managers or supervisors to trust their employees. For this reason, this research aims to analyze the consequences of trust in employees on variables such as participation or motivation. To this end, the data from the sixth survey "Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo" was used. The results obtained show mainly that trust in employees improves participation and motivation processes in companies.

deben ser capaces de confiar en los demás y asumir riesgos, en lugar de tratar de controlarlos con directivas o reglas excesivas que merman la desconfianza y fomentan la hostilidad y el miedo (Mackey y Sidodia, 2016). Además, si los trabajadores perciben que sus líderes confían en ellos, estarán más implicados, serán más productivos y mostraran mayores niveles de energía y creatividad. De ahí la importancia de que los líderes muestren confianza en los demás.

La confianza se ha posicionado como un factor clave en la calidad de las relaciones interpersonales y una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Barney y Hansen, 1994).

***Se considera
que la confianza
organizacional es un
elemento clave para
el funcionamiento
efectivo de las
empresas...***

Se considera también como una condición esencial en cualquier proceso social positivo y productivo (Zaheer et al., 1998). Asimismo, se ha demostrado que la confianza conduce a un mayor desempeño organizacional ya que mejora el funcionamiento de equipos, el rendimiento de trabajadores y las relaciones entre las partes (Guinot et al., 2013). Además, un nivel elevado de confianza es primordial para contar con buen ambiente laboral, incrementar los niveles de compromiso organizacional o lealtad, aumentar los índices de productividad, así como reducir las tasas de rotación de personal (Caldwell y Clapham, 2003).

Habitualmente la confianza se ha estudiado desde un enfoque intra-organizacional -es decir, entre los empleados de una misma organización- para explicar así una amplia gama de cuestiones de fenómenos organizativos como la productividad, el clima laboral o el funcionamiento de los equipos. Esto ha generado un cuerpo diverso y ecléctico de conocimiento sobre la relación entre la confianza intra-organizacional y diversos resultados de la organización. A su vez, la confianza intra-organizacional se ha caracterizado como una variable multidimensional que puede ser vertical o lateral (McCauley y Kuhnert, 1992). La confianza lateral se refiere a la confianza existente entre los empleados. Por su parte, la confianza vertical se refiere a la confianza entre los trabajadores y sus subordinados, directivos, o la organización en su conjunto.

En este estudio nos centraremos en analizar la confianza vertical, particularmente en la confianza de la dirección hacia los subordinados. Hasta el momento, las investigaciones se han centrado prácticamente de forma exclusiva en analizar los efectos de la confianza de los trabajadores hacia otros niveles superiores de

la jerarquía. Sin embargo, las nuevas formas de trabajo, basadas en modelos de recursos humanos que sitúan al trabajador como piedra angular otorgándole más responsabilidad, autonomía, participación y proactividad, requieren que los líderes o responsables de las empresas confíen en sus trabajadores (Brower et al., 2017). Es a través de estas estrategias como los nuevos modelos de RRHH indican que se puede impulsar el compromiso, la implicación, la motivación y el rendimiento de los trabajadores (Chiva, 2014).

Partiendo de estas premisas, este estudio pretende analizar las consecuencias de la confianza de los directivos en los empleados sobre procesos tan relevantes para el funcionamiento y rendimiento de las empresas como son la motivación y participación. En particular, la participación en la toma de decisiones se concibe como un pilar fundamental para mejorar la satisfacción laboral, el compromiso y la productividad (Lam et al., 2002; Fulmer y Gelfand 2012). Por su parte, la motivación ayuda a las empresas a ser más competitivas y poder afrontar mejor los cambios, favoreciendo también la creatividad y la innovación (Durant et al., 2006). Asimismo, confiar en los empleados promueve la motivación, ofreciendo a su vez una mejor calidad de vida, y eso podría mejorar su felicidad en el trabajo (Salas-Vallina et al., 2017). Es más, mantener a los trabajadores motivados beneficia a la imagen de la empresa, lo cual puede favorecer a la empresa a la hora de atraer nuevos talentos y empleados creativos. Al mismo tiempo, algunos estudios sugieren que un alto nivel de confianza interpersonal es capaz de promover el deseo de participar en las prácticas de la organización y mejorar los niveles de motivación (Chiva, 2014).

De acuerdo con lo anterior, en este estudio pretendemos ofrecer una mejor comprensión del fenómeno de la confianza hacia niveles inferiores dentro de las empresas. A pesar de la gran cantidad de estudios que se han realizado en las últimas décadas sobre la confianza, no existen evidencias empíricas que muestran cómo la confianza de los líderes en los subordinados se relaciona con variables de tan importante tales como los procesos de participación y motivación en las empresas. Además, en este trabajo se pretende paralelamente descubrir si la participación podría también impulsar los niveles de motivación en las empresas.

Para llevar a cabo este estudio se ha realizado una investigación cuantitativa sobre la "6ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo" (European Working Conditions Survey) promovida por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de

PALABRAS CLAVE

Confianza,
Participación,
Motivación,
Empleados, Confianza
vertical.

KEY WORDS

Trust, Participation,
Motivation,
Employees, Vertical
trust.

Trabajo, a la que se ha añadido una muestra nacional que permite su análisis separadamente para España. La 6ª European Working Conditions Survey -España corresponde a la edición de 2015 de la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. Sus resultados proporcionan información detallada sobre una amplia variedad de cuestiones, incluida la exposición a los riesgos psicosociales y físicos, la organización del trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, y la salud y el bienestar. Para el análisis de datos, se ha utilizado la plataforma de software de IBM SPSS, un programa que nos ofrece realizar estudios estadísticos avanzados y analizar las relaciones propuestas en este trabajo.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

2.1. El concepto de confianza

Según la RAE, la confianza se define como la seguridad o esperanza firme que tiene una persona de otro individuo o de algo. Así, la confianza de una persona sobre otra está basada en las expectativas que tiene sobre las intenciones o el comportamiento de la otra parte (Mayer et al., 1995). Se concibe por tanto como la fe en las intenciones o acciones de una persona o grupo, con la expectativa de que se producirá un comportamiento ético, justo y que no comporte amenazas (Rousseau et al., 1998). Esta expectativa positiva en la que se basa la confianza puede sustentarse en el afecto o en la cognición (McAllister, 1995). Así, la confianza interpersonal comprende dos dimensiones fundamentales como son la confianza cognitiva y la confianza afectiva. La confianza cognitiva consiste en la decisión racional de confiar basándose en cualidades como la responsabilidad, la fiabilidad y la competencia que muestra la otra parte (McAllister, 1995). Respecto a la confianza confianza afectiva, ésta se concibe y surge a partir de la creación de vínculos emocionales entre las personas basados en el cuidado interpersonal y la preocupación recíproca (McAllister, 1995). Otra propuesta de definición combina estas dos dimensiones dentro una sola dimensión que se conoce como confianza general (Dirks y Ferrin, 2002). La confianza general engloba tanto los aspectos y características de la confianza cognitiva como la confianza afectiva.

Asimismo, la literatura distingue básicamente dos tipologías de confianza a nivel organizacional: la confianza intra-organizacional (con-



fianza dentro de la organización) y la confianza inter-organizacional (confianza entre organizaciones). A su vez, la confianza intra-organizacional es una variable multidimensional que puede ser lateral o vertical (McCauley y Kuhnert, 1992). La confianza lateral consiste en aquella confianza que se transmite entre los compañeros de un mismo nivel jerárquico. Por otra parte, la confianza vertical comprende la confianza existente entre los empleados y sus subordinados o superiores o la organización en su conjunto. La distinción entre las dos perspectivas es vital para comprender el fenómeno de la confianza dentro de las empresas (Brower et al., 2017). En este estudio nos centraremos en el estudio de la confianza vertical dentro de las organizaciones. Más particularmente, en la confianza de los directivos hacia sus subordinados.

La literatura sugiere que la confianza es un factor que genera beneficios sostenibles para el funcionamiento de la organización y sus miembros. Concretamente, se considera una fuente de ventaja competitiva sostenible ya que permite mejorar el rendimiento individual y colectivo y es un mecanismo capaz de incrementar la productividad de la empresa y minimizar los costes de transacción (Dyer y Chu, 2003; Mayer y Gavin, 2005). De este modo, la confianza se concibe como un fundamento esencial de la eficacia organizacional y también de la creación de un entorno de trabajo más positivo basado en la seguridad, la integridad y la honestidad mutua (Guinot et al., 2013).



2.2. Hipótesis

2.2.1. Los efectos de la confianza sobre la participación

La participación de los trabajadores en la organización y dirección del trabajo ha sido un foco de investigación académica que ha recibido en los últimos años una creciente atención. Ésta puede definirse como el grado de involucración de los empleados en los procesos de trabajo de su departamento u organización (Lam et al., 2002). Diversos investigadores (por ejemplo, Han et al., 2010) han estudiado las consecuencias de la participación tanto de los superiores como los subordinados en la toma de decisiones. Estos estudios han confirmado que la participación es un elemento clave para el incremento de la productividad, compromiso y motivación. Además, la participación permite la satisfacción de las necesidades de autorrealización de los empleados (Billet, 2002). Asimismo, la parti-

cipación de los empleados en la organización es un fenómeno que favorece la creación de un clima laboral positivo, donde todos interactúan, sugieren ideas e intercambian opiniones (Chiva, 2014). Por otro lado, unos niveles mayores de participación de los empleados mejoran los niveles de desempeño laboral y reduce los niveles de rotación de personal en las empresas (Dyer y Chu, 2003). Es más, la toma de decisiones participativa ha mostrado ser una variable capaz de mejorar la felicidad de los empleados (Salas-Vallina et al., 2017).

Por tanto, la participación de los empleados en la organización se postula como una variable que puede beneficiar el funcionamiento de las organizaciones, de ahí el creciente interés en su estudio. Aun así, también es un proceso delicado que requiere de unas condiciones concretas para su correcta implantación. En este sentido, un clima de confianza entre trabajadores y directivos parece ser clave para promover adecuadamente la participación dentro de las empresas (Chiva, 2014). Las investigaciones sugieren que cuando los individuos sienten confianza, parecen estar más dispuestos a participar en la toma de decisiones o los cambios organizacionales, asumiendo riesgos y responsabilidades (Guinot et al., 2014). De modo que cuando un empleado percibe que la dirección confía en ellos, probablemente sea capaz de aceptar mejor los riesgos, perder el miedo y, por tanto, podría asumir más fácilmente la asunción de responsabilidades. Así pues, en esta investigación se sugiere que la confianza de los superiores en los subordinados es una condición esencial para facilitar los procesos de participación en las empresas. Consecuentemente, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La confianza en los empleados está positivamente relacionada con la participación.

2.2.2. Motivar a los empleados a través de la confianza

Según Hellriegel (2004), la motivación representa las fuerzas que actúan sobre o dentro de una persona y que hacen que la persona se comporte de una manera específica y orientada hacia el objetivo. Es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades (Maslow, 1943). Cuando se estudia el factor motivación se distinguen entre diferentes tipos de motivaciones basados en diferentes objetivos o razones que dan lugar a una acción. La distinción más estudiada se realiza entre la motivación intrínseca, que se refiere a hacer algo porque intrínsecamente resulta interesante,



y la motivación extrínseca, consiste en hacer algo porque conduce a un resultado determinado (Ryan y Deci, 2000). La motivación intrínseca reside dentro del individuo, y está dirigida por las necesidades de exploración, experimentación y curiosidad. Aquí se pueden incluir las oportunidades de desarrollo profesional y personal en el trabajo o la posibilidad de realizar un trabajo significativo y asumir responsabilidades. En cambio, la motivación extrínseca está impulsada desde el exterior mediante premios, recompensas o posibles castigos (Ryan y Deci, 2000).

La motivación es vital para el desarrollo tanto del ser humano como de la propia organización ya que contar con empleados motivados puede generar multitud de ventajas individuales y colectivas. Por ejemplo, contar con empleados motivados se refleja positivamente en resultados como la productividad o el compromiso laboral. Asimismo, la motivación en los lugares de trabajo se ha mostrado como una variable capaz de promover buenos comportamientos y mejorar la satisfacción laboral (Durant et al., 2006). A nivel organizacional, unos niveles mayores de motivación entre los empleados se vinculan con un mejor rendimiento y mayor éxito de la organización, fundamentalmente a través del favorecimiento de un clima laboral positivo (Barbuto, 2005). Así pues, debido a los importantes beneficios a nivel individual y colectivo en las empresas, resulta altamente interesante descubrir condiciones favorecedoras de la motivación en las empresas.

