



CIRIEC
españa

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 71, Agosto 2011, pp. 175-202**

Estudio de la imagen corporativa de las residencias de mayores en el sector solidario

Dolores Tous Zamora
Guillermo Bermúdez González
Universidad de Málaga

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2011 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

Estudio de la imagen corporativa de las residencias de mayores en el sector solidario

Dolores Tous Zamora

Catedrática de Escuela Universitaria. Universidad de Málaga

Guillermo Bermúdez González

Profesor Titular de Escuela Universitaria. Universidad de Málaga

RESUMEN

La cultura organizacional y la imagen corporativa se configuran como las dos caras de una moneda crucial en el desarrollo de la reputación de cualquier organización. Si bien la literatura científica ha profundizado sobre el concepto de imagen e identidad en diferentes ámbitos de la economía y la sociedad, no existen prácticamente estudios que lo hayan hecho en las residencias de mayores en España partiendo del concepto de cultura organizacional, y menos aún centrando el estudio en aquellas residencias pertenecientes al sector solidario. Describir el efecto sobre el ciudadano en su toma de decisiones y la percepción de los servicios prestados por estas organizaciones y la contribución a la sociedad es el objetivo principal de esta investigación de ámbito nacional en la que obtenemos interesantes conclusiones sobre las diferencias en la percepción de las residencias del sector solidario, respecto a las residencias públicas y privadas lucrativas.

PALABRAS CLAVE: Imagen corporativa, identidad corporativa, cultura organizacional, sector solidario, residencias de mayores.

CLAVES ECONLIT: L300, L310, L330, M140, M310.

Cómo citar este artículo: TOUS ZAMORA, D. y BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G. (2011): "Estudio de la imagen corporativa de las residencias de mayores en el sector solidario", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 71, agosto, pp. 175-202.

Étude de l'image corporative des maisons de retraite au sein du secteur solidaire

RESUME : La culture organisationnelle et l'image corporative représentent les deux faces d'une même pièce dans le développement de la réputation de toute organisation. Bien que la littérature scientifique ait approfondi ses recherches sur l'image et l'identité dans différents milieux de l'économie et de la société, il n'existe que peu d'études sur les maisons de retraite en Espagne qui partent du concept de culture organisationnelle, et moins encore qui se concentrent sur les maisons de retraites appartenant au secteur solidaire. L'objectif principal de cette recherche d'envergure nationale est de décrire l'effet sur la prise de décisions du citoyen, sa perception des services offerts par ces organisations ainsi que la contribution pour la société. Cette étude nous permet également de tirer des conclusions intéressantes sur les différences entre la perception des maisons de retraite du secteur solidaire et celle des maisons de retraite publiques et privées à but lucratif.

MOTS CLÉ : Image corporative, identité corporative, culture organisationnelle, secteur solidaire, maisons de retraite.

A study of the corporate image of old people's homes in the solidarity sector

ABSTRACT: Organizational culture and corporate image are the crucial two sides of the coin for the reputation of any organization. In-depth studies have been made of the concept of image and identity in different areas of the economy and society but the literature contains practically no research on residential care homes for the elderly in Spain from the point of view of organizational culture, still less on homes in the solidarity sector. The main objective of this national study is to describe the effect of these factors on citizens' decision-making, their perception of the services provided by these organizations and the contribution these make to society. This research has led to interesting conclusions on differences in the perception of solidarity sector residences compared to public and for-profit private residences.

KEY WORDS: Corporate image, corporate identity, organizational culture, solidarity sector, homes for the elderly.

1.- Introducción

Uno de los más importantes desafíos de la sociedad del siglo XXI es el incremento en el número y proporción de personas mayores, ya que según el INE (2008) en el año 2050 el 30,8% de la población española se ubicará en el segmento de mayores de 65 años.

Dicha transformación demográfica, fruto especialmente del incremento de la esperanza de vida y del mayor bienestar material de nuestra población, conlleva significativas consecuencias sociales y económicas que tanto los agentes públicos como privados han de tener presente, para identificar y gestionar las dificultades y problemas que ello puede acarrear.

Las residencias de mayores adquieren un especial protagonismo en la garantía de la dignidad, los derechos y el desarrollo personal y social de los ciudadanos en esta etapa de sus vidas.

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio descriptivo que permita conocer la percepción por parte de la sociedad española de la imagen corporativa de las residencias de mayores. Se ha investigando la existencia de diferencias significativas según el sector de pertenencia de las residencias (público, privado y solidario). Será en este último, el sector solidario en el que profundizamos en mayor medida analizando además su cultura organizacional y los elementos diferenciadores de su imagen corporativa.

2.- Estado de la cuestión

2.1. Residencias de mayores en el sector solidario

A pesar de que la población europea ha experimentado en los últimos 35 años un crecimiento de casi 70 millones de habitantes, su edad media ha pasado de 32 a 39 años, su población de menos de 20 años se ha reducido en un tercio y la de 60 y más años ha crecido en casi 60 millones, a la vez, la de 80 y más años se ha duplicado (INE, 2008).

De este paulatino envejecimiento deriva la necesaria solidaridad intergeneracional, pues mientras que los mayores puedan cuidarse, viven en pareja o solos, pero cuando necesitan cuidados son la pareja, los hijos adultos, otros parientes, la asistencia privada con ánimo de lucro y servicios sociales públicos los que asumen este cometido. Pero existe otra alternativa, la atención solidaria a las personas mayores, que implica dar una respuesta a una necesidad de este colectivo en situación de dependencia y de sus familias, desde organizaciones no lucrativas con unos valores claramente diferenciados de las otras dos tipologías principales (públicas y privadas con ánimo de lucro).

Un análisis estratégico del sector de residencias solidarias permite efectuar el siguiente análisis DAFO (Lares, 2006):

Las principales debilidades de este sector solidario son:

D1: La fijación de precios se realiza en función de la pensión o del patrimonio del residente en lugar de en función de los servicios ofrecidos por las residencias. Los centros del sector solidario presentan una mayor proporción de plazas cuyo precio se ha fijado de esta forma lo que puede llevar a importantes disfuncionalidades en la recuperación de costes, frente a los privados con ánimo de lucro.

D2: Débil cohesión interna. Indudablemente, la coordinación entre distintos centros a la hora de centralizar compras y servicios es menor que en el sector privado.

En cuanto a las fortalezas internas destacamos las siguientes:

F1: La empatía, la autenticidad y la proximidad conforman un conjunto de señas de identidad que tradicionalmente han sido identificadas con la atención a los mayores por parte de organizaciones solidarias.

F2: Los valores de respeto, personalización y humanización son señales identificativas de estas organizaciones solidarias y son muy valoradas por los ciudadanos.

Las amenazas principales apuntan en dos sentidos:

A1: Incremento de la competencia de entidades privadas lucrativas en el sector.

A2: Dificultad para el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de las pensiones y, por lo tanto, de la capacidad de financiarse una plaza en una residencia de los mayores.

Finalmente, las oportunidades más destacadas son:

O1: Aumento en el número de personas de más de 65 años, lo que supone un aumento en las necesidades de plazas en residencias de mayores.

O2: La consolidación de la mujer en el mercado laboral, sobre todo en las zonas urbanas, hará que muchas familias tengan que abastecerse externamente de los servicios que precise el cuidado de sus mayores.