Las investigaciones sostienen que, en la mayoría de los contextos, lo que mejor funciona son las motivaciones intrínsecas, es decir, que el trabajo motive por sí mismo (Pink, 2012). Para ello, es necesario que se genere un clima de trabajo adecuado. En este sentido, la confianza hacia los subordinados podría jugar un papel clave. Algunos autores (por ejemplo, Brower et al., 2017) han sugerido que, si los directivos o superiores demuestran a los empleados que confían en ellos, éstos parecen comprometerse más con la organización y mostrarse más motivados. Es más, la confianza depositada en los trabajadores ayuda a que estos se sientan más valorados en la empresa y motivados a asumir responsabilidades y tomar partido en las actividades de la organización. En una línea de argumentación paralela, Herzberg (1968) ya señaló que una forma de motivar a los miembros de una organización es ofrecerles trabajos desafiantes en el que puedan asumir responsabilidades. Para ello, resulta esencial primero confiar en las personas. Por tanto, confiar en las



capacidades, habilidades, opiniones de los empleados se postula como un ingrediente esencial para ganarse a las personas y que éstas perciban que la organización mantiene un compromiso con ellas, que redunde en mejorar sus niveles de motivación intrínseca. De este modo, la confianza de los superiores en los subordinados podría resultar un elemento clave para que la empresa implante estrategias que desemboquen en una mejora de la motivación de los empleados. Por lo tanto, se sugiere la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La confianza en los empleados está positivamente relacionada con la motivación

2.2.3. Motivar a los empleados a través de la participación

Una de las estrategias fundamentales que parece favorecer la motivación es tratar de involucrar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones. Así, convertir a los empleados en partícipes de los procesos y decisiones de la organización es una iniciativa que hace que estos se sientan más integrados y valorados por parte de la empresa, implicando además su autorrealización (Chiva, 2014). De hecho, un trabajo participativo permite a los trabajadores un mejor acceso a la información y comunicación y lograr unos mayores niveles de implicación, dedicación y compromiso por parte de estos (Chiva, 2014). De este modo, promover la participación puede generar una sensación de reconocimiento, sentimiento de utilidad, realización personal y respeto en los trabajadores (Mackey y Siso-dia, 2016).

De acuerdo con la Teoría Y de McGregor (1960), una dirección alejada de la visión tradicional de dirección y control (Teoría X) y orientada a las personas, es la forma más efectiva de gestionar a las personas ya que integra los intereses individuales con los organizacionales. Este estilo de dirección reconoce que existe una relación entre un trabajo con sentido y felicidad. Se considera que las personas son capaces de autocontrolarse y autodirigirse como un medio de estímulo y motivación, y que el ser humano es capaz de aceptar y buscar responsabilidad (McGregor, 1960). No en vano, se ha comprobado que determinados estilos de dirección o liderazgo condicionan el nivel de participación de los empleados en la organización, influyendo a su vez sobre los niveles de motivación en éstos. Por ejemplo, estilos de liderazgo más reticentes a promover la participación, como el liderazgo transaccional, conducen a unos menores niveles de implicación y motivación entre los seguidores



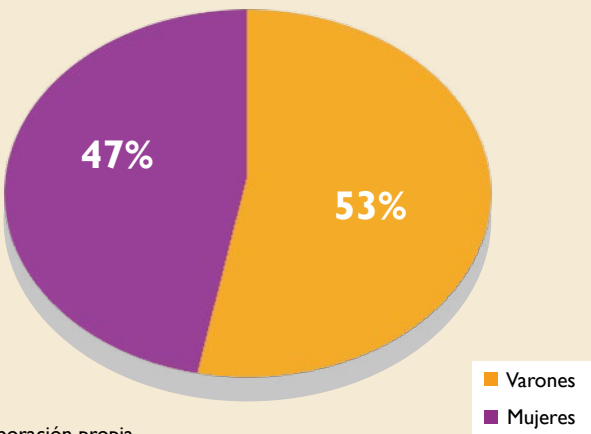
(Barbuto, 2005). En cambio, otros tipos de liderazgo más participativos -como el liderazgo transformacional o el empoderador- se asocian con unos niveles más elevados de motivación (Barbuto, 2005). Así pues, implantar un programa basado en la participación de los empleados en las mejoras de la organización podría ser una estrategia dirigida a mejorar la motivación de los empleados. Por consiguiente, presentamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: La participación de los trabajadores está positivamente relacionada con la motivación

3. MUESTRA Y CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio empírico se basa en la 6ª Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo de España. La muestra consta de datos del año 2015 que se han realizado a un total de 3.364 trabajadores de toda España. Para ello, se analizan por una parte las variables socio-demográficas como el sexo, edad, nivel educativo y nacionalidad, y sobre diferentes aspectos de su vida laboral, como son: la situación de empleo, el horario de trabajo, la organización del trabajo, el equilibrio entre vida laboral y vida personal, el lugar de trabajo, la exposición a riesgos físicos y psicosociales, el aprendizaje y la formación, la participación, la salud y el bienestar, así como el salario. La población laboral de la muestra resalta más la presencia masculina con un 53% frente a un 47% femenina (ver **gráfico 1**). También

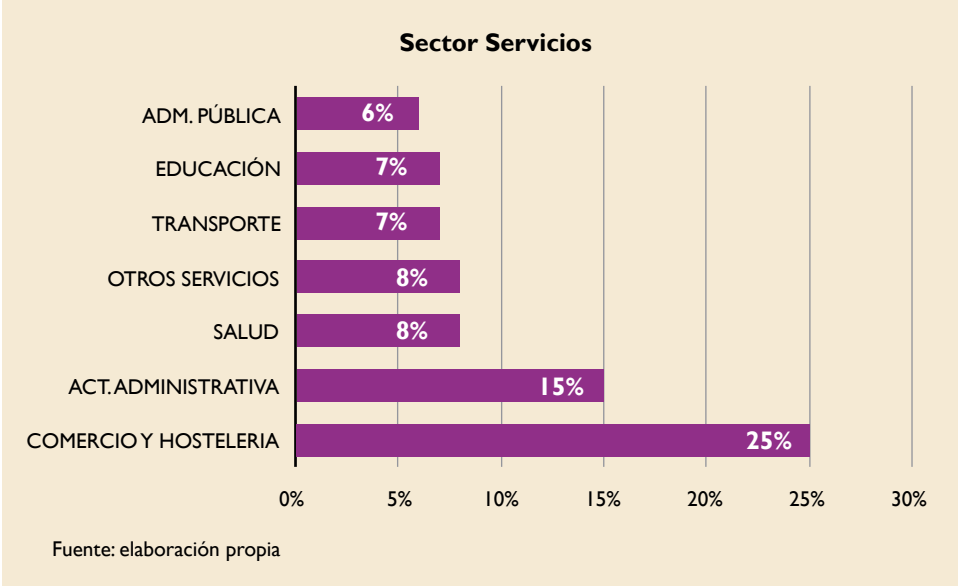
Gráfico 1. Distribución de la muestra por sexo para N= 3.364.



Fuente: elaboración propia

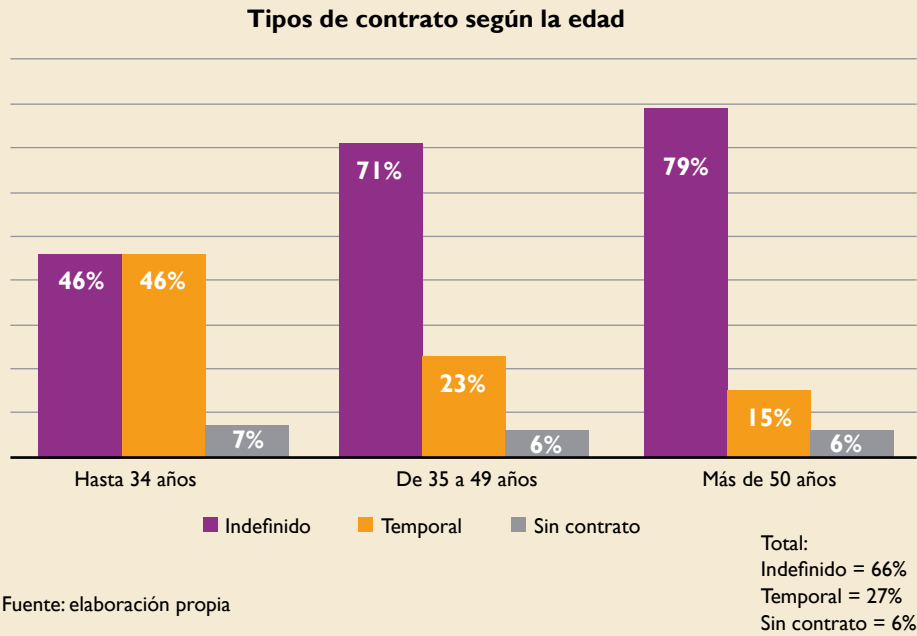
cabe destacar que la gran mayoría de los encuestados (76%) se encuentran en actividades pertenecientes al sector de servicios (ver **Gráfico 2**). El **gráfico 3** ofrece más información sobre las particularidades de la muestra.

Gráfico 2. Distribución de la muestra según la actividad económica.



Para llevar a cabo nuestra investigación, hemos seleccionado tres ítems del cuestionario que miden cada una de las variables estudiadas. Cada uno de estos ítems son medidos en una escala Likert de 1 a 5 puntos, que muestra el nivel de acuerdo y desacuerdo. El valor 1 corresponde a “totalmente de acuerdo” y el valor 5 “totalmente en desacuerdo”. Para medir la variable confianza en los empleados se ha empleado el siguiente ítem del cuestionario: “La dirección confía en que los empleados realicen bien su trabajo”. La variable motivación se ha medido a través del ítem: “la organización en la que trabajo me motiva para dar lo mejor de mí en el trabajo”. Por último, para medir la participación se ha empleado el ítem: “participa en la mejora de la organización del trabajo o de los procesos de trabajo de su departamento u organización”.

Gráfico 3. Distribución de la muestra según tipo de contrato y la edad.



4. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los procedimientos de pruebas realizados para esta investigación se basaron en la plataforma de software de IBM SPSS 23. Este sistema de soporte estadístico ofrece varias alternativas de análisis cuantitativo avanzado y nos ayuda a diagnosticar la existencia de relaciones significativas entre las variables propuestas en este trabajo. Particularmente, se ha empleado un análisis de regresiones para poder estudiar las hipótesis planteadas en el estudio. Las regresiones nos proporcionan información o datos necesarios para observar y justificar la existencia de relaciones significativas entre las variables estudiadas. Asimismo, estudiaremos la existencia de relaciones significativas mediante los datos que nos proporciona la plataforma como el “p-valor”, “t-student”, “significatividad”, “factor de correlación de Pearson” y mediante el planteamiento de rechazo de H0 (hipótesis nula).

La **tabla 1** muestra los resultados obtenidos de las relaciones llevadas a cabo, donde se observa la correlación y significatividad entre las variables estudiadas. En primer lugar, los resultados

validan la existencia de una relación significativa y positiva significativas entre confianza y participación ($H1: t=13,918>1,98$; $\beta_1=0,255$; $p=0,000<0,01$). Es más, el p-valor nos muestra que se rechaza la hipótesis nula ($H0$: la confianza no está positivamente relacionada con la participación) frente a la hipótesis alternativa ($H1$: la confianza esta positivamente relacionada con la participación). Por lo tanto, los resultados confirman que la confianza de los directivos en los subordinados aumenta la participación de los empleados. En segundo lugar, los resultados nos indican que existe una relación positiva y significativa entre la confianza en los empleados y motivación ($H2: t=27,038>1,98$; $\beta_2=0,457$; $p=0,000<0,01$). Además, el p-valor es inferior a 0,01, lo que nos indica que se rechaza la hipótesis nula ($H0$: la confianza no está positivamente relacionada con la motivación) frente a la hipótesis alternativa ($H1$: confianza esta positivamente relacionada con la motivación). Así pues, la confianza de los directivos en los empleados aumenta la motivación de estos últimos. Por último, los resultados constatan la existencia de una relación positiva y significativa entre participación y motivación ($H3: t= 17,485>1,98$; $\beta_3= 0,289$; $p=0,000<0,01$). Asimismo, el p-valor nos muestra que se rechaza la hipótesis nula ($H0$: la participación esta positivamente relacionada con la motivación) frente a la hipótesis alternativa ($H0$: participación esta positivamente relacionada con la participación). Así pues, Los resultados confirman que la participación de los trabajadores mejora sus niveles de motivación.

La **tabla 2** recoge también resultados de las tres hipótesis, pero en este caso se muestra evidencias significativas mediante las medias cuadráticas (Anova). En este sentido, cuanto más se aproximen los valores de la media cuadrática factorial y la media cuadrática residual mayor será la probabilidad de aceptar la hipótesis nula ($H0$). Los resultados nos muestran que existen grandes diferencias entre la media cuadrática factorial y la media cuadrática residual, es decir, que no se aproximan. Por lo tanto, no se acepta la hipótesis nula (se rechaza), y existen evidencias significativas de que la confianza en los empleados está positivamente relacionada tanto con la participación como la motivación, también se confirma que la participación esta positivamente relacionada con la motivación



Tabla 1. Resultados de las hipótesis (t-student, factor de correlación y p-valor)

	T-STUDENT (T)	P-VALOR /SIG	FACTOR CORRELACIÓN PEARSON (ß)
H1: Confianza-Participación	13,918	0,000	0,255
H2: Confianza-Motivación	27,038	0,000	0,457
H3: Participación-Motivación	17,485	0,000	0,289

Tabla 2. Resultados de ANOVA.

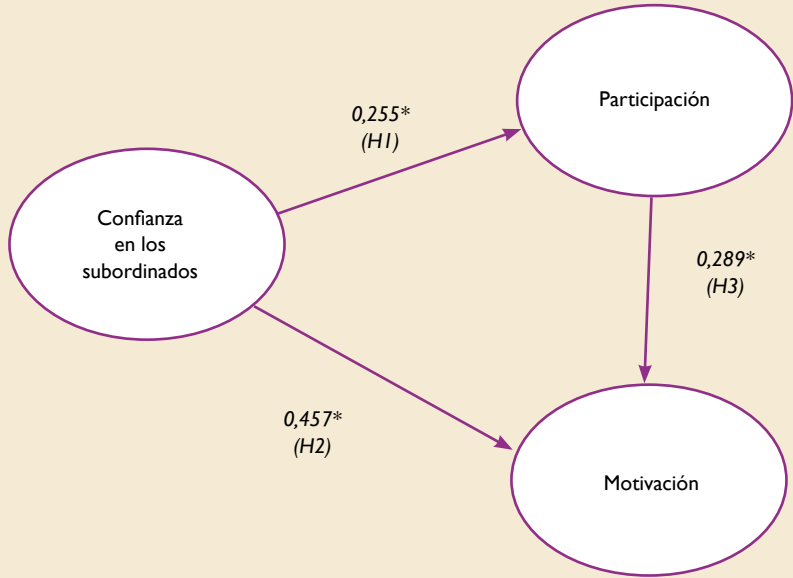
	SUMA CUADRÁTICA FACTORIAL	SUMA CUADRÁTICA RESIDUAL	TOTAL DE SUMAS	F
H1: Confianza-Participación	539,456	7.725,901	8.265,358	193,710
H2: Confianza-Motivación	1.342,159	5.093,290	6.435,449	731,054
H3: Participación-Motivación	973,615	10.706,847	11.680,462	305,720

La **figura 1** muestra un resumen de los resultados del estudio. El modelo refleja las evidencias empíricas halladas en cuanto al efecto de la confianza en los subordinados sobre la participación y motivación de los mismos, y de la participación sobre la motivación.

5. CONCLUSIONES

Los entornos de negocios actuales -cada vez más cambiantes e impredecibles- requieren de respuestas rápidas y adaptativas para mantener la supervivencia y competitividad de las empresas. Esto ha dado lugar a formas de trabajo en las que es necesaria cada vez más una involucración mayor del trabajador a través de la participación del trabajador en la toma de decisiones. Por otra parte, la aparición de numerosas evidencias confirmando que un entorno de trabajo saludables en el que el trabajador se sienta participe de las decisiones de la empresa y respaldado por la misma, mejora el rendimiento individual y por ende el del conjunto de la organización. Asimismo, se demanda cada vez más que el trabajador tome iniciativa y sepa autogestionarse en su puesto. En esta línea, han surgido recientemente modelos de gestión de RRHH centrados en la confianza la participación, los equipos de trabajo

Figura 1. Resumen de los Resultados del Estudio.



* Correlación significativa ($p < 0,01$)

Nota:

(H1) = La confianza en los empleados está positivamente relacionada con la participación.

(H2) = La confianza está positivamente relacionada con la motivación.

(H3) = La participación está positivamente relacionada con la motivación.

autogestionados, las estructuras horizontales con pocos niveles jerárquicos y los estilos de liderazgo participativos (Martínez y Bañón, 2015; Hu y Jiang, 2018; Laloux, 2014). De este modo, para abordar los nuevos cambios del entorno, ha emergido un cambio de paradigma sobre el management que defiende la eliminación o reducción de la jerarquización y especialización, sustituyendo la burocracia por adhocracia y la autoridad por autonomía (Chiva, 2014; Laloux, 2014). En este sentido, el desarrollo de estos nuevos modelos y formas de relaciones dentro de las empresas requieren de un nivel de confianza interpersonal elevado, en el que resulta esencial que los directivos confíen en los empleados (Brower et al., 2017).

Este estudio ha tratado de examinar algunas de las consecuencias de la confianza en los empleados. Los resultados de nuestro estudio constatan que la confianza hacia los empleados es una condición impulsora de los procesos para favorecer la participación y ya que ésta da lugar a ciertas acciones y comportamientos

donde se aceptan riesgos y se delega responsabilidad (Guinot et al., 2013). Por otra parte, la confianza en los empleados favorece que la empresa promueva más su motivación. Así, al confiar en ellos la dirección es más probable que pueda dar pasos para invertir en su capital humano, incluyendo estrategias para mejorar su motivación. Por tanto, los resultados muestran que la confianza de los directivos en los subordinados se relaciona positivamente tanto con la participación y motivación. De este modo, puesto que la confianza permite crear unas expectativas positivas de los directivos en los empleados, es más fácil que los responsables de la organización promuevan estrategias para fomentar la participación y la motivación de sus empleados. Asimismo, este estudio corrobora que a una mayor participación del trabajador los niveles de motivación aumentan. Por tanto, resulta fundamental que la dirección involucre a los miembros de la organización en la toma de decisiones, cambios y proyectos para contar con trabajadores motivados en sus puestos de trabajo.

Cabe resaltar que el estilo de liderazgo que se sigue en la organización parece jugar un papel fundamental a la hora de fomentar la confianza en la organización (Conchie, 2013). Por ejemplo, se ha sugerido que tanto un líder altruista como un líder inclusivo tienden a expandir la confianza (Guinot et al., 2015; Choi et al., 2017). Por un lado, un líder altruista es aquel que pone a las personas en primer lugar y entiende que su éxito como líder se vincula con el éxito de las personas que dirige (Mallén et al., 2015). Es un líder que confía en los trabajadores y los trabajadores confían en él y así conjuntamente alcanzan el éxito. Tal y como afirman Grant y Sumanth (2009), los empleados que perciben de su líder un cierto grado de confianza y seguridad son más fieles a ellos y dirigen la motivación hacia una mejora de su rendimiento. Por otro lado, un líder inclusivo es aquel que muestra apertura, accesibilidad y disponibilidad para dialogar y discutir las ideas con los empleados (Choi et al., 2017). Es un líder que busca cultivar la confianza entre los empleados y fortalecer las relaciones de calidad entre ellos. Para ello, tiende a escuchar, discutir constructivamente, prestar atención a las mejoras que proponen los empleados y aumentar la participación de los mismos para poder alcanzar los objetivos marcados (Choi et al., 2017). Estos líderes por tanto son capaces de demostrar confianza y crear profesionales motivados y responsables dándoles la capacidad de responder



con autonomía propia en su trabajo. En consonancia con ello, este estudio demuestra que un estilo de liderazgo que confía en los subordinados favorece la participación de todos los integrantes en las mejoras de la organización y hará que la empresa cuente con trabajadores más motivados.

Lamentablemente, en la sociedad de hoy vivimos en una crisis de confianza. Hay mucha desconfianza respecto a las empresas y sus líderes y los empleados (Mackey y Sisodia, 2016). Para revertir esta situación y tratar fomentar la confianza, las empresas deben seguir un propósito superior que una a trabajadores y líderes en un proyecto común duradero que busque aportar valor para todas las partes implicadas. Además, se requiere que los procesos de reclutamiento y selección se orienten hacia la búsqueda de candidatos capaces de confiar y transmitir confianza a través de cualquier nivel de la jerarquía. Asimismo, la gestión del rendimiento y la retribución podría también favorecer a aquellos empleados o líderes con quienes se generen más vínculos de confianza. Otras estrategias de RRHH como por ejemplo a través del *outdoor training* podrían también diseñarse a fin de que empleados y directivos se conozcan mejor y pueda propagarse la confianza entre ellos.

La gestión de la confianza en las empresas no es una cuestión sencilla. Resulta costoso y difícil generar confianza, y en cambio, destruirla es muy fácil y rápido. Sin embargo, debido a que la confianza es un componente esencial para el buen funcionamiento de las empresas, éstas deben poner especial énfasis en crear una cultura de confianza a través de todos los niveles jerárquicos y en todas direcciones. Las empresas y líderes que se preocupan sinceramente por el bienestar de todas las partes implicadas son capaces de crear un clima y una cultura de confianza. Estas empresas cultivan líderes capaces de confiar en los empleados, sin necesidad de aplicar continuos controles y castigos y dirigir a través del miedo. A través de esa cultura de: “Confiamos en ti” es como consiguen sacar el máximo potencial de cada uno de sus empleados, ser empresas atractivas para trabajar y superar las dificultades (Mackey y Sisodia, 2016). La eficiente gestión de la confianza pasa por tanto por crear una cultura organizativa que ponga el valor de la confianza en el centro. Una cultura basada en el cuidado y la atención mutua en la que podamos confiar más fácilmente en los demás y ser dignos de confianza.

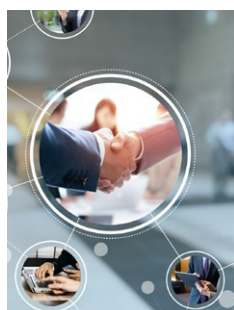


REFERENCIAS

- <http://paper.shifit.ir/sites/default/files/article/50D-JB%20Barney%2C%20MH%20Han-sen-1994.pdf>
- Barbuto Jr, J. E. (2005). "Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=aglecfacpub>
- Brower, H. H., Lester, S. W., & Korsgaard, M. A. (2017). "Want your employees to trust you? Show you trust them". *Harvard Business Review*, 11.
- <http://www.gmptrainingsystems.com/images/Want%20Your%20Employees%20to%20Trust%20You.pdf>
- Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, 70(3), 489-520.
- Caldwell, C., & Clapham, S. E. (2003). "Organizational trustworthiness: An international perspective". *Journal of business ethics*, 47(4), 349-364.
- <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1027370104302.pdf>
- Conchie, S. M. (2013). "Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety". *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 198.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901.
- Chiva, R. (2014). "The common welfare human resource management system: A new proposal based on high consciousness". *Personnel Review*, 43(6), 937-956.
- <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/PR-01-2014-0026>
- Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). "Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited". *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
- <https://pdfs.semanticscholar.org/47b3/1b0f3e20c36939e3c55f89464c5b73b5e476.pdf>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/&httpsredir=1&article=1674&context=lkcsb_research
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea". *Organization science*, 14(1), 57-68.
- <https://pdfs.semanticscholar.org/62cd/cc84a59d22af3f045679e9a79cef43fc28d1.pdf>
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). "At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels". *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206312439327?casa_token=66pnqwT_EJsAAAAA:3ByMm4ncxUeOd231duNAhQQ3NMTURNTJdA46br-wjaAuwTKTts82uey1NShUwLD09DWCh4ILi50
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). "Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance". *Organization Science*, 19(5), 688-708.
- <http://www.webssa.net/files/gulati-nickerson08.pdf>
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2013). "Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link?". *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582.
- https://www.researchgate.net/profile/Jacob_Guinot/publication/271652751_Organizational_trust_and_performance_Is_organizational_learning_capability_a_missing_link/links/54f96f9f0cf28d6deca47a44.pdf
- Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). "Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study". *Personnel Review*, 43(1), 96-115.
- <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/125024/ID61882.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2015). "Altruism and organizational learning capability: A study on firms most highly valued by their workers in Spain". *UCJC BUSINESS AND SOCIETY REVIEW*, (45), 92-109.
- <https://core.ac.uk/download/pdf/61472068.pdf>



- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927.
- Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). "Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations". *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
- <https://pdfs.semanticscholar.org/ae52/d93c7b4e23a18b0e5743c106b5323c480d8e.pdf>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *"Comportamiento organizacional"*. International Thomson Editores.
- Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees".
- https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33572556/herzbergmotivation.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551019280&Signature=8Rbw1xK3JeKOZz10GmuWSAnXjM4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_01JAN68.pdf
- Hu, X., & Jiang, Z. (2018). Employee-oriented HRM and voice behavior: a moderated mediation model of moral identity and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 746-771
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker.
- Lam, S. S., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. (2002). "Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy". *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2016). *"Capitalismo consciente"*. Empresa Activa. Ediciones Urano.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). "Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability". *International Journal of manpower*, 36(3), 271-295.
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- http://makinggood.ac.nz/media/1270/mayeretal_1995_organizationaltrust.pdf
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). "Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?". *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.
- https://www.researchgate.net/profile/Mark_Gavin2/publication/276053784_Trust_in_Management_and_Performance_Who_Minds_the_Shop_While_the_Employees_Watch_the_Boss/links/574d940808ae82d2c6bdf31.pdf
- McAllister, D. J. (1995). "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- https://www.researchgate.net/profile/Daniel_McAllister3/publication/234021737_Affect_and_Cognition-Based_Trust_Formations_for_Interpersonal_Cooperation_in_Organizations/links/0f317539a98d6e36d3000000/Affect-and-Cognition-Based-Trust-Formations-for-Interpersonal-Cooperation-in-Organizations.pdf
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management". *Public Administration Quarterly*, 265-284.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). "Trust as an organizing principle". *Organization science*, 14(1), 91-103.
- <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.14.1.91.12814>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, No. 166-171). McGraw-Hill: New York.
- Nicolás-Martínez, C., & Rubio-Bañón, A. (2015). "Gestión de recursos humanos en la empresa social". *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (47).
- <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1508>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- <http://credit.ihmc.ens.fr/documents/trust%20management.pdf>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Salas-Vallina, A., & Fernandez, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642.



Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance". *Organization science*, 9(2), 141-159

https://www.researchgate.net/profile/Vincenzo_Perrone3/publication/262252609_Does_Trust_Matter_Exploring_the_Effects_of_Inter-Organizational_and_Inter-Personal_Trust_on_Performance/links/00b4952710fd9b81a3000000/Does-Trust-Matter-Exploring-the-Effects-of-Inter-Organizational-and-Inter-Personal-Trust-on-Performance.pdf

Zak, P. J. (2017). "The neuroscience of trust". *Harvard Business Review*, 95(1), 84-90.
<https://lelvefiveexecutive.com/wp-content/uploads/2017/03/hbr-neuroscience-of-trust.pdf>





Isabel Buil
Universidad de Zaragoza
ibuil@unizar.es

Gamification and Motivation: New Tools for Talent Acquisition¹

Gamificación y Motivación: Nuevas Herramientas para la Captación de Talento



Sara Catalán
Universidad de Zaragoza
scatala@unizar.es

I. INTRODUCTION

In the last years important entities, such as L'Oréal, Deloitte, PwC and Google, and public bodies, such as the US Army and the UK Secret Intelligence Services, have incorporated gamified tools into their processes to attract and recruit talented employees, mostly young adults. A new generation has recently burst onto the job market. Generation Z (born after 1995) are the first real digital natives, accustomed to interact with technology in all spheres of life. Compared to previous generations of workers, members of Generation Z are more prepared, intuitive and agile, more accustomed to receive continuous feedback, and are not fearful of change (Bencsik et al., 2016). These characteristics make gamified processes for talent acquisition useful tools for companies, now more conscious of the importance of properly managing their *employer branding* to increase their attractiveness to potential employees.