O3: La llegada de personas jubiladas de países comunitarios.

2.2. Cultura Organizacional e imagen corporativa

Como hemos constatado, el sector solidario tiene importantes retos en esta década, de ahí la importancia de tener una imagen corporativa sólida cuyo fundamento reside en su cultura organizacional.

Algunos autores como Herranz (2007a, 2007b, 2010) o Villafañe y Caravantes (2008) estudian acertadamente los conceptos de comunicación e imagen en el sector no lucrativo con interesantes aportaciones en lo referente al fortalecimiento de la confianza y a la importancia de los elementos intangibles en el refuerzo de la reputación.

Otros como Vidal (2004), afirman que “las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la prestación de servicios, con la mayor calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana”.

Esta investigación trata de dar un paso más incidiendo no sólo en la importancia de la comunicación en la imagen sino en la interrelación de ésta con la identidad y la cultura organizacional. Por otra parte, las residencias de mayores son un subsector dentro del sector solidario sobre el que no existen demasiados estudios específicos de su imagen y cultura organizacional, de ahí la motivación para realizar este artículo.

Los elementos que conformarán la cultura de la residencia de mayores del sector solidario no son sólo los valores, ideas, creencias, normas y conocimientos (elementos inmateriales), sino también los artefactos (elementos materiales) y los símbolos (que pertenecen tanto al nivel material de la cultura como al inmaterial). Dicha cultura tendrá componentes ideológicos, sociológicos, tecnológicos y de actitud.

Según Tous (2003), “la cultura organizacional es algo que se ha ido estratificando a lo largo de la vida de la organización, y que rige inconscientemente el comportamiento humano dentro de ésta. Un intangible que se manifiesta en una serie de comportamientos, elementos externos y normas, para enfrentarnos a los problemas externos e internos que se presentan en la organización”. Pero al igual que la cultura de un pueblo concreto, la cultura de una residencia es el producto de su historia, el resultado de una serie de creencias, conocimientos y experiencias, que han ido perfilando la “personalidad” peculiar de ésta.

Todos los elementos inmateriales descansan o tienen sus raíces, en una serie de presunciones básicas, como afirman Schein (1988) o Dyer (1988), y que en el sector objeto de estudio son sus valores solidarios. Éstos, generan una estructura organizativa y unas relaciones internas entre los diferentes miembros de la organización, condicionadas por una serie de presunciones básicas, valores, normas, costumbres, conocimientos y creencias. Todos estos componentes inmateriales quedan plasmados en una serie de elementos materiales (Schneider, 1975; Davis, 1985; Porter, 1987; Evans, 1970) como son las formas de comportamiento, edificios, tecnología, etc. Vemos pues, que todas las cosas que se perciben en la organización con los sentidos, tienen su origen en un conjunto de conceptos abstractos compartidos por los miembros de la entidad (García, 1990; Goffee y Gareth, 2001; Ortiz y otros, 2008, Hyland y King, 2006).

Cuando una organización dispone de una cultura compartida por sus miembros, se genera un sentimiento de identidad. Conviene aclarar las diferencias entre cultura, identidad e imagen corporativa. La cultura de una residencia sería el intangible integrado por la filosofía, creencias, valores, actitudes, comportamientos, etc. En la medida en que los miembros de la residencia compartan este intangible, ésta desarrollará una cultura fuerte que la impregnará de una identidad, quedando perfectamente delimitado qué es y qué no es dicha residencia, y dotándola de unas características distintivas frente al resto. Esta identidad, se transmitirá a su entorno mediante la Imagen Corporativa. . No debemos desligar los conceptos de cultura e imagen corporativa, en tanto en cuanto la segunda es reflejo de la primera (Fishel, 2003; Chaves, 2005; Kotler, 2006).

La imagen es la creencia que alguien tiene sobre un objeto, es la apariencia de los hechos reales (Zoghbi y Armas, 2002). Según Costa (2006) “la percepción del servicio, la percepción de la calidad y, como corolario, la percepción de la imagen corporativa, no son sólo función de la comunicación. Son función de las decisiones, los actos y acciones que definen la actitud de la empresa y su conducta global”.

Centrándonos de forma específica en la imagen corporativa de una residencia del sector solidario, se puede señalar que es realmente la apariencia y creencia sobre su labor asistencial, pero ésta vendrá condicionada, no sólo por lo que se contempla, sino también por la perspectiva desde la que se contempla y por quién lo contempla, de ahí la importancia en nuestra investigación de estudiar la percepción de los ciudadanos españoles a este respecto. Las variables seleccionadas para el análisis de dicha percepción se han seleccionado en base a la literatura consultada (Lasarte, 2010; Zurita, 2008; Doncel, 2006) y que exponemos a continuación en el apartado metodológico.

3.- Metodología de la investigación

El objetivo de nuestra investigación se centro, principalmente, en el estudio de la imagen corporativa de residencias de mayores pertenecientes al sector solidario. Este estudio nos permitió analizar qué percepción tiene la sociedad española sobre las residencias que atienden a este colectivo.

Para alcanzar este objetivo, la investigación se desarrolló desde los enfoques cualitativo y cuantitativo.

Referente al análisis **cualitativo**, se llevó a cabo el pretest de Harrison (1972) para detectar cuál era la cultura organizacional existente en las residencias de mayores del sector solidario. Para ello se tomo como muestra a la organización referente en el sector, la Federación Lares¹ que agrupa a un alto porcentaje de las residencias solidarias con 17 asociaciones, representativas de todas las Comunidades Autónomas, con más de 900 residencias y centros de día, donde viven y reciben cuidados unos 70.000 mayores (residentes y otros usuarios) que están atendidos por más de 33.000 trabajadores y 9.500 voluntarios (Lares, 2011).

Se efectuó una encuesta a los directivos de las asociaciones pertenecientes a la citada Federación, después de haberles instruido convenientemente. Este pretest comprende quince reactivos en el que se evaluó un conjunto de variables relativas a la estructura, el funcionamiento organizacional, actitudes y creencias, en función de las cuatro orientaciones implicadas: poder, rol, tarea y persona.

- 1.- *Cultura orientada hacia el poder*. Se caracteriza por su fuerte deseo de dominar, influenciar y controlar todo lo que le rodea, tanto a nivel interno como externo.
- 2.- *Cultura orientada hacia el rol*. Son aquellas que aspiran a ser lo más ordenadas y racionales posible, con una preocupación especial por la legitimidad, la legalidad y la responsabilidad.
- 3.- *Cultura orientada hacia la tarea*. Dan el máximo valor al logro de la tarea propuesta o meta establecida.
- 4.- *Cultura orientada hacia la persona*. Su fin primordial es atender las necesidades individuales de sus miembros.

Por su parte, el enfoque **cuantitativo** se utilizó en la realización del análisis descriptivo mediante cuestionario de la percepción de la imagen corporativa de las residencias de mayores por parte de los ciudadanos españoles y en el análisis de las principales diferencias entre la imagen de las residencias del sector solidario y las demás.

1.- LARES es la Federación de residencias y servicios de atención a los mayores del sector solidario. Los centros y servicios de LARES tienen dos características diferenciadoras: no tienen ánimo de lucro y la atención a los residentes se presta bajo los valores de respeto a la dignidad, el trato humano y atento (Lares, 2011).