Gamification is a phenomenon that has received increasing attention in the last few years from scholars and practitioners (Koivisto and Hamari, 2019). The central idea behind gamification is the harnessing of the motivational power of games by applying game elements and mechanics (such as competitions, points, rankings, etc.) into non-game contexts with the aim of motivating individuals (Deterding et al., 2011). For instance, in selection processes, the objective is for individuals to be motivated to make their competencies more visible. Due to the success of this tool, the gamification market is expected to grow from 1,650 million US dollars in 2015 to more than 11,000 million by 2020 (Statista, 2018).

Business simulation games are among the most popular gamification



EXECUTIVE SUMMARY

While an increasing number of organizations use gamified tools to attract talent, few studies have analyzed this phenomenon. Therefore, this study analyses the reactions of 239 candidates who participated in a real talent recruitment process based on a simulation game. The results show how the gamified tools used in talent recruitment increase candidates' motivation. Similarly, the results confirmed that the higher their motivation, the more positive are their perceptions of the selection process and the organization itself.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

A pesar del creciente número de organizaciones que utilizan herramientas gamificadas en la captación de talento, son escasos los estudios que han abordado este fenómeno. Es por ello que este trabajo analiza las reacciones de 239 candidatos que participaron en un proceso de captación de talento, basado en un juego de simulación. Los resultados muestran bajo qué condiciones las herramientas gamificadas para la captación de talento favorecen la motivación de los candidatos en el proceso de selección. Asimismo, los resultados confirman que cuanto mayor es su motivación, más favorables son sus percepciones sobre el proceso de selección y sobre la propia organización.

methods for talent acquisition. These games create an environment that simulates a real market situation in which companies can test candidates' competitiveness, creativity, decision-making capabilities, and their ability to analyze situations and propose solutions. In this way the organization can assess the candidate's competences and if they have the defined skill set that fits the job, thus enhancing the efficiency of the selection process.

Although more and more organizations are using gamification for talent acquisition, empirical research analyzing this phenomenon is scarce. Recent studies have called for more research into the use of technology for personnel selection (Langer et al., 2018) and

highlighted the need to carry out empirical research to validate the potential of gamification in this context (McCarthy et al., 2017). In response to these calls, the purpose of this study is to analyze the perceptions of candidates who participated in a talent acquisition process, the '*EY Challenge*', a competitive business simulation game organized by the Spanish subsidiary of the well-known company EY (formerly known as Ernst & Young). More precisely, and given that one

of the main objectives of gamification is to motivate individuals, this study aims to examine how gamified talent acquisition tools enhance candidates' motivation and how this motivation influences their perceptions about the selection process and the organization.

This study draws on self-determination theory (Deci, 1975), one of the most widely-used human motivation theories, as it provides a useful theoretical framework to analyze motivation in gamified contexts (Ryan et al., 2006).

The present study is structured as follows. The second section analyzes the gamification phenomenon and the use of business simulation games. The third develops the hypotheses. The fourth presents the market research that obtained the data. The fifth analyses the results. Finally, the last section presents the main conclusions of the study, a series of managerial recommendations and its limitations.

2. GAMIFICATION AND SIMULATION GAMES

In the last decades, videogames have become one of the most popular forms of entertainment. Aware of their motivational potential, based on immediate reward, many practitioners and researchers

***Business simulation
games are among
the most popular
gamification methods
for talent acquisition.***

have tried to discover how to recreate the motivation generated by games in contexts that *a priori* are not as attractive. Thus, in the last years, we have seen an increasing use of videogame elements for non-entertainment purposes. The use of mechanics and game elements –such as points, badges, levels, competition, rankings, etc.– in non-game contexts, with the aim of increasing motivation and engagement, is referred to as ‘gamification’.

Gamification has become a popular trend in recent years; it has been applied in various contexts, such as sports, health, education, business, human resources and marketing (Koivisto and Hamari, 2019). Unlike videogames, gamification is used to achieve objectives that go beyond play and mere entertainment, such as promoting healthy lifestyles, responsible consumption, to train employees, and to enhance decision-making, among others (Koivisto and Hamari, 2014).

The reasons for the increasing interest in gamification are varied (Robson et al., 2015). First, the growth experienced in the video gaming and online gaming sector has motivated the creation and adoption of these games for purposes other than entertainment. Second, social networks and smartphones have changed the way in which individuals and organizations interact. Organizations today generate huge amounts of data about individuals, which is especially useful for producing gamified experiences on a large scale. Finally, companies are looking for more effective ways to influence consumers and employees’ behavior. Gamification offers a unique opportunity to connect with them.

Verbach and Hunter (2012) categorized gamification into internal, external and behavioral change. Behavioral change gamification is aimed at generating results desirable for the general population, such as motivating people to eat healthier, exercise more and be interested in learning. Internal gamification takes place within the company and is directed toward current and potential employees, whereas external gamification is directed toward customers. The potential of gamification for both groups is of real importance as more motivated customers purchase more, and more motivated employees work better. The results obtained in a recent study (TalentLMS, 2018) supported the use of gamification in working environments. Specifically, 80% of employees surveyed affirmed that they enjoy using gamified tools, while 87% considered that gamification increased their productivity.

KEY WORDS

Gamification, talent acquisition, selection process, simulation game, motivation.

PALABRAS CLAVE

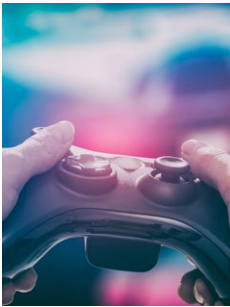
Gamificación, Captación de talento, Proceso de selección, Juego de simulación, Motivación.

Simulation games are ‘special cases of gamification’ (Werbach and Hunter, 2012). The first simulation games were used to train the military and aircraft pilots. The objective was to assist them acquire the necessary job skills without risking their or others’ security during the learning process. Subsequently, other fields, such as medicine and business, created simulators to bring classrooms closer to reality. Since then, the use of simulation games has spread. In the last few years they have been used in personnel selection processes. As reported recently by Deloitte (2017), 29% of surveyed organizations worldwide are changing their talent acquisition procedures, moving from a credential verification approach to a skill confirmation approach. Therefore, many organizations are using simulation games to test candidates in tasks similar to those required in the job, enhancing the recruitment process.

3. CANDIDATES’ MOTIVATION IN A GAMIFIED TALENT ACQUISITION PROCESS. WHAT DOES IT DEPEND ON AND WHAT ARE ITS CONSEQUENCES?

As noted previously, a key aspect of gamification is its potential to motivate individuals. One of the theories most used to analyze and comprehend human motivation, self-determination theory (Deci, 1975), can be the basis for understanding the motivational power of gamified tools. This theory explains that, when undertaking an action, individuals are intrinsically or extrinsically motivated (Deci et al., 1996). Intrinsic motivation refers to those behaviors performed out of interest, just for the enjoyment inherent in the activity. In contrast, extrinsic motivation refers to those behaviors performed with the intention of attaining some separable outcome. In gamified contexts, individuals usually feel intrinsically motivated as they consider gamified activities interesting, enjoyable and fun. In addition, gamification can also provide extrinsic motivation through game elements, such as gaining points in exchange for participation in an activity.

Previous studies have suggested that it is more desirable for individuals to be intrinsically motivated, as this is related to more positive results, such as better performance, higher satisfaction and less work anxiety (Gillet et al., 2016). However, whereas extrinsic motivation is easy to induce (e.g., through reward systems), intrinsic motivation is more difficult to evoke. Taking these points into account, it

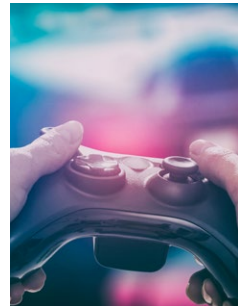


is crucial to analyze the factors that evoke greater intrinsic motivation. Self-determination theory proposes that contexts that satisfy individuals' basic psychological needs for competence and autonomy foster intrinsic motivation (Ryan and Deci, 2000). Human beings need to feel efficient when performing a task (competent) and free to make decisions and choose between different options (autonomous). Thus, when a specific context satisfies these psychological needs, individuals experience higher intrinsic motivation (Peng et al., 2012; Przybylski et al., 2010), in other words, greater enjoyment and interest in the activity they are performing. This, ultimately, is translated into a series of positive behaviors and results (Deci and Ryan, 2015). In the specific context of talent acquisition using competitive business simulation games, it seems to be fundamental for candidates to feel competent and autonomous to be intrinsically motivated. Thus, this study proposes the following:

H1: Satisfaction of the need for competence is positively related to intrinsic motivation

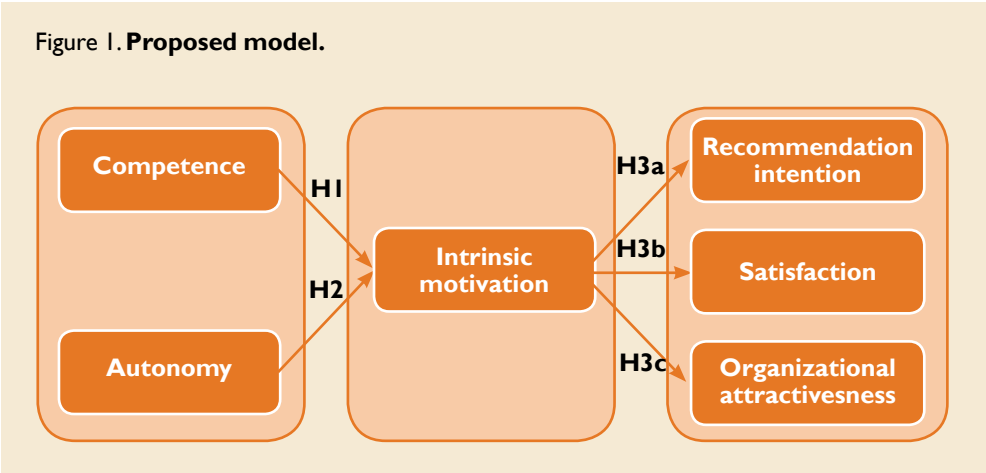
H2: Satisfaction of the need for autonomy is positively related to intrinsic motivation

It is also important to analyze the consequences that derive from candidates experiencing intrinsic motivation during the selection process. The analysis of applicants' reactions to selection processes has received significant attention in the literature (for a review, see McCarthy et al., 2017). Some studies have demonstrated a positive relationship between candidates' reactions and their intention to recommend the selection process (Ployhart and Ryan, 1977). More specifically, it has been found that candidates who react positively to a selection process tend to recommend it to other potential candidates and to recommend the organization to others as a potential employer. By contrast, those who react negatively to the selection process usually dissuade other potential candidates (Smither et al., 1993). Other studies have focused on candidates' satisfaction with the selection process and found that those candidates who perceive the process more positively are also more satisfied with it (Macan et al., 1994). Finally, some researchers have analyzed the influence of selection processes on a variable that is crucial in employer branding (Elving et al., 2013), organizational attractiveness; in other words, the image that candidates have about an organization as an attractive place to work. In this regard, Collmus et al. (2016) found that candidates who reacted positively to a gamified recruitment process



perceived the hiring organization as an attractive place to work.
Based on these arguments, this study proposes the following:
H3a: Intrinsic motivation is positively related to intention to recommend the competition to potential candidates
H3b: Intrinsic motivation is positively related to satisfaction with the simulation competition
H3c: Intrinsic motivation is positively related to organizational attractiveness

Figure 1 shows the proposed model.



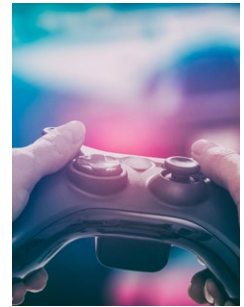
4. METHODOLOGY

To achieve the study's objective a market research was carried out. Data were obtained from a survey of candidates who participated in a gamified recruitment process with the well-known company EY. This process, called 'EY Challenge', consisted of three phases. In the first two phases the candidates participated in a business simulation competition using an online simulator designed by Gestionet S.L. Between February and March 2018 each candidate "managed" a company competing against another nine companies run by other candidates. In each round of game play, the candidates had to make decisions on research, production and the sale of different products in several markets. They also had to manage the productive plant, outsourcing, purchasing of new machinery and raw materials, quality controls and organize inventory. In addition, they had to make decisions on marketing, such as pricing, distribution and media, and

manage the financials. At the end of each round, the simulator scored each company on a 1,000 point scale and created a ranking. After the two first phases, the top 30 candidates passed to the final of the selection process, which was held in Madrid.

A questionnaire, designed in collaboration with EY, and based on previously validated scales, was used to obtain the data (see **Table 1**). Satisfaction of the psychological needs for competence and autonomy and intrinsic motivation were measured using items from Neys et al. (2014). Measures of intention to recommend the competition to other potential candidates and organizational attractiveness were adapted from Langer et al. (2018). Finally, satisfaction with the business simulation competition was measured using items from Kettanurak et al. (2001) and Tao et al. (2009).

The organizers of the competition contacted participants via email and asked them to collaborate by responding to the questionnaire. Participation in the study was voluntary and the confidentiality and the anonymity of the data was guaranteed. Of a total of 252 participants who completed the questionnaire, we obtained 239 valid responses. Of these, 69% were men and 31% were women, and the mean age was 22.



5. ANALYSIS OF RESULTS

The data were analyzed using partial least squares (PLS) structural equation modelling with SmartPLS 3.0. First, we assessed the reliability and validity of the research constructs (see **Table 1**). Individual-item reliability was verified as all standardized factor loadings (FL) were above 0.7 and statistically significant at 1% (Carmines and Zeller, 1979). Moreover, the constructs were internally consistent as, in all cases, the composite reliabilities (CR) of the constructs were greater than 0.7 (Nunnally and Bernstein, 1994). The constructs also met the convergent validity criteria, as the average variance extracted (AVE) values were above 0.5 (Fornell and Larcker, 1981). Finally, as **Table 2** shows, discriminant validity was also supported in all cases, as the square root of the AVE for any two constructs was greater than their inter-construct correlation estimate (Fornell and Larcker, 1981).

Table 1. **Measurement model results.**

VARIABLES, ITEMS AND SOURCES	FL	CR	AVE
Competence (Neys et al., 2014)		0.948	0.858
C1. I feel competent and that I have the necessary knowledge	0.929		
C2. I feel very capable of performing tasks with success	0.942		
C3. My abilities are well matched with the challenges presented	0.908		
Autonomy (Neys et al., 2014)		0.865	0.682
A1. I experience a lot of freedom in decision-making	0.776		
A2. The business simulator provides me with different options and economic scenarios	0.819		
A3. I always find interesting decisions to make	0.879		
Intrinsic motivation (Neys et al., 2014)		0.943	0.846
IM1. I think the business simulation competition is interesting	0.914		
IM2. I think the business simulation competition is fun	0.943		
IM3. I feel good participating in the business simulation competition	0.902		
Recommendation intention (Langer et al., 2018)		N.A.	N.A.
REC1. I would recommend others to participate in the business simulation competition	N.A.		
Satisfaction (Kettanurak et al., 2001; Tao et al., 2009)		0.895	0.741
SAT1. I am very satisfied with the business simulation competition	0.845		
SAT2. Participating in the business simulation competition is a positive, relevant experience in my professional career.	0.899		
SAT3. I wish more organizations would use these kind of activities	0.836		
Organizational attractiveness (Langer et al., 2018)		0.925	0.755
OA1. I would like to work for EY	0.861		
OA2. EY is a reputable organization to work for	0.832		
OA3. EY offers a good working environment	0.858		
OA4. EY is attractive for young professionals	0.922		

Note: FL: factor loadings; CR: composite reliability; AVE: average variance extracted; N.A.: not applicable

After assessing the reliability and validity of the research constructs, we analyzed the structural model. The explanatory power of the proposed model was assessed through its R^2 values. Those values led us to conclude that the model has good explanatory power as it accounts for 41.1% of the variation of intrinsic motivation, 59% of the variation of intention to recommend the competition, 54.8% of the variation of satisfaction with the competition, and 21.7% of the variation of organizational attractiveness. The predictive relevance of the model was assessed through the Stone-Geisser test. In

particular, the results showed that the Q2 values for the dependent variables were positive. The last step assessed the significance of the hypothesized relationships. For that purpose, we used a bootstrapping procedure with 5,000 subsamples. The results are shown in **Table 3**.

Table 2. Descriptive statistics and discriminant validity results.

	MEAN	SD	1	2	3	4	5	6
1. Competence	5.53	1.19	0.927					
2. Autonomy	5.64	1.03	0.469	0.826				
3. Intrinsic motivation	6.28	0.97	0.545	0.554	0.920			
4. Recommendation intention	6.38	1.05	0.473	0.475	0.759	N.A.		
5. Satisfaction	5.87	1.07	0.507	0.530	0.731	0.783	0.861	
6. Organizational attractiveness	6.22	0.91	0.384	0.408	0.452	0.457	0.493	0.869

Note: Values on the diagonal are the square root of the AVE. Off-diagonal elements are the correlations among constructs.

Table 3. Structural model results.

	STANDARDIZED PATH	P-VALUE
H1: Competence ⇒ Intrinsic motivation	0.36	0.00
H2: Autonomy ⇒ Intrinsic motivation	0.38	0.00
H3a: Intrinsic motivation ⇒ Recommendation intention	0.76	0.00
H3b: Intrinsic motivation ⇒ Satisfaction	0.73	0.00
H3c: Intrinsic motivation ⇒ Organizational attractiveness	0.45	0.00

The results indicated that satisfaction of the needs for competence and autonomy had a positive and statistically significant effect on intrinsic motivation. This demonstrated that when the business simulation game makes candidates feel competent and autonomous in their decision-making, they become more intrinsically motivated to participate in the competition, which supports hypotheses H1 and H2. Similarly, the data showed that the candidates' intrinsic motivation had a positive and significant influence on their intention to recommend the competition to other potential candidates, their satisfaction with the competition and their perceptions of organizational attractiveness, supporting hypotheses H3a, H3b, and H3c, respectively. Thus, the

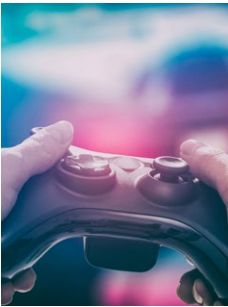
fact that candidates are intrinsically motivated to participate in the competition positively affects their evaluation of the selection process and the organization.

Finally, we included position in the ranking and candidates' previous experience with business simulation games as control variables. With regard to position in the ranking, it showed a significant effect only on intention to recommend, and satisfaction with, the competition; thus, candidates better placed in the rankings show greater disposition to recommend the competition and higher levels of satisfaction. However, position in the ranking did not have a significant effect on organizational attractiveness. Thus, the candidates, irrespective of their ranking, perceived EY as an attractive place to work. Finally, the candidates' previous experience with business simulation games, both in the academic and work sphere, did not show a significant effect on any of the dependent variables, or in their position in the rankings.

6. CONCLUSIONS AND MANAGERIAL IMPLICATIONS

In recent years the use of gamified tools for talent acquisition has become more prevalent in a variety of organizations. However, studies analyzing this phenomenon are scarce. Therefore, this study has analyzed candidates' perceptions of a talent acquisition process based on a business simulation competition.

The results of the empirical study showed that satisfaction of the needs for competence and autonomy during the simulation competition had a positive influence on candidates' intrinsic motivation. In this regard, organizations considering using gamified tools, such as simulation games, for talent acquisition, should design them to allow candidates to feel competent and autonomous. Competence is related to sense of control and efficacy and the ability to produce desired outcomes. Thus, providing realistic challenges during the competition will help candidates feel competent (Ryan and Deci, 2000). Other factors, such as the game's usability and difficulty can also affect perceptions of competence. Moreover, to develop feelings of competence, it is vital that candidates receive feedback about their performance in the game. Game elements, such as points, levels, competitions or rankings, offer this kind of information and, thus, satisfy the need for competence (Mekler et al., 2017). In addition, autonomy is related to the control one feels over one's own behaviors. Therefore, it is

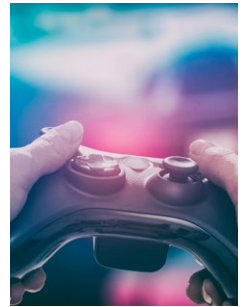


recommended that organizations design competitive simulation games to provide candidates with flexibility and opportunities to make decisions individually.

Our results allow us to conclude that, if the needs for competence and autonomy are satisfied, candidates will develop higher levels of intrinsic motivation to participate in simulation competitions, which will also have a positive impact on results. More specifically, with regard to the selection process, candidates will have higher intention to recommend the competition to other potential candidates and will be more satisfied with it. In addition, candidates will develop a more positive attitude toward the organization, thus perceiving it as an attractive place to work. The managerial implication of these results is that gamified recruitment processes that create intrinsic motivation foster organizational attractiveness. In consequence, they are a valuable tool to manage employer branding.

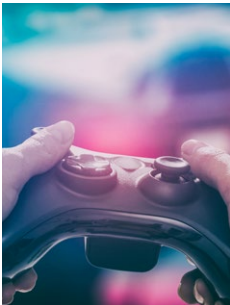
The results also let us conclude that the position that candidates have in the rankings influence their perceptions only of the competition; in particular, their satisfaction with it and their intention to recommend it to other potential candidates. As might be expected, candidates who are positioned high in the rankings are more prone to recommend the competition and show higher levels of motivation. However, an interesting result derived from this analysis is that candidates' standings in the rankings does not affect their perceptions of organizational attractiveness. Thus, candidates see the organization as an attractive place to work regardless of their performance in the simulation competition. This result also has implications for managing employer branding. In particular, it was demonstrated that the image of the organization conducting the gamified recruitment process will not be adversely affected by the candidates' performances; on the contrary, it will be enhanced. Finally, while there could be a risk of less-able candidates being better positioned in the rankings than other, more skilled candidates, for the mere fact of having previous simulation game experience, the results showed that previous experience with simulation games does not have an effect on the rankings, nor on intention to recommend the competition, candidates' satisfaction with the process, or their perceptions of organizational attractiveness. Therefore, differences in candidate performance will depend fundamentally on their knowledge, abilities and attitudes and not on their previous experience.

The present study has some limitations. First, the study analyses a



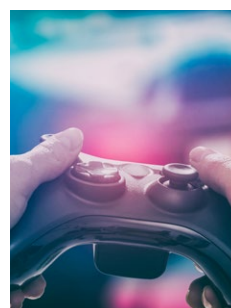
specific talent acquisition process which uses a competitive business simulation game. Future studies should investigate other contexts that use other kinds of gamified tools. Second, this study focuses on the analysis of intrinsic motivation. While previous studies have demonstrated that this type of motivation is more effective, future studies could also examine the effect of gamified tools on extrinsic motivation. Third, this study focuses on intention to recommend the competition, satisfaction with the competition and organizational attractiveness. Therefore, it would be of interest for future studies to analyze other variables related to candidates' perceptions of selection processes. In addition, intention to recommend the competition was measured with a single item; future studies should use multi-item scales. Finally, it would be of interest for future studies to include information from the organizational viewpoint to analyze whether candidates recruited through the gamified process subsequently perform well in their jobs.

In conclusion, this study has analyzed, in the context of a gamified recruitment process, different aspects that might influence candidates' perceptions and reactions. We hope the results derived from this study help recruitment managers design and implement more effective talent acquisition processes.

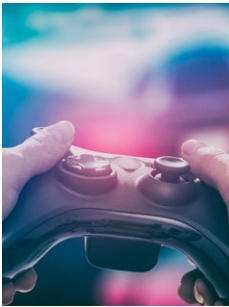


REFERENCES

- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). "Y and Z Generations at Workplaces". *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Carmines, E. & Zeller, R. (1979). "Reliability and validity assessment". In J. Sullivan and R. Niemi (Eds.), *Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences*. Beverly Hills and London: Sage Publications.
- Collmus, A., Armstrong, M., & Landers, R. (2016). "Game-thinking within social media to recruit and select job candidates". In R. N. Landers and G. B. Schmidt (Eds.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (pp. 103-124). Cham, Switzerland: Springer International.
- Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (2015). "Self-Determination Theory". *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 21, 486-491.
- Deloitte (2017). "Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017". https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). "From game design elements to gamefulness: Defining "gamification"". *MindTrek 2011*.
- Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. (2013). "The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice". *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://www.jstor.org/stable/3151312>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Lafrenière, M., & Huyghebaert, T. (2016). "Examining the roles of work autonomous and controlled motivations on satisfaction and anxiety as a Function of role ambiguity". *The Journal of Psychology*, 150, 644-665. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1154811>
- Kettanurak, V., Ramamurthy, K., & Haseman, W. (2001). "User attitude as a mediator of learning performance improvement in an interactive multimedia environment: An empirical investigation of the degree of interactivity and learning styles". *International Journal of Human-Computer Studies*, 54, 541-583. <https://doi.org/10.1006/ijhc.2001.0457>
- Koivisto, J. & Hamari, J. (2014). "Demographic differences in perceived benefits from gamification". *Computers in Human Behavior*, 35, 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.007>
- Koivisto, J. & Hamari, J. (2019). "The rise of motivational information systems: A review of gamification research". *International Journal of Information Management*, 45, 191-210. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>
- Langer, M., König, C., & Fitilli, A. (2018). "Information as a double-edge sword: The role of computer experience and information on applicant reactions towards novel technologies for personnel selection". *Computers in Human Behavior*, 81, 19-30. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.11.036>
- Macan, T., Avedon, M., Paese, M., & Smith, E. (1994). "The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center". *Personnel Psychology*, 47, 715-738. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01573.x>
- McCarthy, J., Bauer, T., Truxillo, D., Anderson, N., Costa, A., & Ahmed, S. (2017). "Applicant perspectives during selection: A review addressing "So what?", "What's new?", and "Where to next?". *Journal of Management*, 43, 1693-1725. <https://doi.org/10.1177/0149206316681846>
- Mekler, E., Brühlmann, F., Tuch, A., & Opwis, K. (2017). "Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance". *Computers in Human Behavior*, 71, 525-534. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.048>
- Neys, J., Jansz, J., & Tan, E. (2014). "Exploring persistence in gaming: The role of self-determination and social identity". *Computers in Human Behavior* 37, 196-209. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.047>
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd edition. New York: McGraw-Hill.