El diseño de la investigación cuantitativa ha sido la encuesta ad-hoc teniendo como universo investigador a toda la población española. El cuestionario elaborado se dividió en 5 bloques temáticos:

El bloque sociológico, recogía aquella información que nos permite segmentar por sexo, edad, estado civil, nivel de estudios y actividad profesional.

El primer bloque de contenido trataba conocer la cercanía a la realidad objeto de la investigación. Así preguntamos si tiene o ha tenido familiares recientemente en residencia de mayores, el parentesco y la tipología de residencia (incluyendo si conoce personalmente alguna de ellas). De igual modo en este primer bloque se incidía en el tema de la dependencia cuestionando si tenía mayores a su cargo, el parentesco y los tipos de ayuda que reciben por dicho cuidado.

En un segundo bloque solicitamos a los encuestados su valoración de diferentes variables de especial importancia en el análisis comparativo de las tres tipologías objeto de estudio (públicas, privadas lucrativas y solidarias). Las variables elegidas fueron ocho tras analizar la literatura existente, consultar a los principales agentes del sector y efectuar un pretest con profesionales, investigadores y destinatarios. Los encuestados tuvieron que valorar las siguientes variables en cada una de las tres tipologías: **confianza; relación precio-calidad; contribución a la sociedad; cualificación de los profesionales; instalaciones y equipamiento; trato y respeto al mayor; información y contacto con la familia; y labor solidaria.**

El bloque tercero pretendía que el encuestado ponderase por orden de importancia cuatro cuestiones principales de cara a elegir una residencia para un familiar cercano. En concreto tendrían que ordenar de primer a cuarto lugar en importancia: precio de la residencia; asistencia sanitaria al mayor; trato humano al mayor y cercanía a su domicilio.

Finalmente, el último bloque de contenido buscaba conocer la relevancia que tienen cada una de los tres sectores analizados (públicas, privadas lucrativas y solidarias) si elimináramos la variable precio de los condicionantes de la elección. Es decir, ¿en caso de tener que elegir una residencia para un familiar cercano a qué tipología lo llevaría usted a igual precio?

Además, estudiamos la fidelidad al sector en el caso de que ya tengan a un familiar en residencia de mayores. Así preguntamos si cambiaría a su familiar y, en caso de desearlo, a qué tipología lo cambiaría en caso de que tuviesen igual precio.

La técnica de muestreo utilizada ha sido probabilístico estratificado con fijación de los estratos proporcionales a la cuota de presencia de residencias solidarias por Comunidades Autónomas. La recogida de información se realizó en el tercer trimestre de 2009 mediante encuesta personal-telefónica. De este modo, los datos tienen una alta significación a nivel nacional, con tan sólo un 3,8% de error muestral y un nivel de significación del 95,5%. Las escalas utilizadas han sido escalas tipo likert y las variables de percepción seleccionadas tras análisis de la literatura y comité de expertos.

El análisis efectuado ha sido descriptivo univariante y bivalente, junto a un análisis multivariante mediante cluster de agrupación de variables y de casos para concretar los objetivos anteriormente indicados.

FICHA TÉCNICA

UNIVERSO	Población española
TAMAÑO DE LA MUESTRA	1200 encuestas personales
TÉCNICA DE MUESTREO	Estratificado por cuotas
PERÍODO DE REALIZACIÓN	Julio, agosto y septiembre 2009
ERROR MUESTRAL	3,8%

Cada elemento muestral de la encuesta, fue adecuadamente instruido antes de la realización de la encuesta para la adecuada diferenciación de los sectores objeto de estudio (público, privado lucrativo y solidario). El segmento mayoritario, por edad ha sido el comprendido entre 36 y 50 años (33,5%) seguido de cerca del comprendido entre 51 y 65 (27,6%). Esta elección se ha hecho siguiendo el perfil expuesto por los estudios más recientes sobre dependencia donde son los comprendidos en estos segmentos los que desarrollan el cuidado y toma de decisiones en la elección de residencias. Por igual razón se encuestaron a más mujeres (64,8%) que hombres. En cuanto a la actividad profesional estado civil o nivel de estudios se ha querido recoger a todas los estratos en proporción al dibujo existente en nuestra sociedad.

4.- Resultados de la investigación

4.1. Pretest de Harrison de análisis de la Cultura Organizacional en las residencias solidarias

Como hemos indicado en el apartado metodológico nuestro objetivo principal era analizar la percepción de los ciudadanos españoles de la imagen corporativa de las residencias de mayores pertenecientes al sector solidario y detectar las diferencias significativas respecto a los otros dos sectores principales (públicas y privadas²). Para ello, se analizó previamente la Cultura Organizacional existente y la deseada mediante el pretest de Harrison cuyos resultados fueron los que a continuación se detallan en la siguiente tabla:

2.- En los resultados y su análisis las tres tipologías de residencia analizadas se denominaron SOLIDARIAS, PÚBLICAS Y PRIVADAS (Se ha utilizado el término PRIVADA/O para referirnos a las RESIDENCIAS o SECTOR PRIVADO CON ÁNIMO DE LUCRO diferenciándolo así del término SOLIDARIO que también pueden tener naturaleza privada).

Tabla 1. Cultura organizacional existente y deseada

	ORIENTACIÓN AL PODER	ORIENTACIÓN AL ROL	ORIENTACIÓN A LA TAREA	ORIENTACIÓN HACIA LA GENTE
Cultura existente	36,33	32,08	36	45,08
Cultura deseada	54,29	38,41	27,16	29,13

NOTA: el valor más bajo representa la mayor presencia de esa orientación.

La cultura organizacional resultante de la aplicación de la encuesta a los participantes fue la orientada hacia al rol, lo que indica que en las residencias de mayores del sector solidario prevalecen las normas y procedimientos y, aunque el estatus representa un papel fundamental éste queda moderado por el respeto a la legalidad y a la legitimidad.

Por consiguiente son residencias estables en las que impera la seguridad y el formalismo. Por otra parte, la cultura preferida por estas residencias fue la orientada hacia la tarea. En esta cultura se da gran importancia a la flexibilidad y rapidez de reacción ante los cambios que surjan, y los empleados tendrán que reciclarse continuamente para poseer los conocimientos técnicos necesarios para realizar el trabajo.

4.2. Estudio descriptivo de la percepción de la imagen corporativa de las residencias de mayores del sector solidario

Antes de estudiar las ocho variables de percepción anteriormente indicadas, analizamos otras variables del bloque inicial. Dicho análisis mostraba que un porcentaje elevado de encuestados tenía algún familiar cercano en residencias de mayores (37,6%). El parentesco con el mayor era principalmente padre o madre (37,1%), seguido de abuelos (29,6%).

El porcentaje de mayores en residencias solidarias es el 28,9% no estando muy lejos de públicas (34,2%) y privadas (36,9%). Las residencias solidarias son las menos conocidas ya que sólo el 44,6% de los encuestados conocen alguna personalmente (privadas y públicas 68,1% y 61,5% respectivamente).

Un 15,5% de los encuestados tiene algún familiar a su cargo en casa y la cuarta parte de ellos (25,6%) tiene algún tipo de ayuda para atender al mayor. El 70% de esa ayuda es privada y sufragada por los familiares.

Centrándonos en el objetivo de nuestra investigación analizamos cada variable de percepción de forma individualizada³. El análisis de frecuencias permite observar como la **confianza** es una variable con una valoración débil en las tres tipologías analizadas (solidaria, pública y privada). En el sector solidario, la media de confianza es de 6,13 sobre 10, muy próxima a la confianza en privadas (6,58) y públicas (6,88).

Centrando el análisis en el sector solidario, las pruebas y contrastes estadísticos de dependencia indican que no existen diferencias significativas según sexo, actividad profesional, estado civil o formación. Sin embargo sí hay diferencias relevantes según conozcan o no residencias de dicha tipología. De este modo, los encuestados que conocen alguna valoran significativamente mejor a este tipo de residencias. También hay diferencias por tramos de edad. A mayor edad mejor valoración de las residencias del sector solidario (ver tablas 2 y 3).

Tabla 2. Confianza, según conocimiento de residencia del sector solidario

¿CONOCE ALGUNA RESIDENCIA SOLID.?		CONFIANZA SOLIDARIA	CONFIANZA PRIVADA	CONFIANZA PUBLICA
SI	Media	6,82	6,57	6,87
NO	Media	5,56	6,57	6,89
Total	Media	6,14	6,57	6,88

Tabla 3. Confianza, según tramos de edad

TRAMOS DE EDAD		CONFIANZA SOLIDARIA	CONFIANZA PRIVADA	CONFIANZA PUBLICA
Hasta 35	Media	6,00	7,02	6,76
De 36 a 50	Media	6,03	6,54	6,89
De 51 a 65	Media	6,05	6,23	7,02
Más de 65	Media	6,68	6,63	6,79
Total	Media	6,14	6,57	6,88

En cuanto a la variable **relación calidad-precio**, sólo el 9,1% de los encuestados suspende al sector solidario. Sin embargo, la media no es muy elevada estando en una valoración de 6,6 sobre 10. Esta valoración mejora cuando se conoce este tipo de residencias y cuanto mayor sea la edad del encuestado. La mejor valorada es el sector público con un 7,2 y la peor es la privada con un 5,88.

3.- Las escalas en estas ocho variables fue de 1 a 10 siendo 1 la peor percepción y 10 la mejor.

La variable **contribución a la sociedad**, en las residencias del sector solidario, tiene una valoración media de 7,26 sobre 10, muy cercano al sector público (7,44) pero significativamente superior al del sector privado (6,34). Es de destacar positivamente que un 25,4% de los encuestados considere sobresaliente (valores mayores de 8) a la contribución de las residencias solidarias a la sociedad. Al igual que en el caso de la confianza, se valora mejor cuando se conoce alguna residencia del sector solidario y a mayor edad (tablas 4 y 5).

Tabla 4. Contribución a la sociedad, según conocimiento de alguna residencia del sector solidario

¿CONOCE?	Media	Desv. típ.
SI	7,59	1,648
NO	6,84	2,115
Total	7,26	1,904

Tabla 5. Contribución a la sociedad, según tramos de edad

TRAMOS DE EDAD	Media	Desv. típ.
Hasta 35	6,99	2,027
De 36 a 50	7,24	1,763
De 51 a 65	7,29	1,898
Más de 65	7,71	1,923
Total	7,26	1,904

Quizá es la variable **cualificación profesional** la más preocupante, junto a las *instalaciones y equipamiento*, para el sector solidario según la percepción que tienen de su imagen los encuestados. El problema no viene tanto por la valoración en sí, 6,64, sino por el gap (distancia) existente respecto a las residencias públicas (7,71) y privadas (7,21). De nuevo se valora mejor cuando se conoce alguna residencia de este sector y a mayor edad (ver tablas 6 y 7).

Tabla 6. Cualificación de los profesionales, según conocimiento de alguna residencia del sector solidario

¿CONOCE?	Media	Desv. típ.
SI	7,02	1,534
NO	6,16	1,889
Total	6,64	1,751

Tabla 7. Cualificación de los profesionales, según tramos de edad

CUALIFICACIÓN DE LOS PROFESIONALES QUE TRABAJAN EN SUS INSTALACIONES (CUIDADORES, MÉDICOS, ETC.)		
TRAMOS DE EDAD	Media	Desv. típ.
Hasta 35	6,37	1,722
De 36 a 50	6,62	1,763
De 51 a 65	6,76	1,722
Más de 65	6,96	1,776
Total	6,64	1,751

Como hemos mencionado anteriormente, en el caso de la *cualificación profesional*, la distancia entre el sector solidario (6,3) y los demás, en la variable *instalaciones y equipamiento*, es importante (pública 7,58, privada 7,62). Además de valorarse mejor cuando se conoce alguna residencia del sector solidario y a mayor edad, las instalaciones son mejor valoradas por las mujeres (ver tablas 8, 9 y 10).

Tabla 8. Instalaciones y equipamiento, según conocimiento de alguna residencia del sector solidario

¿CONOCE?	Media	Desv. típ.
SI	6,68	1,402
NO	5,80	1,634
Total	6,30	1,566

Tabla 9. Instalaciones y equipamiento, por sexos

SEXO	Media	Desv. típ.
HOMBRE	6,15	1,480
MUJER	6,39	1,607
Total	6,30	1,566

Tabla 10. Instalaciones y equipamiento, según tramos de edad

TRAMOS DE EDAD	Media	Desv. típ.
Hasta 35	6,13	1,523
De 36 a 50	6,21	1,596
De 51 a 65	6,36	1,526
Más de 65	6,70	1,592
Total	6,30	1,566

En la variable *trato y respeto* al mayor los centros solidarios adquieren la mejor puntuación 7,48 frente al 7,27 de públicas y 7,07 de privadas. Es de destacar un 27% de encuestados que las consideran sobresalientes⁴. Es aún mejor valorada en el caso de conocer este tipo de residencias (tablas 11 y 12).

Tabla 11. Trato y respeto al mayor

TRATO Y RESPETO AL MAYOR	% válido	% acumulado
Suspense	4,4	4,4
Aprobado	16,3	20,8
Notable	52,2	73,0
Sobresaliente	27,0	100,0
Total	100,0	

Tabla 12. Trato y respeto al mayor, según conocimiento de alguna residencia del sector solidario

¿CONOCE?	Media	Desv. típ.
SI	7,78	1,535
NO	7,12	1,840
Total	7,48	1,709

En la variable *información a la familia* no existen diferencias significativas en la percepción de los encuestados siendo las valoraciones solidaria (7,04), pública (6,98) y privada (7,25). La valoración media de esta variable es superior cuando se conoce alguna residencia de esta tipología (ver tabla 13).

4.- Se considera Sobresaliente: valoraciones 9 o 10, Notable: 7 u 8, Aprobado: 5 o 6, Suspense: inferior a 5.

Tabla 13. Información y contacto con la familia, según conocimiento de alguna residencia del sector solidario

¿CONOCE?	Media	Desv. típ.
SI	7,33	1,522
NO	6,59	1,932
Total	7,04	1,733

Indiscutiblemente es la *labor solidaria* la variable mejor valorada en las residencias solidarias con una media de 7,73 (frente a 7,11 en pública y 6,45 en privada). Un 36,5% lo valora como sobresalientes (tabla 14).