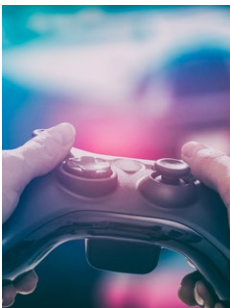


- Peng, W., Lin, J., Pfeiffer, K., & Winn, B. (2012). "Need satisfaction supportive game features as motivational determinants: An experimental study of a self-determination theory guided exergame". *Media Psychology* 15, 175-196. <https://doi.org/10.1080/15213269.2012.673850>
- Ployhart, R. & Ryan, A. (1997). "Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 308-355. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2742>
- Przybylski, A., Rigby, C., & Ryan, R. (2010). "A motivational model of video game engagement". *Review of General Psychology* 14, 154-166. <https://doi.org/10.1037/a0019440>
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). "Is it all a game? Understanding the principles of gamification". *Business Horizons*, 58(4), 411-420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.006>
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R., Rigby, C., & Przybylski, A. (2006). "The motivational pull of video games: A self-determination theory approach". *Motivation and Emotion*, 30, 344-360.
- Smither, J., Reilly, R., Millsap, R., Pearlman, K., & Stoffey, R. (1993). "Applicant reactions to selection procedures". *Personnel Psychology*, 46, 49-76. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00867.x>
- Statista (2018). "Gamification market value worldwide". <https://www.statista.com/statistics/608824/gamification-market-value-worldwide/>
- TalentLMS (2018). "The 2018 Gamification At Work Survey". <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results/>
- Tao, Y., Cheng, C., & Sun, S. (2009). "What influences college students to continue using business simulation games? The Taiwan experience". *Computers & Education*, 53, 929-939. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2009.05.009>
- Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the Win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton: Digital Press.



NOTES

1. **Acknowledgements:** This study was supported by the Government of Spain and the European Regional Development Fund (project ECO2017-82103-P), and the Government of Aragón (GENERES Group S-54_17R) co-financed by FEDER 2014-2020 'Building Europe from Aragón'. The authors want to express their gratitude to EY and Gestionet for their collaboration in this study.





Isabel Buil
Universidad de Zaragoza
ibuil@unizar.es

Gamificación y Motivación: Nuevas Herramientas para la Captación de Talento¹

Gamification and Motivation: New Tools for Talent Acquisition



Sara Catalán
Universidad de Zaragoza
scatala@unizar.es



Raquel Ortega
Universidad de Zaragoza
rortega@unizar.es

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, importantes organizaciones como L'Oréal, Deloitte, PwC y Google, así como organismos públicos a nivel internacional, como el Ejército de los Estados Unidos o el MI6 (Servicio de Inteligencia Británico), han incorporado herramientas gamificadas como parte de sus dinámicas para atraer y contratar a trabajadores con talento, principalmente jóvenes. Y es que, en el actual mercado laboral, una nueva generación de trabajadores ha irrumpido con fuerza. La Generación Z (nacidos a partir de 1995), es la primera generación real de nativos digitales, acostumbrados a interactuar con la tecnología en todas las esferas de su vida. En comparación con generaciones anteriores de trabajadores, los miembros de la Generación Z están más formados, son más intuitivos y ágiles, están acostumbrados a recibir *feedback* continuamente y no tienen miedo al cambio (Bencsik et al., 2016). Todas estas características hacen de los procesos de captación de talento gamificados una herramienta especialmente útil a las empresas, cada vez más conscientes de la importancia de gestionar correctamente su marca de empleador ('employer branding'), con el objetivo de resultar más atractivas para los potenciales candidatos.

La gamificación es un fenómeno que ha recibido una gran atención en los últimos años, tanto por parte de académicos como de profesionales (Koivisto y Hamari, 2019). La idea central detrás de la gamificación es utilizar el poder motivador de los juegos mediante



RESUMEN DEL ARTÍCULO

A pesar del creciente número de organizaciones que utilizan herramientas gamificadas en la captación de talento, son escasos los estudios que han abordado este fenómeno. Es por ello que este trabajo analiza las reacciones de 239 candidatos que participaron en un proceso de captación de talento, basado en un juego de simulación. Los resultados muestran bajo qué condiciones las herramientas gamificadas para la captación de talento favorecen la motivación de los candidatos en el proceso de selección. Asimismo, los resultados confirman que cuanto mayor es su motivación, más favorables son sus percepciones sobre el proceso de selección y sobre la propia organización.

EXECUTIVE SUMMARY

Despite the increasing number of organisations that use gamified tools to attract talent, few studies have analysed this phenomenon. Therefore, this study analyses the reactions of 239 candidates who participated in a real process of recruitment of talent based on a simulation game. The results show under which conditions gamified tools for talent recruitment favour candidates' motivation in the recruiting process. Likewise, results confirm that the higher their motivation, the more favourable their perceptions about the selection process and the organisation itself.

la aplicación de mecánicas y elementos de diseño de juegos (como competiciones, puntos, rankings...) en contextos no lúdicos, con el fin de motivar a los individuos (Deterding et al., 2011). Por ejemplo, en los procesos de selección de personal, el objetivo es que los individuos estén motivados para hacer visibles sus competencias en el proceso de selección. Tal ha sido el éxito de esta herramienta, que está previsto que el mercado de la gamificación crezca desde los 1.650 millones de dólares en 2015 a más de 11.000 millones de dólares en 2020 (Statista, 2018).

De entre las diferentes opciones para la captación de talento a través de gamificación, los juegos de simulación son una de las más populares. El propósito de este tipo de juegos es crear un entorno que simule una situación laboral real, de manera que la organización pueda poner a prueba la competitividad y creatividad de los candidatos, su capacidad para la toma de decisiones, o su habilidad para analizar situaciones y proponer soluciones. Así, no solo la organización puede inferir las competencias del candidato, sino también las competencias del puesto, definiendo así el encaje y potenciando la eficiencia del proceso de selección.

Si bien es cierto que cada vez son más las organizaciones que incluyen dinámicas gamificadas para la captación de talento, los trabajos que analizan este fenómeno son escasos. En concreto, recientes estudios han hecho un llamamiento para analizar el uso de la tecnología en la selección de personal (Langer et al., 2018), así como para desarrollar investigaciones empíricas que permitan validar el potencial de la gamificación en este contexto (McCarthy et al., 2017). En respuesta a estas llamadas, el objetivo de este estudio es analizar las percepciones de los candidatos que participaron en un proceso de captación de talento; en particular, en el ‘EY Challenge’, una competición de simulación de gestión empresarial organizada por la filial española de la consultora EY (Ernst & Young). Más concretamente, y dado que uno de los objetivos centrales de la gamificación es motivar a los individuos, este estudio persigue examinar bajo qué circunstancias las herramientas gamificadas para la captación de talento favorecen la motivación de los candidatos y cómo influye ésta en sus percepciones sobre el proceso de selección y sobre la propia organización. Para ello, el presente trabajo toma como punto de partida la teoría de la autodeterminación (Deci, 1975), una de las teorías más utilizadas

***De entre las diferentes
opciones para
la captación de
talento a través de
gamificación, los
juegos de simulación
son una de las más
populares.***

para explicar la motivación humana, la cual proporciona un marco teórico muy útil para analizar la motivación en contextos gamificados (Ryan et al., 2006).

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En el segundo apartado comenzamos analizando el fenómeno de la gamificación, así como el uso de juegos de simulación empresarial. El tercer apartado recoge el planteamiento de las hipótesis. El cuarto presenta la investigación de mercados llevada a cabo para la obtención de la información. El quinto apartado analiza los resultados obtenidos. Finalmente, el último apartado recoge las principales conclusiones del estudio, finalizando con una serie de recomendaciones para la gestión empresarial.

PALABRAS CLAVE

Gamificación, Captación de talento, Proceso de selección, Juego de simulación, Motivación.

KEY WORDS

Gamification, Talent acquisition, Selection process, Simulation game, Motivation.

2. GAMIFICACIÓN Y JUEGOS DE SIMULACIÓN

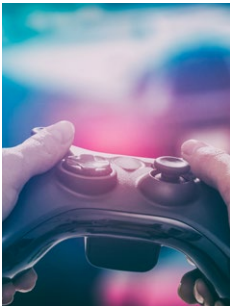
En las últimas décadas, los videojuegos se han convertido en una forma de entretenimiento cada vez más popular. Conscientes de su potencial motivador debido a su recompensa inmediata, son numerosos los profesionales y académicos que han tratado de descubrir cómo inducir la motivación que se genera en entornos de juego en otros contextos que a priori no son tan atractivos. En la búsqueda de la respuesta a esta cuestión, hemos asistido durante los últimos años a la utilización de elementos propios de los videojuegos con otros propósitos más allá del entretenimiento. Este uso de mecánicas y elementos de juego -como puntos, insignias, niveles, etc.-, en contextos no lúdicos, con el fin de aumentar la motivación y *engagement*, es lo que ha venido a denominarse 'gamificación'.

La gamificación se ha convertido en los últimos años en una tendencia popular, siendo muy diversas las áreas en las que se aplica, como deporte, sanidad, educación, comercio, recursos humanos o marketing (Koivisto y Hamari, 2019). A diferencia de los videojuegos, la gamificación se utiliza para lograr fines que van más allá del juego y la mera diversión, como, por ejemplo, promover estilos de vida más saludables, generar un consumo responsable, formar a los empleados o favorecer una mejor toma de decisiones (Koivisto y Hamari, 2014). Las razones que explican el creciente interés en la gamificación son diversas (Robson et al., 2015). En primer lugar, el crecimiento experimentado en el sector de los videojuegos y juegos online ha motivado la creación y adopción de este tipo de juegos con otros propósitos diferentes al entretenimiento. En segundo lugar, la aparición y de-

sarrollo de las redes sociales y los dispositivos móviles inteligentes (*smartphones*) han cambiado la manera en la que los individuos y las empresas interactúan. Hoy en día, las organizaciones son capaces de generar ingentes cantidades de información sobre los individuos, lo cual es especialmente útil para producir experiencias gamificadas a gran escala. Finalmente, las compañías buscan formas más efectivas de generar un impacto en el comportamiento tanto de sus clientes como de sus empleados. En este sentido, la gamificación ofrece una oportunidad única para conectar con ellos.

Werbach y Hunter (2012) proponen categorizar la gamificación en interna, externa y de cambio de comportamiento. La gamificación orientada al cambio de comportamiento tiene como objetivo generar resultados deseables para la población en general, como motivar a las personas a que coman más sano, hagan más ejercicio y se interesen por el aprendizaje. Por su parte, la gamificación interna tiene lugar en el interior de la empresa y está dirigida a los empleados actuales y potenciales, mientras que la gamificación externa es la que se dirige a los clientes de la organización. El potencial de la gamificación en ambos grupos es de gran relevancia, ya que los clientes más motivados compran más, mientras que los empleados más motivados trabajan mejor. De hecho, los resultados de un reciente estudio (TalentLMS, 2018) apoyan el uso de la gamificación en entornos de trabajo. En concreto, el 80% de los trabajadores encuestados afirman disfrutar con el uso de herramientas gamificadas, mientras que el 87% considera que la gamificación ha incrementado su productividad.

Los juegos de simulación son ‘casos especiales de gamificación’ (Werbach y Hunter, 2012). Los primeros juegos de simulación surgieron para formar a empleados del ejército y futuros pilotos. El objetivo era que pudieran adquirir las habilidades y capacidades necesarias para realizar su trabajo satisfactoriamente sin poner en riesgo la seguridad de ningún ser humano en el proceso de formación. Posteriormente, otros campos de conocimiento, como la medicina o la gestión empresarial, crearon simuladores para poder acercar la realidad a las aulas. Desde entonces, el uso de juegos de simulación se ha extendido. En los últimos años, este tipo de herramientas se ha comenzado a utilizar en procesos de selección de personal. Tal y como muestra un reciente estudio de la consultora Deloitte (2017), el 29% de las organizaciones encuestadas a nivel internacional están cambiando sus procedimientos de captación de talento, pasando de

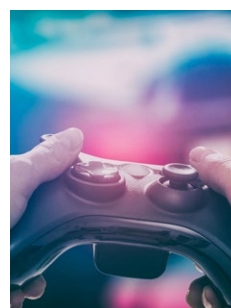


un enfoque de verificación de credenciales a un enfoque de confirmación de habilidades. De esta manera, son numerosas las organizaciones que recurren a juegos de simulación para poner a prueba a los candidatos con tareas similares a las que requeriría su puesto, mejorando así los procesos de contratación.

3. LA MOTIVACIÓN DE LOS CANDIDATOS DE UN PROCESO DE CAPTACIÓN DE TALENTO GAMIFICADO: ¿DE QUÉ DEPENDE Y QUÉ CONSECUENCIAS TIENE?

Como se ha comentado anteriormente, un aspecto clave de la gamificación es su capacidad para motivar a los individuos. En este sentido, una de las teorías más utilizadas para el análisis y comprensión de la motivación humana, denominada 'teoría de la autodeterminación' (Deci, 1975), puede tomarse como base para entender el poder motivador de las herramientas gamificadas. De acuerdo con esta teoría, a la hora de llevar a cabo una acción, los individuos pueden estar motivados intrínsecamente o extrínsecamente (Deci et al., 1996). La motivación intrínseca hace referencia a aquellos comportamientos que tienen lugar sin esperar nada a cambio, por la propia diversión o interés que genera el comportamiento en sí mismo. Por el contrario, la motivación extrínseca se refiere a aquellos comportamientos que tienen lugar con el objetivo de conseguir un resultado externo. En contextos gamificados, los individuos tienden a sentirse intrínsecamente motivados por las actividades gamificadas, ya que las consideran interesantes, atractivas y divertidas. Por otro lado, la gamificación también proporciona motivación extrínseca mediante elementos de los juegos, como puntos a cambio de participar en una actividad.