Tabla 14. Labor solidaria

LABOR SOLIDARIA (ACOMPañAMIENTO Y COMPROMISO CON EL MAYOR)		
VALORACIÓN	% valido	% acumulado
Suspenso	4,2	4,2
Aprobado	15,4	19,6
Notable	43,9	63,5
Sobresaliente	36,5	100,0
Total	100,0	

Existen diferencias significativas por edad (a mayor edad mejor valoración), en el caso de conocer alguna residencia solidaria también, y de igual manera viudos/as, casados/as, jubilados/as y amos/as de casa valoran de manera todavía más positiva si cabe esta variable. En el resto de variables estudiadas no hay diferencias significativas (tablas 15, 16, 17, 18 y 19).

Tabla 15. Labor solidaria, por tramos de edad

TRAMOS DE EDAD	Media	Desv. típ.
Hasta 35	7,48	1,734
De 36 a 50	7,65	1,801
De 51 a 65	7,73	1,804
Más de 65	8,27	1,733
Total	7,73	1,790

Tabla 16. Labor solidaria, según conocimiento de alguna residencia del sector solidario

¿CONOCE?	Media	Desv. típ.
SI	7,93	1,621
NO	7,50	1,939
Total	7,73	1,790

Tabla 17. Labor solidaria, según estado civil

ESTADO CIVIL	Media	Desv. típ.
SOLTERO/A	7,54	1,725
CASADO/A	7,84	1,710
SEPARADO/A o DIVORCIADO/A	7,27	2,101
VIUDO/A	8,11	2,018
Total	7,73	1,790

Tabla 18. Labor solidaria, según nivel de estudios

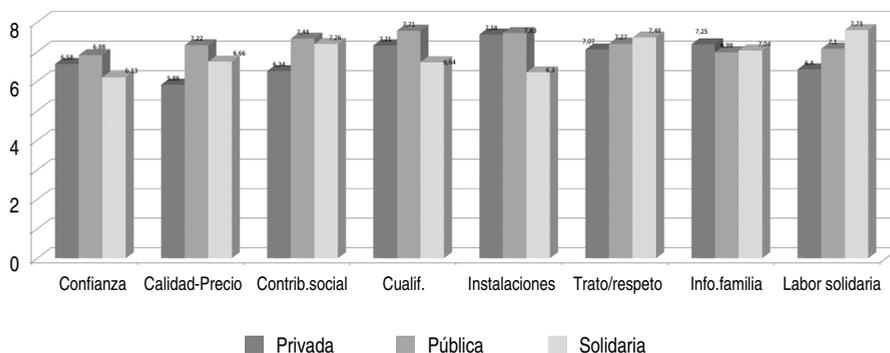
NIVEL DE ESTUDIOS	Media	Desv. típ.
PRIMARIOS	8,05	1,850
SECUNDARIOS	7,65	1,692
UNIVERSITARIOS	7,58	1,816
Total	7,73	1,790

Tabla 19. Labor solidaria, según situación laboral

TRABAJO	Media	Desv. típ.
CUENTA AJENA	7,54	1,826
CUENTA PROPIA	7,73	1,775
DESEMPLEADO/A	7,34	1,881
JUBILADO/A	8,05	1,859
ESTUDIANTE	7,64	1,457
AMO/A DE CASA	8,17	1,528
Total	7,73	1,790

Como podemos observar en el gráfico comparativo (ver gráfico 1) el sector solidario tiene una mejor percepción de su imagen corporativa en aspectos como la *labor solidaria* y el *trato y respeto* al mayor. En cambio presenta peor percepción sobre todo en *instalaciones* y *cualificación profesional*. Las otras variables, relación calidad precio, contribución social e información a la familia están con valoración notable aunque cercana a las residencias públicas y privadas.

Gráfico 1. Percepción de la imagen corporativa del sector solidario



La valoración de las residencias solidarias es mucho mejor cuando se tiene un familiar en residencia del sector solidario, especialmente en la confianza, relación calidad precio e instalaciones (tal y como confirma el análisis ANOVA de comparación de medias, tabla 20).

Tabla 20. Percepción con un familiar en residencia solidaria

¿EN QUÉ TIPO DE RESIDENCIA SE ENCUENTRA SU FAMILIAR?		RELACIÓN	CONTRIBUCIÓN	CUALIF.	INSTALACIONES	TRATO Y	INFORMACIÓN		
		CONFIANZA SOLIDARIO	PRECIO-CALIDAD SOLIDARIA	A LA SOCIEDAD SOLIDARIA	DE LOS PROFESION. SOLIDARIA	Y EQUIPAMIENTO SOLIDARIA	RESPECTO AL MAYOR SOLIDARIA	Y CONTACTO CON LA FAMILIA SOLIDARIA	LABOR SOLIDARIA
PUBLICA	Media	6,00	6,68	7,27	6,83	6,54	7,56	7,25	7,69
PRIVADA	Media	6,07	6,69	7,15	6,85	6,39	7,53	7,11	7,73
SOLIDARIA	Media	7,95	7,83	7,88	7,74	7,56	8,12	7,00	8,11
Total	Media	6,13	6,76	7,23	6,90	6,52	7,57	7,16	7,74

Además de describir estas variables, quisimos clasificar a los encuestados en grupos homogéneos de perceptores de la imagen corporativa de las residencias de mayores.

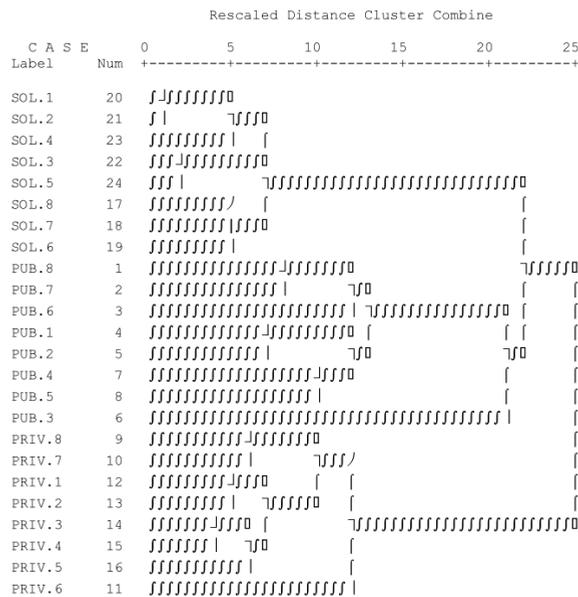
El medio de clasificación utilizado ha sido el análisis *cluster*, a través del programa SPSS 15.0. En nuestro caso, hemos asignado un sistema empírico de clasificación de elementos encargado de con-

formar los grupos diferenciales de perceptores de las tres tipologías de residencias de mayores (sector solidario, público y privado) según las ocho variables de percepción anteriormente descritas.

Como indican Hair, Anderson, Tatham y Black (2008), el análisis cluster no sólo pretende describir una taxonomía, sino también facilitar una perspectiva simplificada de las observaciones, al tiempo que identificamos las relaciones que subyacen entre ellas.

Efectuamos un estudio previo de relación entre las variables con el objetivo de localizar variables irrelevantes en su estructura que puedan perjudicar nuestro estudio. Para ello efectuamos un cluster jerárquico de agrupación de variables que, mediante el método de vinculación inter-grupos y utilizando como medida diferencial el coeficiente de correlación de Pearson, queda descrito en el dendograma que adjuntamos (grafico 2).

Gráfico 2. Análisis Cluster



Como podemos observar, existe menor distancia entre las variables de cada tipología analizada (solidario, público y privado) lo cual es significativo en la elección de las variables de percepción en el análisis cluster.

Una vez validados los condicionantes conceptuales previos, pasamos a determinar los conglomerados mediante la utilización conjunta del método jerárquico y no jerárquico (k-medias).

La utilización del método jerárquico nos permitió establecer un rango de entre dos y cinco conglomerados, así como la identificación de observaciones atípicas. El análisis jerárquico se complementó con un análisis no jerárquico a través del proceso de k-medias que nos permitió mediante la fijación de puntos de semilla para cada conglomerado, simular los resultados para cada elemento del rango de oscilación y determinar el número de conglomerados que mejor se ajusta a la población objeto de estudio, que finalmente fue de cuatro conglomerados.

Como podemos observar (ver tabla 21), los centros iniciales recogen valores extremos de la escala de clasificación, por lo que no tienen valor estimativo alguno, resultando difícil su interpretación. Para obtener unos valores más representativos de la muestra utilizamos el proceso iterativo de asignación que consigue alcanzar la convergencia de los centros tras efectuar sucesivos cambios en los puntos de semilla. La distancia del centro de cualquiera de los cuatro conglomerados respecto al centro de la iteración anterior es igual a cero en la duodécima iteración (ver tabla 22).

Tabla 21. Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado			
	1	2	3	4
SOLCONF	10	1	9	1
SOLPREC-CAL	9	1	2	1
SOLSOC	10	5	9	1
SOLCUALIF	9	5	1	1
SOLEQUIP	8	1	3	1
SOLTRATO	10	10	1	1
SOLINFORM	9	1	3	1
SOLSOLID	10	10	2	1
PUBCONF	6	5	5	10
PUBPREC-CAL	8	5	3	10
PUBSOC	9	10	10	10
PUBCUALIF	8	6	2	10
PUBEQUIP	9	5	1	10
PUBTRATO	8	5	2	10
PUBINFORM	8	3	2	10
PUBSOLID	8	5	1	10
PRIVCONF	1	10	7	4
PRIVPREC-CAL	1	5	1	1
PRIVSOC	1	10	8	5
PRIVCUALIF	5	10	3	2
PRIVEQUIP	4	10	2	4
PRIVTRATO	3	10	3	5
PRIVINFORM	5	6	1	5
PRIVSOLID	1	10	3	5

Tabla 22. Historial de Iteraciones

	Cambio en los centros de los conglomerados			
	1	2	3	4
1	12,835	13,942	10,662	11,100
2	0,905	0,594	5,144	1,432
3	0,561	0,238	2,350	1,471
4	0,417	0,137	1,551	0,234
5	0,485	0,227	1,061	0,495
6	0,381	0,342	0,486	0,365
7	0,351	0,343	0,413	0,231
8	0,172	0,169	0,213	0,000
9	0,197	0,121	0,321	0,000
10	0,109	0,097	0,101	0,000
11	0,056	0,000	0,149	0,000
12	0,000	0,000	0,000	0,000

Estos cambios en los centros de los conglomerados hacen que los centroides finales, para cada variable analizada, sean los recogidos en la siguiente tabla (ver tabla 23) con un adecuado ajuste de las variables a dicho proceso como indica la ANOVA correspondiente (ver tabla 24).

Tabla 23. Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado			
	1	2	3	4
SOLCONF	8	6	7	3
SOLPREC-CAL	8	6	7	4
SOLSOC	8	7	7	4
SOLCUALIF	8	6	7	3
SOLEQUIP	7	6	6	3
SOLTRATO	8	7	7	4
SOLINFORM	8	7	7	4
SOLSOLID	9	7	7	5
PUBCONF	8	6	6	7
PUBPREC-CAL	8	6	6	7
PUBSOC	8	7	7	6
PUBCUALIF	8	7	7	7
PUBEQUIP	8	7	7	7
PUBTRATO	8	7	6	7
PUBINFORM	8	6	6	7
PUBSOLID	8	6	6	7
PRIVCONF	7	7	4	7
PRIVPREC-CAL	7	7	4	5
PRIVSOC	7	6	4	5
PRIVCUALIF	8	8	5	7
PRIVEQUIP	8	8	6	7
PRIVTRATO	8	7	5	7
PRIVINFORM	8	7	5	7
PRIVSOLID	7	7	4	7

Tabla 24. ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
SOLCONF	223,451	3	2,492	471	89,684	0,000
SOLPREC-CAL	181,338	3	2,076	471	87,361	0,000
SOLSOC	242,436	3	1,841	471	131,655	0,000
SOLCUALIF	217,864	3	1,643	471	132,591	0,000
SOLEQUIP	159,495	3	1,495	471	106,716	0,000
SOLTRATO	190,243	3	1,614	471	117,853	0,000
SOLINFORM	159,615	3	1,658	471	96,247	0,000
SOLSOLID	179,578	3	1,799	471	99,820	0,000
PUBCONF	67,377	3	2,067	471	32,591	0,000
PUBPREC-CAL	73,648	3	1,981	471	37,186	0,000
PUBSOC	79,991	3	1,671	471	47,874	0,000
PUBCUALIF	46,810	3	1,485	471	31,525	0,000
PUBEQUIP	46,315	3	1,702	471	27,206	0,000
PUBTRATO	65,852	3	1,736	471	37,925	0,000
PUBINFORM	55,187	3	1,400	471	39,418	0,000
PUBSOLID	72,653	3	1,857	471	39,128	0,000
PRIVCONF	178,140	3	2,280	471	78,140	0,000
PRIVPREC-CAL	191,935	3	3,130	471	61,328	0,000
PRIVSOC	192,858	3	2,677	471	72,034	0,000
PRIVCUALIF	127,238	3	1,860	471	68,421	0,000
PRIVEQUIP	93,988	3	1,824	471	51,515	0,000
PRIVTRATO	183,205	3	1,751	471	104,635	0,000
PRIVINFORM	119,142	3	1,556	471	76,590	0,000
PRIVSOLID	197,813	3	2,146	471	92,163	0,000

El perfil de cada uno de los cuatro conglomerados resultantes es el siguiente:

Conglomerado 1: Es el grupo más numeroso (42,74%) y que mejor valora las variables descriptivas de la imagen corporativa de las residencias. No existen diferencias significativas sectoriales en dichas valoraciones, que tienen su media es 7,83 sobre 10. Es un grupo muy proclive al uso de las residencias de mayores y por tanto un cliente potencial del sector de las residencias de mayores en general. Las residencias solidarias deben atraer y fidelizar a este segmento.