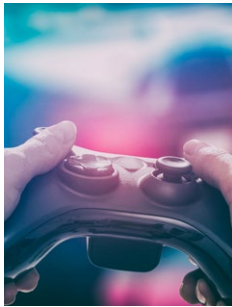
De acuerdo con estudios previos, es preferible que los individuos estén intrínsecamente motivados, ya que esto se asocia con resultados más positivos, como un mayor desempeño, una mayor satisfacción o una menor ansiedad en el trabajo (Gillet et al., 2016). Sin embargo, mientras que la motivación extrínseca es fácil de inducir (por ejemplo, entregando recompensas a cambio de realizar una acción), la motivación intrínseca es más difícil de lograr. Teniendo esto en cuenta, resulta fundamental analizar qué factores favorecen una mayor motivación intrínseca. En concreto, la teoría de la autodeterminación propone que los contextos que permiten satisfacer las necesidades psicológicas básicas de competencia y autonomía



de los individuos favorecen una mayor motivación intrínseca (Ryan y Deci, 2000). Los seres humanos tienen la necesidad de sentirse eficientes en la realización de una tarea (competentes), así como con libertad para tomar decisiones y elegir por sí mismos (autónomos). En la medida en la que un contexto determinado favorece la satisfacción de estas necesidades psicológicas, los individuos experimentan una mayor motivación intrínseca (Peng et al., 2012; Przybylski et al., 2010); es decir, una mayor diversión e interés en la actividad que están realizando. Esto, en última instancia, se traduce en una serie de resultados y comportamientos positivos (Deci y Ryan, 2015). En el contexto específico de la captación de talento a través de una competición de simulación empresarial, parece por tanto fundamental que los candidatos se sientan competentes y autónomos a la hora de utilizar el juego de simulación empresarial para poder estar intrínsecamente motivados. Por ello, este trabajo plantea las siguientes hipótesis:

- H1: La satisfacción de la necesidad de competencia tiene un efecto positivo en la motivación intrínseca de los candidatos***
H2: La satisfacción de la necesidad de autonomía tiene un efecto positivo en la motivación intrínseca de los candidatos

Por otro lado, resulta también relevante analizar las consecuencias que se derivan del hecho de que los candidatos experimenten o no motivación intrínseca durante el proceso de selección. En este sentido, el análisis de las reacciones de los candidatos a los diferentes procesos de selección de las organizaciones ha sido objeto de un gran número de estudios en la literatura académica (para una revisión de este fenómeno, ver McCarthy et al., 2017). Por ejemplo, algunos de ellos han demostrado la existencia de una relación positiva entre las reacciones de los candidatos y su intención de recomendar el proceso de selección (Ployhart y Ryan, 1977). En concreto, se ha encontrado que los candidatos que reaccionan de manera positiva a un proceso de selección tienden a recomendar a otros posibles candidatos la búsqueda de empleo en esa organización, mientras que, por el contrario, aquellos que reaccionan negativamente al proceso de selección tienden a disuadir a otros posibles candidatos de buscar trabajo en esa empresa (Smither et al., 1993). Otros estudios se han centrado en la satisfacción de los candidatos con el proceso de selección, demostrando que aquellos candidatos que perciben el proceso de selección de una manera más favorable, están más satisfechos con el mismo (Macan et al., 1994).



Por su parte, otra corriente ha analizado la influencia de los procesos de selección en una variable fundamental en la gestión de la marca de empleador (Elving et al., 2013): el atractivo organizacional; es decir, en la imagen que los candidatos se crean de la empresa como un lugar atractivo para trabajar. En este sentido, Collmus et al. (2016) sostienen que los candidatos que reaccionan de manera positiva a un proceso de selección gamificado, perciben la organización como un lugar más atractivo para trabajar.

En base a estos argumentos, este estudio propone las siguientes hipótesis:

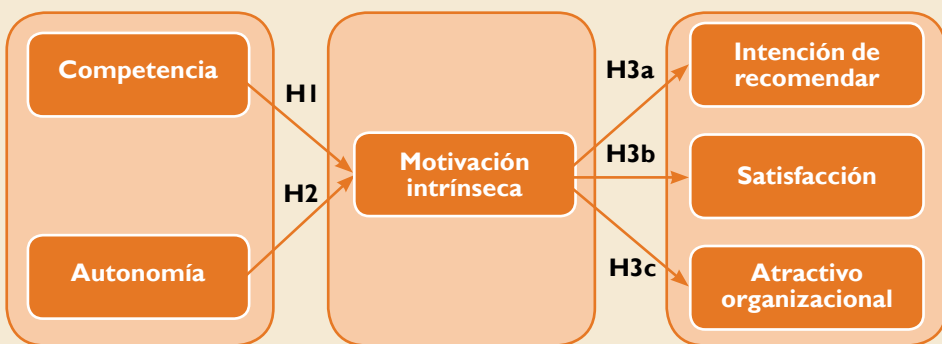
H3a: La motivación intrínseca de los candidatos tiene un efecto positivo en la intención de recomendar la participación en la competición a otros candidatos

H3b: La motivación intrínseca de los candidatos tiene un efecto positivo en la satisfacción con la competición de simulación empresarial

H3c: La motivación intrínseca de los candidatos tiene un efecto positivo en su percepción sobre el atractivo organizacional de la empresa

La **Figura 1** recoge el modelo propuesto.

Figura 1. **Modelo propuesto.**



4. METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo propuesto se llevó a cabo una investigación de mercados. La información se recogió a través de una encuesta dirigida a los candidatos que participaron en un proceso gamificado de captación de talento de la filial española de la consultora EY (Ernst & Young). Este proceso, denominado 'EY Challenge',

constaba de tres fases. En las dos primeras, los candidatos participaron en una competición de simulación empresarial a través de un simulador online desarrollado por Gestionet S.L. Durante el periodo de competición, comprendido entre febrero y marzo de 2018, cada candidato debía gestionar una empresa que competía con otras nueve empresas gestionadas por otros candidatos, formando así un entorno competitivo. En cada ronda, los candidatos debían tomar decisiones relacionadas con el desarrollo, producción y venta de diferentes productos en diferentes mercados. Asimismo, tenían que llevar a cabo tareas de gestión de la planta productiva, subcontratación, compra de maquinaria y materias primas, controles de calidad y gestión de inventario. Además, debían tomar decisiones en el área de marketing relacionadas con la política de precios, la distribución y la inversión en publicidad. Del mismo modo, debían gestionar la parte financiera. Al final de cada ronda, el simulador daba una puntuación a cada candidato de hasta 1.000 puntos, que servía para crear un ranking. Al final de las dos primeras fases, 30 candidatos pasaron a la fase final del proceso de selección, que tuvo lugar en Madrid.

Para la obtención de los datos, se elaboró un cuestionario en colaboración con EY a partir de escalas previamente validadas en la literatura (ver **Tabla 1**). La satisfacción de las necesidades psicológicas de competencia y autonomía, así como la motivación intrínseca, se midieron adaptando ítems de Neys et al. (2014). Por su parte, la intención de los candidatos de recomendar la competición a otros posibles candidatos y sus percepciones sobre el atractivo organizacional se midieron de acuerdo con Langer et al. (2018). Por último, la satisfacción de los candidatos con la competición de simulación empresarial se midió utilizando ítems de Kettanurak et al. (2001) y Tao et al. (2009).

Desde la organización del evento, se contactó con los participantes vía email solicitándoles su colaboración respondiendo el cuestionario. La participación en el estudio fue voluntaria y se garantizó el anonimato y la confidencialidad de los datos. Del total de 252 participantes que completaron el cuestionario, se obtuvieron 239 respuestas válidas, de las cuales el 69% correspondía a hombres y el 31% a mujeres, con una edad media de 22 años.

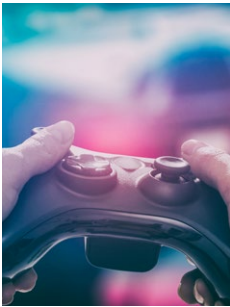


Tabla 1. Resultados del modelo de medida.

VARIABLES, ÍTEMS Y FUENTES DE LAS ESCALAS	CF	FC	VME
Competencia (Neys et al., 2014)		0,948	0,858
C1. Me siento competente y con los conocimientos requeridos	0,929		
C2. Me siento capaz de realizar las tareas con éxito	0,942		
C3. Mis habilidades se corresponden con el reto que se plantea	0,908		
Autonomía (Neys et al., 2014)		0,865	0,682
A1. Tengo mucha libertad a la hora de tomar decisiones y organizarme	0,776		
A2. El simulador ofrece distintas opciones y escenarios económicos	0,819		
A3. Siempre tengo que tomar decisiones interesantes	0,879		
Motivación intrínseca (Neys et al., 2014)		0,943	0,846
M11. Creo que la competición de simulación empresarial es interesante	0,914		
M12. La competición de simulación empresarial es entretenida	0,943		
M13. Me siento bien participando en la competición de simulación empresarial	0,902		
Intención de recomendar (Langer et al., 2018)		N.A.	N.A.
IR1. Recomendaría a otras personas participar en la competición de simulación empresarial	N.A.		
Satisfacción (Kettanurak et al., 2001; Tao et al., 2009)		0,895	0,741
SAT1. Me gustaría que más empresas utilizarasen este tipo de actividades	0,845		
SAT2. Estoy satisfecho con la competición de simulación empresarial	0,899		
SAT3. Participar en la competición de simulación empresarial es una experiencia positiva y relevante para mi carrera	0,836		
Atractivo organizacional (Langer et al., 2018)		0,925	0,755
AO1. Me gustaría formar parte de EY	0,861		
AO2. EY tiene una posición de liderazgo en el mercado y una gran reputación	0,832		
AO3. EY ofrece un buen ambiente laboral	0,858		
AO4. EY es una empresa atractiva para jóvenes profesionales	0,922		

Nota: CF: cargas factoriales; FC: fiabilidad compuesta; VME: varianza media extraída; N.A.: no aplica

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los datos obtenidos fueron analizados mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS) con el software SmartPLS 3.0. En primer lugar, se evaluaron las propiedades de las escalas utilizadas (ver **Tabla 1**). Para analizar la fiabilidad individual de cada ítem, se comprobó que todas las cargas factoriales (CF) fuesen superiores a 0,7 y estadísticamente significativas al 1% (Carmines y Zeller, 1979). Además, todos los constructos fueron internamente consistentes, ya

que, en todos los casos, la fiabilidad compuesta (FC) mostró valores superiores a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994). Los constructos también cumplieron con los criterios de validez convergente, ya que los valores de la varianza media extraída (VME) fueron superiores a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). Por último, como muestra la **Tabla 2**, también se garantizó la validez discriminante ya que, en todos los casos, la raíz cuadrada de la VME de cada constructo fue mayor que la correlación estimada entre pares de constructos (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 2. **Análisis de validez discriminante y estadísticos descriptivos.**

	MEDIA	DT	1	2	3	4	5	6
1. Competencia	5,53	1,19	0,927					
2. Autonomía	5,64	1,03	0,469	0,826				
3. Motivación intrínseca	6,28	0,97	0,545	0,554	0,920			
4. Intención recomendar	6,38	1,05	0,473	0,475	0,759	N.A.		
5. Satisfacción	5,87	1,07	0,507	0,530	0,731	0,783	0,861	
6. Atractivo organizacional	6,22	0,91	0,384	0,408	0,452	0,457	0,493	0,869

Nota: Los valores de la diagonal son las raíces cuadradas de la VME. Los elementos de fuera de la diagonal son las correlaciones entre los constructos. DT: desviación típica; N.A.: no aplica.

Tras comprobar la fiabilidad y validez de las escalas de medida, se procedió al análisis del modelo estructural. Se analizó el poder explicativo del modelo propuesto a través de los valores R². Dichos valores permitieron concluir que el modelo goza de un buen poder explicativo, ya que permite explicar un 41,1% de la varianza de la motivación intrínseca, un 59% de la varianza de la intención a recomendar la competición de simulación empresarial, un 54,8% de varianza de la satisfacción con la competición y un 21,7% de la varianza del atractivo organizacional. En cuanto a la relevancia predictiva del modelo, ésta se evaluó a través de la prueba de Stone-Geisser. En particular, los resultados mostraron que los valores de Q² para las variables dependientes fueron positivos. El último paso fue analizar la significatividad de las relaciones planteadas. Para ello, se utilizó la técnica de re-muestreo a través de *Bootstrap* con 5.000 sub-muestras. Los resultados se muestran en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Resultados del modelo estructural.

	COEFICIENTE ESTANDARIZADO	P VALOR
H1: Competencia ⇒ Motivación intrínseca	0,36	0,00
H2: Autonomía ⇒ Motivación intrínseca	0,38	0,00
H3a: Motivación intrínseca ⇒ Intención de recomendar	0,76	0,00
H3b: Motivación intrínseca ⇒ Satisfacción	0,73	0,00
H3c: Motivación intrínseca ⇒ Atractivo organizacional	0,45	0,00

Los resultados indican que la satisfacción de las necesidades de competencia y autonomía tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la motivación intrínseca de los candidatos. En este sentido, queda probado que, en la medida en que el juego de simulación empresarial utilizado en la competición permite a los candidatos sentirse competentes y autónomos en sus decisiones, éstos están más intrínsecamente motivados para participar en la competición de simulación empresarial, lo que nos permite apoyar las hipótesis H1 y H2.