Conglomerado 2: Es un grupo cuya percepción de la imagen corporativa de las residencias es algo peor que el anterior, aunque la media de sus valoraciones sigue siendo aceptable (6,70 sobre 10). Se trata del segundo segmento en número de integrantes (34,56% del total). Destaca la ele-

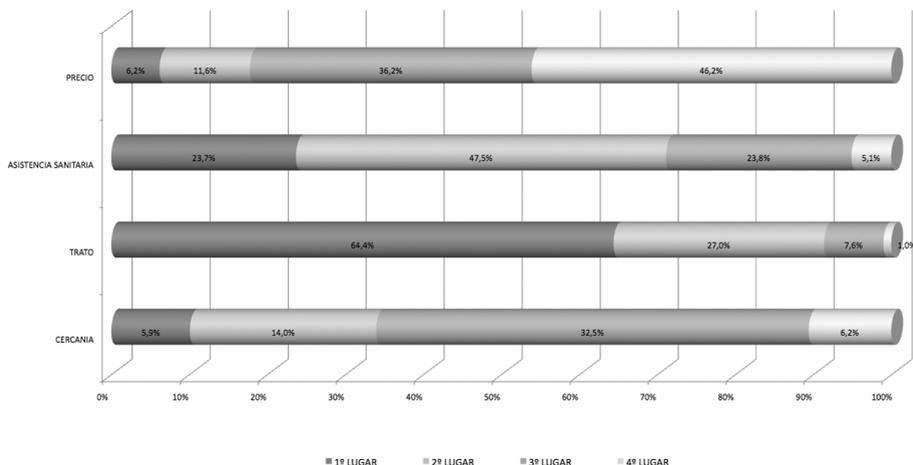
vada valoración de los miembros de este segmento de la cualificación profesional e instalaciones en las residencias privadas, siendo un cliente potencial principalmente de la residencia privada. Si el sector solidario quiere acceder a este sector deberá esforzarse en mejorar sus instalaciones y la cualificación de su personal.

Conglomerado 3: Es un segmento pequeño que representa el 15,79%. La media de valoración es de 5,96 puntos sobre 10, aunque esta percepción es mucho más positiva en el sector solidario con una media de 6,87. Se trata, pues, de un segmento prescriptor y potencial cliente del sector solidario (y en menor medida del sector público), pero nunca del privado.

Conglomerado 4: Es el segmento residual, ya que sólo lo conforma el 6,91% del total de la muestra. La media de valoración es de 5,71 puntos sobre 10. Se trataría de un cliente nada proclive al uso de residencias pertenecientes al sector solidario, diríamos más, un cliente “terrorista” de dicho sector. Por el contrario será un cliente potencial para el sector público y en menor medida de privado, debido a su mala valoración de su relación precio-calidad y de su contribución a la sociedad.

Al margen de las valoraciones de las ocho variables de percepción de la imagen corporativa de las residencias solidarias y de la segmentación de perceptores anteriormente expuestas, se estudiaron las razones más importantes en el caso de tener que elegir una residencia para un familiar. Se analizaron las variables trato al mayor, asistencia sanitaria, precio y cercanía y se les solicitó a los encuestados que las colocaran de primero a cuarto en orden de importancia (ver gráfico 3). Los resultados fueron los siguientes: la variable colocada en primer lugar un 64,4% fue el trato al mayor, seguido de la asistencia sanitaria (colocada en primer lugar por un 23,7% de los encuestados) y en menor medida precio (en primer lugar 6,2%) y cercanía (en primer lugar 5,9%).

Gráfico 3. Orden de importancia de las variables



Por otra parte, a igualdad de precio los encuestados prefieren, por este orden, una residencia pública (44,6%), seguida de privada (35,8%) y finalmente sector solidario (19,6%). Sin embargo, si conocen alguna residencia del sector solidario las preferencias cambian, situándose las públicas en primer lugar con un 38,8%, seguido por las del sector solidario con un 31,7% y finalmente las privadas con un 29,5%.

No hay mucha fidelidad en el sector de las residencias de mayores en general, ya que sólo el 40% no cambiaría a su familiar de residencia. En el caso de decidir cambiar al familiar el 60,3% lo haría a una residencia pública, un 28,7% a una solidaria y sólo el 11% a la privada. Sin embargo, aunque el 40% de los encuestados cambiaría a su familiar, sólo el 21,1% de los que tienen un familiar en residencia solidaria lo cambiaría. Esto indica una fidelidad muy superior a la media.

5.- Conclusión

Tras el conveniente análisis y estudio de los resultados se obtuvieron las siguientes **conclusiones**:

La actual ley de dependencia es insuficiente para atender al colectivo de mayores a cargo de las familias ya que sólo el 25,6% tienen alguna ayuda para atender a sus mayores en casa. Esto supone que casi 3 de cada 4 familias no tienen ayuda y posiblemente demandarán plazas para sus mayores en algunas residencias, lo que originará una ineficiencia entre oferta y demanda. Para subsanar este problema será necesaria la creación de nuevas plazas y reestructurar el modelo actual (basado en la fijación del precio en función de la pensión) por un modelo basado en los costes de los servicios prestados, donde las residencias solidarias obtendrían importantes ventajas competitivas.

En el sector solidario la cultura organizacional detectada es la orientada hacia el rol. Se trata, por tanto, de residencias estables en las que impera la seguridad y la formalidad, incidiendo positivamente en su imagen de tradición, solidez y experiencia. Sin embargo, esta cultura, poco flexible, dificultará a estos centros su adaptación a los cambios del entorno, pues las normas, los procedimientos, la legalidad y la legitimidad son los aspectos que prevalecen.

Los directivos de las residencias del sector solidario son conscientes de la citada falta de flexibilidad, de ahí que prefieran para sus residencias una cultura orientada a la tarea, en la que prima la flexibilidad y rapidez de acción ante los cambios que puedan surgir. Sin embargo, consideramos que, al margen de la necesaria flexibilidad y adaptación al entorno, la cultura de estos centros debe evolucionar hacia la orientación a la persona, en la que sus valores solidarios serían todavía más perceptibles para la sociedad.

El grado de confianza de los españoles en las residencias de mayores en general es escaso no llegando en ningún sector (público, privado o solidario) al notable. Estas organizaciones deberán mejorar la percepción de su imagen corporativa mediante estrategias de comunicación y tangibilización de los servicios prestados. En cuanto al sector solidario, su estrategia de comunicación habrá de diferenciarse especialmente mediante una sólida imagen corporativa basada en una cultura caracterizada por sus valores solidarios.

La relación calidad-precio en el sector solidario es mejor que en el sector privado, aunque los encuestados consideran que la mejor es la del sector público. Esta ventaja competitiva respecto al sector privado lucrativo no es óbice para realizar esfuerzos, especialmente en aspectos como la cualificación profesional y las instalaciones, que mejorarán la percepción de calidad intrínseca de las residencias.

La contribución a la sociedad es una fortaleza que debe seguir potenciándose mediante la adecuada comunicación a la sociedad (estrategias de marketing social que reflejen claramente ese valor en su imagen).

La percepción de la cualificación de los profesionales del sector solidario es peor que la de los otros dos sectores. Este gap puede estar ocasionado por el modelo de financiación existente (precio fijado por pensión y no por servicios prestados) que impide retribuciones similares a las del público y privado dificultando al sector solidario su poder de atracción de profesionales altamente cualificados.

Las instalaciones del sector solidario son percibidas como de peor calidad que las de los demás sectores. Es en esta variable donde existe mayor distancia en la percepción entre el sector solidario y el público o privado. Esto nos induce a concluir que, a pesar de los problemas que le origina al sector solidario el actual modelo de financiación, prefieren una mayor cualificación que mejores instalaciones.

El sector solidario posee una ventaja competitiva respecto a los demás en el trato y el respeto al mayor. Ésta sería más determinante en su imagen corporativa si se implementara una cultura organizacional fuerte orientada hacia la persona en lugar de hacia la función, como actualmente ostenta.

Existe una relación directa entre conocimiento de los centros solidarios y su demanda. Al ser el sector menos conocido personalmente son las menos demandadas. El hecho de conocer personalmente residencias pertenecientes del sector solidario, supone una valoración muy superior en cualquiera de las variables analizadas. Por lo que un esfuerzo en darse a conocer y en estrategias de marketing relacional supondrá una mejor percepción y, por tanto, mejor imagen corporativa.

Un plan de marketing sectorial adecuado permitirá un mejor conocimiento del sector solidario y, por ende, una mayor cuota de mercado para las residencias solidarias.

Como muestra el análisis cluster, existe un segmento que representa el 42,74% del total que es muy proclive al uso de residencias de mayores ya sean solidarias, públicas o privadas. Se trata por tanto de un cliente potencial con una percepción de imagen corporativa muy positiva del sector solidario.

Existe otro segmento significativo (34,56% del total) con peor percepción de la imagen de las residencias que el anterior, aunque más proclive a ser cliente potencial de las residencias privadas debido a su elevada valoración de la cualificación profesional y del instalaciones en estos centros. Por tanto no será este un segmento especialmente sensible al sector solidario salvo que mejoren la cualificación de su equipo de trabajo y renueve sus instalaciones y equipamientos.

Existe un segmento menor que el anterior (15,79%) con una valoración de la imagen corporativa del sector solidario moderadamente alta (en menor medida del público), aunque muestra un claro rechazo al sector privado.

El segmento más pequeño (6,91%) es el que tienen una percepción muy negativa de la imagen corporativa de las residencias solidarias. Es un cliente potencial "terrorista" y se decanta principalmente por el sector público y en menor medida privado aunque con valoraciones intermedias.

6.- Bibliografía

- AMADOR, R. (2002): *El líder y la cultura organizacional: su incidencia en la eficacia de la empresa*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Servicio de Publicaciones, Las Palmas de Gran Canaria.
- BOS, B., SCHILP, E. y otros (1991): *Manual de Imagen Corporativa*, Gustavo Gili, Barcelona.
- CARRILLO, E. (1995): *Cartera de servicios en las residencias de ancianos*. Fundación Caja de Madrid.
- COSTA, J. (2004): *La imagen de marca: un fenómeno social*, Paidós, Barcelona.
- COSTA, J. (2006): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. 2ª ed., 1ª reimp. Ed. La Crujía, Buenos Aires.
- CHAVES, N. (2005): *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*, Gustavo Gili, Barcelona.
- DAVIS, S. (1985). "Culture is not just an internal affair". En Kilmann y otros (Eds.): *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey-Bass, San Francisco.
- DE LA CAMARA, J. J. (2003): *Derechos de los usuarios de centros residenciales para mayores*, AENOR, Madrid.

- DE LA TORRE, I. (2005): *Tercer sector y participación ciudadana en España*, Centro de Investigaciones Sociológicas, nº 51, Madrid.
- DONCEL, L. V. (2006): *Las personas mayores y su situación de dependencia en España: informe para la Fundación Consejo General de la Abogacía Española 2005*, Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones, Madrid.
- DYER, W. (1988): "Culture and Continuity in Family Firm", *Family Business Review*, nº 1, pp. 37-50.
- EVANS, M.G. (1970): "Leadership and Motivation: A Core Concept", *Academy of Management Journal*, vol. 13, nº 1, marzo.
- FISHEL, C. (2003): *Rediseño de la imagen corporativa*, 1ª ed., 2ª tirada, Gustavo Gili, México.
- GARCÍA, S. (1990): "Cultura, identidad e imagen corporativa", *Dirección y Progreso*, nº 112, Julio-agosto, pp. 60-72.
- GOFFEE, R. y GARETH, J. (2001): *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*, Granica, Barcelona, 2001.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. y BLACK, W. (2008): *Análisis Multivariante*, Prentice, Madrid.
- HARRISON, R. (1972): "Understanding your organization's carácter", *Harvard Business Review*, mayo-junio.
- HERRANZ DE LA CASA, J.M. (2007a): "La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 57, pp. 5-31.
- HERRANZ DE LA CASA, J.M. (2007b): "La comunicación e las organizaciones de la economía social". En SALINAS RAMOS, F. y HERRANZ DE LA CASA, J.M. (dirs.) *Empresas de economía social: aspectos para su desarrollo*, Publicaciones Universidad Católica de Ávila, colección Economía Social, nº 16, Avila, pp. 61-96.
- HERRANZ DE LA CASA, J.M. (2010): "Comunicar la economía social: cómo difundir otra forma de emprender", *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales ICADE*, nº 80, pp. 303-318.
- HYLAND, A. Y KING, E. (2006): *Cultura e identidad: el arte de las marcas*, Blume, Barcelona.
- KOTLER, P. (2006): *Marketing*, Prentice Hall, Madrid.
- LARES (2006): *Plan estratégico de Lares 2006-2012*, Lares, Madrid.
- LARES (2011): *Memoria Lares 2010*, Lares, Madrid.
- LASARTE, C. (2010): *Residencias y alojamientos alternativos para personas mayores en situación de dependencia*, Colex, Madrid.

- LEYVA, E. (2008): *Bases teórico metodológicas para un enfoque de gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales: estudio de casos*, Editorial Universitaria de la Habana, La Habana.
- MARCONI, J. (2002): *Reputation marketing: building and sustaining your organization's greatest asset*, McGraw-Hill, New Cork.
- ORTIZ, F. y otros (2008): *Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. Estudio de caso: zona turística de Viñales*, Editorial Universitaria, La Habana.
- PORTER, M. (1987): *Ventaja competitiva*, CECSA. México.
- RODRÍGUEZ, P. (1999): *Residencias para personas mayores: manual de orientación*, 2ª ed. Editorial Médica Panamericana, Madrid.
- SCHENEIDER, B. (1975): "Organizational Climate", *Personel Psychology*, nº 28, pp. 447-479.
- SCHEIN, E.H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés, Barcelona.
- TOUS, D. (1998): *Cultura organizacional e Imagen Corporativa*, Universidad de Málaga, Málaga.
- TOUS, D. (1995): *Precisiones conceptuales en torno al término cultura organizacional y clima laboral*. Universidad de Málaga, Málaga.
- TOUS, D. y otros (2003): *Administración de organizaciones en el entorno actual*, Pirámide, Madrid.
- VIDAL, V. (2004): "La comunicación en las organizaciones no lucrativas". En BEL MALLÉN, J.I. (coord.) *Comunicar para crear valor*, Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), Barañáin, pp.307-322.
- VILLAFÁÑE, J. y CARAVANTES, J. (2008): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: informe anual 2008*, Pearson Prentice Hall, Madrid.
- VILLAFÁÑE, J. (2000): *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid.
- ZOGHBI, P. y ARMAS, A. (2002): "Influencia de la imagen corporativa en la eficiencia de los servicios públicos: un análisis empírico", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 42, noviembre, pp. 187-206.
- ZURITA, I. (2008): *Responsabilidad derivada del internamiento de personas mayores dependientes en centros residenciales*, Bosch, Barcelona.