Asimismo, los datos indican que la motivación intrínseca de los candidatos tiene una influencia positiva y significativa sobre la intención de recomendar la competición de simulación empresarial a otros posibles candidatos, la satisfacción con la competición y el atractivo organizacional de la empresa, corroborando las hipótesis H3a, H3b y H3c, respectivamente. De este modo, el hecho de que los candidatos logren estar intrínsecamente motivados para participar en la competición no solo repercute positivamente en su valoración del propio proceso de selección, sino que también influye en su valoración de la empresa.

Finalmente, como variables de control se analizaron la posición que ocupó cada candidato en el ranking de la competición de simulación empresarial, así como su experiencia previa en el uso de juegos de simulación empresarial. En lo que respecta a la posición en el ranking, ésta únicamente muestra un efecto significativo sobre la intención a recomendar la competición y la satisfacción con la misma, de manera que los candidatos que quedan mejor posicionados en el ranking muestran una mayor disposición a recomendar la competición y unos mayores niveles de satisfacción. Sin embargo, la posición en el ranking no tiene un efecto significativo sobre el atractivo

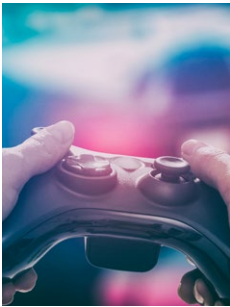
organizacional. En este sentido, tanto los jugadores que quedan en los primeros puestos del ranking como aquellos que quedan peor posicionados perciben que EY es una organización atractiva para su futuro profesional. Por su parte, la experiencia previa con el uso de juegos de simulación empresarial, tanto en la esfera académica como en la empresarial, no muestra un efecto significativo sobre ninguna de las variables dependientes del modelo, ni tampoco sobre la posición en el ranking.

En el siguiente apartado se discuten las implicaciones que estos resultados tienen para la gestión empresarial.

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

En los últimos años, el uso de herramientas gamificadas para la captación de talento ha ido ganando importancia en las organizaciones. Sin embargo, los estudios que han explorado este fenómeno son escasos. Es por ello que el presente trabajo ha analizado las percepciones de los candidatos sobre un proceso de captación de talento basado en una competición de simulación empresarial.

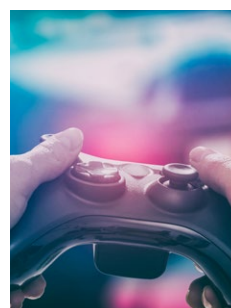
Los resultados del estudio llevado a cabo con una muestra de candidatos que participaron en un proceso de captación de talento muestran que la satisfacción de las necesidades de competencia y autonomía influye positivamente en la motivación intrínseca de los candidatos. En este sentido, las organizaciones que estén pensando utilizar herramientas gamificadas, como juegos de simulación, en un proceso de captación de talento deberán diseñar la herramienta de manera que permita a los candidatos sentirse competentes y autónomos. La competencia se relaciona con la sensación de control y eficacia, así como con la capacidad para producir los resultados esperados. Por tanto, proporcionar retos realistas durante la competición va a ayudar a que los candidatos se sientan competentes (Ryan y Deci, 2000). Otros factores como la usabilidad del juego o la dificultad del mismo también pueden afectar a las percepciones de competencia. Por otro lado, para desarrollar sentimientos de competencia, es fundamental que los candidatos reciban *feedback* (información) sobre cómo está siendo su desempeño en el juego. Elementos de diseño de juegos como los puntos, los niveles o los marcadores sirven para ofrecer este tipo de información y, por tanto,

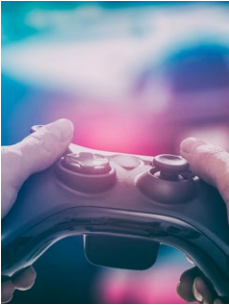


favorecen la satisfacción de la necesidad de competencia (Mekler et al., 2017). Por su parte, la necesidad de autonomía está relacionada con el control sobre los comportamientos de uno mismo. Por lo tanto, es recomendable que las organizaciones diseñen las competiciones con juegos de simulación de manera que éstos proporcionen a los candidatos diferentes oportunidades para tomar decisiones de manera independiente y que proporcionen cierta flexibilidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos concluir que, si las necesidades de competencia y autonomía se satisfacen y los candidatos muestran mayores niveles de motivación intrínseca para participar en la competición de simulación, ésta dará lugar a una serie de consecuencias positivas. En particular, y en lo que respecta al proceso de selección, los candidatos tendrán una mayor intención de recomendar la competición a otros posibles candidatos, además de estar más satisfechos con la misma. Por otra parte, en lo que respecta a la organización, desarrollarán una actitud favorable hacia la misma, percibiéndola como un lugar más atractivo en el que trabajar. Por tanto, la implicación para la práctica que se deriva de estos resultados es que los procesos de selección gamificados que favorecen la motivación de los candidatos, favorecen el atractivo organizacional de la empresa. En consecuencia, constituyen una valiosa herramienta para la gestión de marca de empleador.

Los resultados también nos han permitido concluir que la posición que los candidatos ocupan en el ranking de la competición únicamente influye en sus percepciones de la competición; en concreto, en su intención de recomendar la competición a otros potenciales candidatos y en su satisfacción con la misma. Como se podría esperar, los candidatos que quedan en las primeras posiciones son más propensos a recomendar la competición a otros potenciales candidatos y a mostrar unos mayores niveles de satisfacción. Sin embargo, un resultado interesante que se deriva de este análisis es que la posición que los candidatos ocupan en el ranking de la competición no afecta a sus percepciones sobre el atractivo organizacional de la empresa. Así, los candidatos tienden a ver la organización como un lugar atractivo para trabajar independientemente de su rendimiento en la competición de simulación. Este resultado tiene también implicaciones para la gestión de marca de empleador. En concreto, queda demostrado que la imagen de la organización que lleve a cabo un proceso de captación de talento gamificado no se va a ver perjudicada por el





rendimiento de los candidatos en el juego, sino que saldrá reforzada. Por último, aunque podría existir el riesgo de que un candidato con menos habilidades que otro quedase mejor posicionado que éste en el ranking de la competición de simulación simplemente por el hecho de tener experiencia previa en el uso de juegos de simulación, los resultados de este estudio ponen de manifiesto que el hecho de tener o no experiencia previa en el manejo de juegos de simulación no tiene efecto sobre la posición de los candidatos en el ranking, ni tampoco sobre sus intenciones de recomendar la competición a otros candidatos, su nivel de satisfacción con la competición o lo atractiva que para ellos resulta la organización. De esta manera, las diferencias que puedan existir en el rendimiento de los candidatos en la competición de simulación dependen, fundamentalmente, de sus conocimientos, habilidades y actitudes para enfrentarse a los retos que se les plantean y no de su experiencia previa.

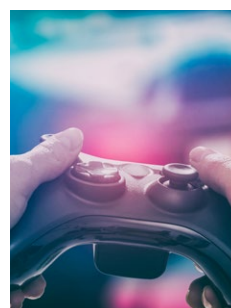
A pesar de las contribuciones que este estudio tiene para los procesos de selección gamificados, no está exento de limitaciones. Así, en primer lugar, este estudio analiza una situación concreta de captación de talento a través de una competición de simulación empresarial. Por lo tanto, futuros estudios deberían investigar otros contextos de selección de personal en los que se utilicen otro tipo de herramientas gamificadas. En segundo lugar, este estudio se centra en el análisis de la motivación intrínseca de los candidatos. Si bien investigaciones previas han demostrado que este tipo de motivación es la más deseable, futuros estudios podrían examinar también el efecto de estas herramientas gamificadas sobre la motivación extrínseca. En tercer lugar, este estudio se ha centrado en la intención de recomendación, la satisfacción y el atractivo organizacional. Por lo tanto, sería interesante que futuros trabajos estudiaran otro tipo de variables relacionadas con las percepciones de los candidatos sobre un proceso de selección. Además, la intención a recomendar se ha medido con un único ítem, por lo que futuros estudios deberían utilizar escalas multi-ítem. Por último, sería interesante que futuras investigaciones recopilasen también información desde el punto de vista de la empresa, para poder analizar si los candidatos seleccionados a través del proceso gamificado han resultado ser adecuados para el puesto en cuestión.

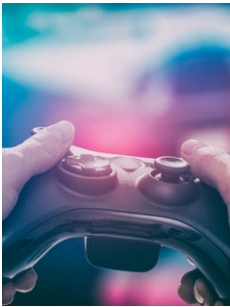
En definitiva, este trabajo ha analizado en el contexto de un proceso gamificado de captación de talento real diferentes aspectos que pueden influir en las percepciones y reacciones de los candidatos.

Esperamos que los resultados de este estudio ayuden a los responsables de procesos de selección de personal a la hora de diseñar e implantar este tipo de acciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). "Y and Z Generations at Workplaces". *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Carmines, E. & Zeller, R. (1979). "Reliability and validity assessment". In J. Sullivan and R. Niemi (Eds.), *Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences*. Beverly Hills and London: Sage Publications.
- Collmus, A., Armstrong, M., & Landers, R. (2016). "Game-thinking within social media to recruit and select job candidates". In R. N. Landers and G. B. Schmidt (Eds.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (pp. 103-124). Cham, Switzerland: Springer International.
- Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (2015). "Self-Determination Theory". *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 21, 486-491.
- Deloitte (2017). "Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017". https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). "From game design elements to gamefulness: Defining "gamification"". *MindTrek 2011*.
- Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. (2013). "The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice". *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://www.jstor.org/stable/3151312>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Lafrenière, M., & Huyghebaert, T. (2016). "Examining the roles of work autonomous and controlled motivations on satisfaction and anxiety as a Function of role ambiguity". *The Journal of Psychology*, 150, 644-665. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1154811>
- Kettanurak, V., Ramamurthy, K., & Haseman, W. (2001). "User attitude as a mediator of learning performance improvement in an interactive multimedia environment: An empirical investigation of the degree of interactivity and learning styles". *International Journal of Human-Computer Studies*, 54, 541-583. <https://doi.org/10.1006/ijhc.2001.0457>
- Koivisto, J. & Hamari, J. (2014). "Demographic differences in perceived benefits from gamification". *Computers in Human Behavior*, 35, 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.007>
- Koivisto, J. & Hamari, J. (2019). "The rise of motivational information systems: A review of gamification research". *International Journal of Information Management*, 45, 191-210. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>





Langer, M., König, C., & Fitilli, A. (2018). "Information as a double-edge sword: The role of computer experience and information on applicant reactions towards novel technologies for personnel selection". *Computers in Human Behavior*, 81, 19-30. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.11.036>

Macan, T., Avedon, M., Paese, M., & Smith, E. (1994). "The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center". *Personnel Psychology*, 47, 715-738. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01573.x>

McCarthy, J., Bauer, T., Truxillo, D., Anderson, N., Costa, A., & Ahmed, S. (2017). "Applicant perspectives during selection: A review addressing "So what?", "What's new?", and "Where to next?"". *Journal of Management*, 43, 1693-1725. <https://doi.org/10.1177/0149206316681846>

Mekler, E., Brühlmann, F., Tuch, A., & Opwis, K. (2017). "Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance". *Computers in Human Behavior*, 71, 525-534. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.048>

Neys, J., Jansz, J., & Tan, E. (2014). "Exploring persistence in gaming: The role of self-determination and social identity". *Computers in Human Behavior* 37, 196-209. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.047>

Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd edition. New York: McGraw-Hill.

Peng, W., Lin, J., Pfeiffer, K., & Winn, B. (2012). "Need satisfaction supportive game features as motivational determinants: An experimental study of a self-determination theory guided exergame". *Media Psychology* 15, 175-196. <https://doi.org/10.1080/15213269.2012.673850>

Ployhart, R. & Ryan, A. (1997). "Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 308-355. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2742>

Przybylski, A., Rigby, C., & Ryan, R. (2010). "A motivational model of video game engagement". *Review of General Psychology* 14, 154-166. <https://doi.org/10.1037/a0019440>

Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). "Is it all a game? Understanding the principles of gamification". *Business Horizons*, 58(4), 411-420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.006>

Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, 55, 68-78.

Ryan, R., Rigby, C., & Przybylski, A. (2006). "The motivational pull of video games: A self-determination theory approach". *Motivation and Emotion*, 30, 344-360.

Smither, J., Reilly, R., Millsap, R., Pearlman, K., & Stoffey, R. (1993). "Applicant reactions to selection procedures". *Personnel Psychology*, 46, 49-76. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00867.x>

Statista (2018). "Gamification market value worldwide". <https://www.statista.com/statistics/608824/gamification-market-value-worldwide/>

TalentLMS (2018). "The 2018 Gamification At Work Survey". <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results/>

Tao, Y., Cheng, C., & Sun, S. (2009). "What influences college students to continue using business simulation games? The Taiwan experience". *Computers & Education*, 53, 929-939. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2009.05.009>

Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the Win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton: Digital Press.

NOTAS

1. **Agradecimientos:** Este trabajo ha contado con la financiación del Gobierno de España y el Fondo de Desarrollo Regional Europeo (proyecto ECO2017-82103-P) y del Gobierno de Aragón (Grupo Generés S-54_17R) co-financiado por FEDER 2014-2020 'Construyendo Europa desde Aragón'. Los autores quieren expresar su agradecimiento a EY y Gestionet por su colaboración en este estudio.

